

### مالذي يحركنا؟

إن إشباع الحاجات يحرك عملياً أو تقريباً جميع أنواع السلوك البشرى. وإذا وضعنا قائمة مفصلة بهذه الحاجات فسوف تكون طويلة ولا نهاية لها، وحتى محاولات اشتقاق تصنيفات للحاجات.. فإنها يمكن أن تؤدي إلى عدد هائل وصعب من التقسيمات. إن هذه التصنيفات لا تظهر كيفية تداخل الحاجات. ولا يستطيع أى تصنيف أن يقدم سوى صورة ساكنة لعملية حية ومتغيرة. وعند الاعداد للتفاوض، فإن عامل الوقت يسمح لنا فقط بدراسة الفئات العريضة للحاجات، التي تتعلق بالأمور الضرورية، والتي يمكن التنبؤ بها.

ويقدم البروفيسور إبراهيم هـ. ماسلو من جامعة برانديز، فى كتابه القيم «الباعث والشخصية» (نيويورك: دار نشر (هاربر، ورو عام ١٩٥٤) سبع فئات للحاجات، باعتبارها عوامل أساسية فى السلوك البشرى. وتوفر هذه الفئات إطاراً مفيداً لدراسة الحاجات وعلاقتها بالمفاوضات.

وفيما يلى قائمة ماسلو:

١ - الحاجات الفسيولوجية (التي تؤدي إلى الاتزان الفسيولوجي).

٢ - الحاجة للسلامة والأمان.

٣ - الحاجة للمحب والانتماء.

٤ - الحاجة للاحترام والتقدير.

٥ - الحاجة لتحقيق الذات (دوافع داخلية، أن يصير الفرد إلى ما يوسعه الوصول إليه).

٦ - الحاجة للمعرفة والفهم.

٧ - الحاجة للإحساس بالجمال.

والحاجات الفسيولوجية يشترك فيها جميع أعضاء المملكة الحيوانية، وهدفها هو إشباع الدوافع والمتطلبات الضرورية البيولوجية، مثل: الجوع والراحة بعد التعب والجنس وغير ذلك كثير. ويحاول أحدث مفهوم للحاجات الأساسية (الفسيولوجية) تحديد هذه الفئة من الحاجات بصورة أكثر دقة، فالحاجات الأساسية تشير إلى الجهود الأوتوماتيكية للجسم، للحفاظ على نفسه في حالة طبيعية ومتوازنة.

وهناك قصة مسلية، تتعلق بإحدى الحاجات الإنسانية الفسيولوجية، عن رجل أعمال شهير في الأوساط المالية كان يرقد على فراش الموت. وكان يرقد تحت خيمة أوكسجين للتنفس الصناعي، ويقف بجانبه أحد موظفيه المخلصين، يبكي ودموعه تنزل على وجهه، فإذا برجل الأعمال الذي يحضر يهمس لموظفه بإجهاد ملحوظ: «لا تخزن، وأريدك أن تعلم أنني أقدر خدماتك المخلصة لي طوال السنوات الماضية، وسأترك لك مالي وطائرتي وضياعي ويختي.. وكل ما لدى». وقال الموظف باكيا: «أشكرك ياسيدي. لقد كنت طيباً معي طوال هذه السنوات. ليت هناك شيء ما أستطيع تقديمه لك في هذه اللحظات الأخيرة». فقال الرجل، الذي بين الحياة والموت: «هناك.. هناك»، فسأله الخادم المخلص إذن أبلغني به! أبلغني! فقال الرجل الذي يحضر بمشقة «كف عن الضغط بقدمك بهذه الشدة على خرطوم الأوكسجين!».

إن الحاجات الأساسية (الفسيولوجية) هي - بغير شك - صاحبة السيادة على جميع الحاجات الأخرى للإنسان، فقد يفتقد الشخص إلى كثير من الأشياء مثل الحب أو الأمان أو الاحترام والتقدير، ولكنه إذا شعر في الوقت نفسه بعطش أو جوع حقيقي فلن يولى اهتماماً لأي حاجة أخرى، إلى أن يتم إشباع عطشه أو جوعه جزئياً على الأقل. فالإنسان الذي يواجه الموت جوعاً لن تكون لديه رغبة أو دافع لرسم صورة أو كتابة قصيدة

شعرية؛ فليس هناك أى اهتمام آخر بالنسبة له سوى الطعام، وتكرس جميع إمكاناته للحصول على الطعام، وإلى أن يحصل عليه فإن.. جميع الحاجات الأخرى ليس لها وجود عمليا.

ولابد من الإشارة إلى أن الكائن الحي بأكمله مشغول بإشباع حاجة، فلا أحد يقول «معدتى جائعة»، ولكنه يقول: «إننى جائع». وعندما يكون شخص ما جائعا يتأثر كل كيانه، وتتغير مداركاته، كما تتأثر ذاكرته، وكذلك توظف التوترات والهياج العصبى مشاعره. وتهدأ جميع هذه التغيرات بعد أن يرضى الشخص مشاعر الجوع التى يحس بها، غير أنه عندما يتم إشباع مجموعة من الحاجات إلى حد ما، فإن مجموعة أخرى تصبح هى القوة المحركة.

وبعد أن يتم إشباع الحاجات الفسولوجية.. يهتم الكائن الحي بصورة أساسية بالأمان. ويصبح آلة تسعى للأمان. إن نفس حالة الانسان الجائع هى نفسها الحالة التى تنتاب الفرد الباحث عن الأمان، فنظرته الشاملة للحياة تتأثر بافتراده الأمان، وكل شئ يبدو أقل أهمية بالنسبة له من تحقيق هدف الأمان. وتلاحظ الحاجة للأمان بشكل أكثر سهولة فى الأطفال؛ لأن البالغين قد تعلموا - حسب أسلوبنا فى التربية - منع إظهار أى رد فعل علنى للخطر. ولكن أى شئ غير متوقع، ويشكل تهديداً بالخطر، يجعل الطفل يشعر بعدم الأمان وتجعل عالمه يتغير من الاستقرار المشرق إلى مكان مظلم، يمكن أن يحدث فيه أى شئ. والطفل يشعر بالأمان فى عالم منظم ويمكن معرفة ما قد يحدث به، كما يفضل الوضع الروتينى الثابت. ويميل الطفل إلى الشعور بأمان أكثر فى عالم منظم ومرتب يستطيع الاعتماد عليه، ويعيش فيه مع والديه، اللذين يحميانه من الضرر.

ونادراً ما يواجه البالغون فى مجتمعنا العنف باستثناء الوضع فى الحرب، فهم فى أمان كافٍ من مثل هذه المخاطر مثل: خطر الحيوانات المتوحشة، والمناخ القاسى، والقتل، أو المذابح. غير أن الحاجة للأمان تعبر عن نفسها فى السعى للحماية والاستقرار اللذين توفرهما أشياء مثل وجود رصيد فى البنك والأمان فى الوظيفة وبرامج مابعد سن التقاعد.

وبرغم أن الإنسان لم يعد يعيش في الأحراش، فإنه مازال يحتاج إلى الحماية من المخاطر، التي تواجهه في «غابة» التنافس الاقتصادية التي تنذر بالسوء.

وبعد أن يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمان بدرجة معقولة، تصبح الحاجة الملحة التالية هي الرغبة العارمة في الحب والعاطفة. وهذه الرغبة الشديدة لوجود أصدقاء أو محبوب أو عائلة، يمكن أن تسيطر تماماً على فرد يشعر بالوحدة. وعندما كان الفرد يعاني من الجوع أو يتهدده خطر، فإنه لم يكن يستطيع التفكير في غير الطعام والأمان، ولكن بعد أن تم إشباع هذه الحاجات، فإنه يريد أكثر من أى شئ آخر في العالم: أن يكون محبوباً، فهو متعطش للعلاقات الودية مع الناس بصفة عامة ولأن يكون له مكان في جماعته. وتعتبر هذه الحاجات والرغبات الجارفة في ثقافتنا (الأمريكية)، هي التي غالباً ماتترك دون إشباع. وإن شعور الإنسان بأنه غير محبوب أو مرفوض أو «لامتص» هو أساس معظم حالات سوء التوافق مع المجتمع والاضطرابات النفسية الخطيرة، ولا يجب أن نسوى بين الحاجة إلى الحب وبين الحاجة إلى الجنس، ولا يمكن إنكار أن هذه الحاجة أحد مكونات الدافع الجنسي ولكن السلوك الجنسي له عديد من الأوجه، ويعتبر هنا حاجة فسيولوجية ملحة بشكل أساسي.

وتأتي الحاجة للإحترام والتقدير في المرتبة التالية، في التسلسل الهرمي للحاجات الأساسية. والواقع انها عبارة عن مجموعة من الحاجات، ولها جميعاً نفس الصفة العامة. ويمكن تقسيم هذه الحاجات إلى فئتين: أولاهما - وفي المقام الأول - الرغبة في الحرية والاستقلال، وتقترب بها الحاجة للقوة والكفاءة والثقة في مواجهة العالم. وتشمل الفئة الثانية الرغبة في تحقيق المكانة أو السمعة والسعي حثيثاً لوضع اجتماعي متميز وللسيطرة وللإحترام من قبل الأشخاص الآخرين. وإشباع الحاجة للإحترام يساعد الشخص في الشعور بأنه مفيد وضروري في هذا العالم. والإحترام الصحيح للذات يبنى على الإحترام من الآخرين، الإحترام الذي يستحقه، وليس المداهنة التي لا مبرر لها.

وتظهر البحوث والتجارب باستمرار قوة الحاجة للتقدير في تحريك الإنسان، وقد حاولت

دراسات الأفراد - على مختلف مستويات تنظيم العمل - اكتشاف الأشياء التي تجعل الأشخاص راضين عن وظائفهم. وتأتى أقوى المشاعر «الطيبة» تجاه العمل، والأكثر استمراراً من التعلم والتقدم فى الوظيفة وزيادة كفاءة الانسان، وزيادة تفوقه، وأن يعترف به كخبير.

وقد توصل معهد البحوث الأمريكى لنتائج مماثلة بعد دراسة دوافع الباحثين؛ فقد يجيب كثير من الباحثين عندما نسألهم مصادفةً، بأن الشئ الوحيد الذى يحركهم هو المال، غير أن الرضا عن النفس ورضاء المجتمع هى عوامل تحفز أيضاً الباحثين على الإقدام وعلى بذل مجهود أكبر فى العمل. إن الشعور بالفخر يسبب المهارة فى عملية إبرام صفقة بيع صعبة، واحتمال اعتراف الآخرين بالمرء بأنه «محترف» بين الباحثين الآخرين - يحثان الإنسان على بذل جهد أكبر، فى وقت تصبح فيه المكافأة المالية الإضافية ذات أهمية أقل نسبياً.

وحتى مع افتراض أنه تم بصورة ملائمة إشباع جميع الحاجات السالفة الذكر.. فإن الفرد قد يظل غير راض وقلقاً. فما هى الحاجة التى يسعى إليها الآن؟ إن معظم الناس لا يشعرون بالسعادة، إلا إذا عملوا شيئاً ما يشعرون أنهم مؤهلون له. فالموسيقى يريد تأليف الموسيقى، والفنان الرسام يريد أن يرسم، وكل شخص يود أن يمارس نوع العمل الذى يستطيعه ويستمتع بأدائه. ولسوء الحظ.. فإن هذا لا يكون دائماً بالقدر الذى يريده الإنسان، ولكنه على أية حال يكون فى وثام مع نفسه طالما أنه يحقق هدفه. وهذه الحاجة التى يحس بها الجميع تقريباً يصفها «ماسلو» بأنها الحاجة لتحقيق الذات. وبشكل عام.. يشمل تحقيق الذات تلك الرغبات والدوافع الحثيثة لأن يصبح الانسان كل ما يمكنه أن يكون، وتأخذ هذه الرغبة القوية أشكالاً مختلفة، وتختلف من فرد إلى آخر.

ويوجد لدى الشخص الطبيعي دافع أساسى للبحث عن المعرفة والمعلومات عن بيئته من أجل الاكتشاف والفهم. إن الإنسان - بصفة عامة - يتحرك أساساً بدافع حب الاستطلاع النشاط الذى يدفعه دائماً إلى التجربة ويجذبه إلى الأشياء الغامضة المجهولة. كما أن الحاجة إلى البحث والتحرى وتفسير المجهول هى عامل أساسى فى السلوك البشرى، وتفترض

الحاجة إلى المعرفة والفهم - سلفاً - شرط الحرية والأمان، التي يمكن في ظلها ممارسة حب الاستطلاع.

وأخيراً، تحرك سلوكنا البشرى دوافع معينة من الممكن وصفها بأنها الحاجة للإحساس بالجمال. وبعض الأفراد يمرضون بالفعل في الأجواء القبيحة، ويشفون بالانتقال إلى مكان جميل. ومن الواضح أن الميل القوي للجمال، أقوى بين الفنانين، وبعضهم لا يستطيع تحمل القبح. ولكن ماسلو يدخل في فئات الحاجة للإحساس بالجمال تصرف رجل يشعر بدافع واع قوى لتعديل وضع الصورة المعلقة على الحائط، وهي في وضع مائل. إن الحاجة للنظام والتوازن - هي بالفعل - جزء أساسي من جميع أشكال التعبير عن الإحساس بالجمال.

لقد تم عرض الحاجات الأساسية السبع بأسلوب التدرج من الأعلى إلى الأدنى من حيث الأهمية. وبالنسبة لمعظم الأشخاص ومعظم السلوك البشرى.. فإن هذا النظام الثابت يعتبر صحيحاً. غير أنه لا ينبغي اعتباره نظاماً صارماً، كما أنه لا ينطبق بالتأكيد على كل الناس. (إن أية مجموعة من التعميمات لها حدودها). وهناك كثير من الأشخاص - بلاشك - يولون مفهوم احترام الذات نفس أهمية مفهوم الحب، كما أن هناك بالضبط أشخاصاً مبدعين، يبدو إشباع الحاجة للإحساس بالجمال بالنسبة لهم مهماً، باعتبارها حاجة أساسية أكثر أهمية.

وهذه الاختلافات ترجع إلى تنوع شخصيات الإنسان. إنها مسألة ترتبط بكيفية تطور شخصية الفرد، فالشخص الذي حرم من الحب في سنى حياته المبكرة يفقد أحياناً الرغبة والقدرة على إعطاء أو تلقي الحب. وهناك عامل آخر يؤدي إلى تغيير نظام الأهمية الثابت السابق الذكر، وهو سوء تقدير أهمية جميع الحاجات التي أشبعت تماماً، فرجل لم يشعر بالجوع مطلقاً سيعتبر الطعام ثانوياً إلى جانب كل حاجاته الأخرى.

ويصور ماسلو كل حاجة لاحقة على أنها تظهر بعد إشباع حاجة سابقة. وهذا لايعنى أنه لا بد من إشباع حاجة ما بنسبة مائة في المائة قبل ظهور الحاجة التالية، ولايعنى

أيضاً أن الحاجة الجديدة تظهر فجأة مثل الصندوق الذى تقفز منه اللعبة عند فتحه. وعادة ما يتم إشباع الحاجة السابقة - بصورة جزئية - قبل الظهور التدريجى للحاجة الجديدة التى يشعر بها الإنسان. ومعظم الأشخاص يرضون بالإشباع الجزئى لجميع حاجاتهم الأساسية، كما يشعرون - فى نفس الوقت نفسه - بعدم الرضا جزئياً. وعلى سبيل المثال، إذا تم إشباع الحاجة للأمان بنسبة ١٠ فى المائة، فإن الحاجة التالية فى الترتيب، والرغبة فى الحب والانتماء، لن تظهر عند ذلك. غير أنه إذا أشبعت الحاجة للأمان بدرجة أكبر - ربما بنسبة ٢٥ فى المائة - فعندئذ تبدأ الحاجة التالية فى الظهور بشكل بسيط، ربما بنسبة ٥ فى المائة. وعندما يقترب إشباع الحاجة للأمان من نسبة ٧٥ فى المائة، فقد تظهر الحاجة للحب والانتماء بنسبة ٥٠ فى المائة. وهذا التداخل بين مجموعة ما من الحاجات والمجموعة التالية، والتحول الثابت فى التركيز على ما يحتاجه شخص ما، يحول دون حالة الإشباع الكامل لأية حاجة أساسية. والأشخاص الساعين لإرضاء حاجاتهم يحاولون بالفعل تجنب عدم الارتياح البدنى، وينأون بأنفسهم عن عدم الأمان، وينشدون الفهم، ويمقتون الغموض، ويخشون السأم، ويخافون المجهول، ويكرهون القوضى وعدم النظام.

وبينما قد يتيح المال إشباع كثير من هذه الحاجات، فإنه ليس صحيحاً أن الشئ الوحيد الذى لا يستطيع المال شراؤه هو الفقر. وتقدير المال يمتعنا أحياناً من إدراك أن هناك وسائل أخرى لإشباع الحاجات. إن الأمان فى الوظيفة والمال هما دافعان مهمان للغاية فى الحياة العملية، وقد جعلت سنوات الرخاء القوى - بعد الحرب العالمية الثانية - معظم العمال الأمريكيين أبعد ما يكون عن تأثير هذه الدوافع.

فى ديسمبر عام ١٩٦٩ نشرت مؤسسة فورتشن مسحاً، أجرته مع مؤسسة دانيل يانكيلوفيتش، وجهت خلاله أسئلة إلى أكثر من ثلاثمائة مشول تنفيذى فى الشركات المدرجة فى دليل فورتشن للشركات الخمسمائة، تتعلق بأداء المشولين الإداريين الرئيسيين. «وما يظهر بصورة ملفتة للنظر من هذا المسح، هو أن المال والمركز أصبحا عاملين أقل فاعلية فى جذب الرجال الجيدين، فقيم هذا الجيل الجديد تتغلب على قيم الأمس الموجهة للمال».

لاتدع الدولارات تعميك عن «الحلول» الفورية التي تشتريها هذه الدولارات. انظر لما وراءها لترى ماذا تمثل (الدولارات)؟ كيف يمكن إشباع الحاجة بطريقة بديلة؟ وإذا بحثنا موقفاً تفاوضياً غريباً - إلى حد ما - بالنسبة لخبرتنا الحالية، فإن إشباع الحاجة مقابل الدولارات قد تصبح رؤيته متاحة بشكل أسهل.

لقد واجهت شركة تعدين بريطانية - استخدمت آلاف الأشخاص في فرع لها بأفريقيا - مشكلة تفاوض صعبة مع العمال. وكان ثمانية بالمائة من موظفيها من السيدات السود اللائى هجرن قبائلهن مؤخراً. وكانت شركة التعدين قد أقامت اتحاداً للعمال منذ فترة قصيرة، وتقدم الاتحاد بمطلب، وجدت الشركة أنه من المستحيل تقريباً تلبية؛ إذ طالب الإتحاد بأنه عندما تنجب العاملة.. فإنها لا تطالب بالعمل، ويدفع لها ٧٥ فى المائة من راتبها لمدة أربعة شهور بعد الوضع. وتسمح التقاليد الأفريقية بتعدد الزوجات، وتعتبر الأولاد «حساباً مصرفياً» بعد كبير السن. لذلك فإن نسبة كبيرة من العاملات سيكون من حقهن - فى أى وقت - التمتع بهذه الميزة.

وإذا كانت الشركة قد حاولت دراسة الطلب على أساس مالى بحث، فإنها كانت ستواجه إضراباً طويلاً وباهظاً فى كل قطاعاتها. وعندما أدركت الشركة أنها تعمل فى بيئة ثقافية مختلفة وفهمت حدودها والعواقب الكاملة لهذا الوضع، اضطرت إدارتها إلى متابعة المفاوضات بهدوء وتأن، وقررت القيام بعملية تقصى حقائق قبل بداية التفاوض. وأثناء تحرياتها علمت الإدارة أن الأم ترسل المولود بعد ولادته ليعيش مع قبيلتها. وكانت نسبة الـ ٧٥ فى المائة التى تريدها المرأة من الراتب ستدفع لرعاية المولود، وتضطر المرأة دائماً للعودة إلى العمل. ونظراً لأن الإدارة كانت تتخذ أسلوباً مرناً، فإن السيدات لم يخضعن للمساومة حول مطالبهن المالية، وجرى بحث عديد من البدائل، وهى:

المرأة ورغباتها، والتقاليد القبلية، والواقع الذى يؤكد أن قوانين الحكومة تمنع استخدام تحديد النسل. واستخدام الرجال فقط فى العمل مستحيل. ودفع أجر شهر واحد فقط لم يرض أحداً. وأخيراً، طرح حل نفسه، حيث فرضت الإدارة إقامة مركز لرعاية الأطفال يومياً مجاناً وقبل العرض.

والخلاصة أن وجود الفرد هو صراع مستمر لإشباع الحاجات، وأن السلوك هو رد فعل الكائن الحي لخفض ضغوط الحاجات، ويتم توجيه السلوك إلى هدف ما مرغوب. وباختصار.. فهذا هو مايفعله الشخص، وهدفنا هو توظيف هذه الحقائق على الحاجات الإنسانية المطلوب للتفاوض التعاونى الناجح.

## تطبيقات الفصل السادس

- ١ - هل تستطيع - من خلال التفاوض - التعامل مع الأشخاص الآخرين على إحساس معرفة «الأشياء» التي من المحتمل أن يفعلوا، وليس «أسباب» فعل هذه الأشياء؟
- ٢ - هل هناك مهنيون محترفون، تمثل «أسباب تصرفات الشخص» أهمية بالنسبة لهم؟