

# العلاقة بين حاجات الأفراد وقواهم الدافعة (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في ديوانيّ جامعة بغداد وهيئة التعليم التقني)

م.د. بشرى هاشم محمد\*\*

أ.د. جمال عبد الرسول الدباغ\*

## المستخلص

كان هدف الدراسة تقصي قوة الحاجات لدى عينة البحث (التدريسيين)، ومستويات القوى التي تحركهم (دوافعهم)، ثم تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين حاجات الفرد وقواه الدافعة، فضلاً عن تحري الفروق بين تدريسيي ديوانيّ جامعة بغداد وهيئة التعليم التقني في قوة حاجاتهم ودوافعهم، وذلك لأهمية تشخيص القيادات الإدارية لحاجات العاملين وقواهم الدافعة، في إطار سعيها لتحريك تلك القوى وتوجيهها في إشباع حاجاتهم في إطار أنماط سلوكية إيجابية ترتقي بمستويات أدائهم. ولبلوغ أهداف الدراسة استعملت استبانة تضمنت (27) عبارة تخص حاجات الفرد في أنماط ثلاثة (الإنجاز، القوة، الانتماء)، وشخصت دوافعه بدلالة دوافع (الوجود، التطور، إقامة علاقة مع الآخرين، التحدي، الانتساب إلى جماعة، السلطة، التطلع نحو المستقبل، العدالة، الحصول على مكافآت داخلية وخارجية)، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس قوة المتغيرين، وتم اختبار فرضيتي الدراسة من خلال عينة تألفت من (60) تدريسي موزعين بواقع (30) تدريسي في كل من ديوانيّ جامعة بغداد وهيئة التعليم التقني.

وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات كان من أبرزها أن القوى التي تدفع الفرد تتكون من أكثر من متغير واحد، وتنتج عن تفاعل عدة قوى داخل الفرد في آن واحد، فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين حاجات الفرد وقواه الدافعة، وبما يدل على أن حاجات الفرد تولد فيه دوافعاً توجه سلوكه نحو تحقيق عدد من الأهداف التي تشبع حاجاته المتجددة.

## Abstract

This study aims to investigate the sample's (academic staff) power of the needs and their motivation level. Further more, to determine the relation that correlate the person's needs and his/ her motive forces, in addition to investigate the differences between the academic staff of Baghdad University and Foundation of Technical Education in their needs and motivation strength, that was the importance of diagnosis the managerial leadership to the needs and driving forces of the staff, among it's effort to move this forces and steering them toward satisfying their needs in the framework of positive behavior modes that ascend the performance levels.

The study use a questionnaire with (27) phrases expressed the needs of the staff in (3) types (achievement; power; and affiliation), and diagnosed their

\* أستاذ / هيئة التعليم التقني / الكلية التقنية الإدارية

\*\* مدرس / هيئة التعليم التقني / الكلية التقنية الإدارية

مقبول للنشر بتاريخ 2011/2/9

motives by motives of (existence, development or growth, relatedness, affiliation, power or authority, challenge, expectancy outlook, equity, intrinsic and extrinsic rewards).

Likert measurement has been used to measure the power of the two variables, the test of the two hypothesis has been conducted on a sample of (60) staff members distributed as (30) in both Baghdad University and Foundation of Technical Education.

The study came to conclusions, the main of them were that the driving force of the staff composed of more than one variable, which results from interaction of many forces inside the person in the same time. More ever, there was significant relation between the needs of the staff and their motive forces which indicates that the person needs generate motivations which direct his/ her behavior toward realization of many objectives that satisfy the renewed needs.

## المقدمة:

تعددت النظريات الخاصة بالحاجات الإنسانية لأهمية التركيز على تلك الحاجات وتسميتها، وتحديد كيف يستطيع الفرد إشباع حاجاته، وما هي القوى التي توجه سلوكه لاختيار الآليات التي تشبع فيه حاجاته كنظرية (ماسلو، الدرر، هيرز برج، مكلياند،...)، وهذا ما قاد بدوره إلى وجوب تحديد دوافع الفرد، وهل لتلك الدوافع نمط واحد، أم إنها متنوعة وتؤثر في حاجات الفرد على وفق التنوع الذي تسمى به.

وعلى الرغم من أهمية الموضوع فإنه لا زال بحاجة إلى المزيد من اهتمام المفكرين والباحثين (عموماً)، وفي مجال إدارة رأس المال البشري والسلوك المنظمي (على نحو خاص)، وذلك انطلاقاً من أهمية تلمس حاجات العاملين وتشخيص قيادة المنظمة للقوى التي تحرك سلوكهم لإشباع تلك الحاجات، وذلك في إطار السعي الحثيث لتلك القيادات لإيجاد بيئات عمل تستجيب لتلك الحاجات وان تباينت في مستويات قوتها، والعمل على حفز السلوكيات الإيجابية المعبرة عن تلك الحاجات، ومخاطبة القوى المحركة لتلك السلوكيات وبما يضمن دفع العاملين لقطع أشواطاً إضافية للأداء الفاعل لعلمهم وشعورهم بالأمان الوظيفي، ومن ثم الإبداع في العمل والتفوق فيه.

في إطار ما ذكر تبرز أهمية الدراسة في حاجات الفرد وقواه الدافعة (دوافعه) الموجهة لسلوكياته، وهذا ما استشعر الباحثان به وحرصاً من خلال هذه الدراسة على التعرف على نمط العلاقة التي تربط بين حاجات العاملين وقواهم الدافعة بعد تلمس قوة تلك الحاجات والدوافع، ولفت أنظار قيادات المنظمات عموماً والتعليمية بشكل خاص إلى ضرورة التقصي المستمر لتلك الحاجات والدوافع، لضمان تحريك الحافز بالاتجاه الذي يشبع حاجات التدريسيين، وتوجيه سلوكياتهم لارتقاء بمستويات أدائهم، ثم الارتقاء بالواقع العلمي والأكاديمي للمنظمات التي يعملون فيها.

## المبحث الأول: إطار معرفي

يتضمن هذا المبحث تأطيراً معرفياً لمتغيري الدراسة الرئيسيين: الحاجات والدوافع، وذلك في ضوء العديد من المصادر العلمية التي رجع الباحثان إليها.

## أولاً/ نظرية الحاجات الثلاث

### المضمون

بدأ (David McClelland) وزملاؤه في أواخر الأربعينات من القرن الماضي دراسة الحاجات الإنسانية وعلاقتها بالسلوك، وانتهوا إلى أن هناك ثلاث حاجات: الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى القوة. وعلى وفق (McClelland) يكتسب الأفراد هذه الحاجات ويطورونها بمرور الزمن كنتيجة لخبراتهم في الحياة، فضلاً عن ذلك فإنهم يربطون كل حاجة مع مجموعة مختلفة من تفضيلات العمل، ويشجع المديرون على إدراك مواطن القوة في أية حاجة في أنفسهم ولدى الآخرين، وحينذاك يمكن القيام بمحاولات لإنشاء بيئات عمل تستجيب لتلك الحاجات (Schermerhorn, JR, 2002: 367).

ويستشعر الأشخاص كافة بالحاجات الثلاث ولكن بدرجات متفاوتة، وتميل واحدة من هذه الحاجات إلى أن تكون أكثر هيمنة وتسيطر على السلوك، كما ويختلف الأفراد والثقافات الوطنية في مستويات هذه الحاجات، ومن المهم التأكيد على أن الاحتياجات المختلفة تهيمن على أفراد مختلفين، فمثلاً يمكن أن تكون الحاجة إلى القوة عالية لدى أحد المديرين، وحاجته إلى الإنجاز معتدلة، وأما حاجته إلى الانتماء فتكون ضعيفة، وكل حاجة من هذه الحاجات لها صور مختلفة في سلوكيات الأفراد (Nelson & Quick, 2002: 140).

وتحدد خبرات الحياة المبكرة مدى اكتساب الأفراد لمثل هذه الحاجات، فمثلاً لو تم تشجيع الأطفال على القيام بالأشياء بأنفسهم ودعمهم من أجل ذلك فإنهم سيكتسبون الحاجة إلى الإنجاز، وإذا حُفِّزوا على تشكيل علاقات حميمة

ستتطور لديهم الحاجة إلى الانتماء، وإذا اقتنعوا بسيطرتهم على الآخرين فإنهم سيكتسبون الحاجة إلى القوة ( Daft & Noe, 2001: 167). وفيما يأتي عرض للحاجات الثلاث:

### 1. الحاجة إلى الانجاز Need for Achievement

تعني مدى الرغبة القوية لدى الفرد للقيام جيداً بمهام تنطوي على التحدي، وتحقيق المعايير الشخصية للتميز. إن الأشخاص من ذوي الحاجة الكبيرة للإنجاز غالباً ما يحددون غايات واضحة لأنفسهم، ويرغبون في الحصول على تغذية راجعة عن الأداء (Jones & George, 2007: 331) (Kinicki & Williams, 2008: 388-389). وتفترض نظريات الإنجاز أن الدافع والأداء يختلفان على وفق قوة حاجة الفرد إلى الإنجاز، فمثلاً وجدت دراسة تمت على (222) وسيط في مجال التأمين على الحياة علاقة إيجابية بين عدد الوثائق المباعة وحاجة الوسيط إلى الإنجاز. لقد دعم بحث McClelland العلاقة المتشابهة للمجتمعات ككل، فضلاً عن أن النتائج أظهرت بأن مستوى التطور الاقتصادي للبلد كان يرتبط إيجابياً بدافعه الكلي للإنجاز (Buelens, et al., 2006: 185). وتتحدد الحاجة إلى الإنجاز من خلال الرغبات (Buelens, et al., 2006: 185) الآتية:

- القيام بشئ ما صعب.
  - إخضاع الأشياء المادية والأشخاص أو الأفكار وتنظيمها والتأثير فيها.
  - القيام بذلك بسرعة وبشكل مستقل كلما كان ذلك ممكناً.
  - التغلب على الصعوبات وتحقيق معايير عالية.
  - التفوق على الذات لمنافسة الآخرين والتفوق عليهم.
  - زيادة الاحترام الذاتي من خلال الاستعمال الناجح للموهبة، حيث أنها تعزز سلوك الإنجاز بالتقليل من تكرار الفشل، وزيادة الرضا المرتبط بالأداء الناجح لمهام تنطوي على التحدي.
- ومن أبرز الخصائص المميزة للأشخاص من ذوي الحاجة العالية إلى الإنجاز (Buelens, et al., 2006: 186) ما يأتي:

1. مسؤولية شخصية عالية بالاعتماد على الجهود الذاتية أكثر من الاعتماد على عوامل أخرى كالحظ.
2. حاجة أكبر إلى تغذية راجعة لتقدير الفشل أو النجاح في إنجاز المهام، والحصول على الرضا عن الإنجاز.
3. تحمل متوسط للخطر.

لا تقود الحاجة العالية إلى الإنجاز بالضرورة إلى أن يكون المدير جيداً وخاصة في المنظمات الكبيرة، وهناك دليل مقنع على أن الحاجة إلى الإنجاز يمكن تعلمها، وأنها ذات تأثير قوي في نجاح المنظمات والمجتمعات (McShane & Glinow, 2003: 138).

إن واحدة من المعطيات المهمة لهذه النظرية أن الحاجة العالية إلى الإنجاز مهمة على المستوى الوطني لتحقيق مستوى عالياً من التطور الاقتصادي والحفاظ عليه، ولقد أظهرت بعض الدراسات أن الحاجة إلى الإنجاز ليست مألوفة كثيراً لدى الشعوب الصناعية، وللتوضيح فإن (الأمن) هو الدافع الأكثر أهمية لدى المديرين اليونانيين واليابانيين، والحاجات الاجتماعية لها أهمية كبرى في البلدان الإسكندنافية، وفي معظم البلدان اللاتينية فإن الجزء الأهم من الإنجاز هو القدرة على مكافأة الأصدقاء والعوائل، وبهذا يتضح أن الحاجات وأهميتها تختلف بشكل ملحوظ من مجموعة لأخرى (Gomez-Mejia & Balkin, 2002: 306).

وليست الحاجة الكبيرة إلى الإنجاز ضرورية في جميع حالات العمل، فمثلاً درس McClelland عدداً كبيراً من العلماء، وبعضهم من الحائزين على (جائزة نوبل) فوجدهم معتدلين في حاجاتهم إلى الإنجاز، وعملياً حقق McClelland النجاح في تطوير الحاجة إلى الإنجاز، فبعد الانتهاء من دورة تدريبية لـ (52 رجل أعمال) في الهند تضاعف نشاط الإنجاز لديهم بالمقارنة مع أولئك الذين لم يشاركوا في الدورة (Aldag & Kuzuhara, 2002:237-). (8)

### 2. الحاجة إلى الانتماء Need for Affiliation

تعني مدى اهتمام الفرد بإنشاء علاقات جيدة مع الآخرين والحفاظ عليها، وأن يكون محبوباً، ويجد الناس حوله. إن الحاجة إلى الانتماء ليست مرغوبة دائماً من قبل المديرين والقادة الآخرين لأنها يمكن أن تقودهم إلى بذل جهود كبيرة حتى يكونوا محبوبين من الآخرين - ومنهم المرؤوسين - أكثر مما بإمكانهم القيام به لضمان أن يكون الأداء عالياً (Jones & George, 2007: 331).

ويعتقد الباحثون أن الأشخاص لديهم رغبة أساسية لتكوين علاقات حميمة والحفاظ عليها، فضلاً عن ذلك لاحظ الباحثون أن كلاً من المشكلات الصحية والنفسية والمادية تكون أكثر بين الأشخاص الذين يفتقرون إلى الروابط الاجتماعية. وبشكل مماثل ليس لكل شخص حاجة كبيرة للانتماء، فالأشخاص من ذوي الحاجة إلى الانتماء يفضلون تمضية وقت أكثر للحفاظ على العلاقات الاجتماعية، والاشتراف في جماعات، والرغبة في أن يكونوا محبوبين. إن الأشخاص من ذوي هذه الحاجات ليسوا من أرباب العمل أو القادة الأكثر فاعلية لأنهم قد يتخوفون من اتخاذ قرارات صعبة تجعلهم غير محبوبين (Buelens, et al., 2006: 186).

واعتقد McClelland أن الأفراد من ذوي الحاجة العالية إلى الانتماء (فقط) لن يكونوا مديرين جيدين، فالرغبة في الاستحسان الاجتماعي والصدقة ستعقد عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وهناك حالات ينبغي على المديرين والقادة أن يقرروا ويتصرفوا بأساليب قد لا يوافق عليها الأشخاص الآخرون، ولذلك فإن المدير الناجح على وفق وجهة نظر McClelland يمكن أن يمتلك حاجة عالية إلى القوة الاجتماعية أعظم من الحاجة إلى الانتماء (Schermehorn, JR, 2002: 368).

### 3. الحاجة إلى القوة Need for Power

تعني الرغبة في التأثير في الآخرين وتعليمهم أو تشجيعهم على الانجاز. إن الأشخاص من ذوي الحاجة العالية إلى القوة يرغبون في العمل ويهتمون بالنظام واحترام الذات. وهناك جانب إيجابي وآخر سلبي لهذه الحاجة، فالجانب السلبي يتصف بـ " إذا ربحت أنا، تخسر أنت"، وبالمقابل فإن الأشخاص من ذوي التوجه الإيجابي للقوة يركزون على إنجاز غايات الجماعة، ومساعدة العاملين في الحصول على الشعور بالكفاءة (Buelens, et al., 2006: 186).

وميز **McClelland** بشكل مهم بين نوعين من الحاجة إلى القوة (Schermerhorn, JR, 2002: 367):  
\* الحاجة إلى القوة الشخصية، وهي ذات طبيعة استغلالية، وتتضمن المناورة من أجل المصلحة الشخصية، وهذا النوع من القوة غير مناسب للإدارة.

\* الحاجة إلى القوة الاجتماعية، وهي المظهر الإيجابي للقوة، وتتضمن استعمال القوة بأسلوب مستجيب اجتماعياً، وبشكل مباشر باتجاه أهداف الجماعة أو المنظمة أكثر من الاتجاه نحو المصلحة الشخصية، وهذه الحاجة إلى القوة الاجتماعية أساسية للقيادة الإدارية.

لقد وجدت إحدى الدراسات بأن رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية الذين كانت لديهم حاجات كبيرة نسبياً إلى القوة مالوا إلى أن يكونوا فاعلين وخصوصاً أثناء مدة حكمهم (Jones & George, 2007: 331).

إن أية حاجة من هذه الحاجات موجودة لدى أي منا بدرجة ما، وتعتمد أهميتها في مكان العمل على الموقع الذي يشغله الفرد ضمن المنظمة، فمثلاً أشارت بعض البحوث إلى أن الحاجة الكبيرة إلى كل من الانجاز والقوة مهمة للمديرين في الخط الأول والإدارات الوسطى، فضلاً عن أن الحاجة الكبيرة إلى القوة مهمة للمديرين في الإدارة العليا بشكل خاص (Jones & George, 2007: 331).

وبسبب أن على أرباب العمل الفاعلين أن يؤثرُوا إيجابياً في الآخرين فقد اقترح **McClelland** أن المديرين في الإدارات العليا سيكون لهم حاجة كبيرة إلى القوة مع حاجة قليلة إلى الانتماء، كما اعتقد أيضاً أن الأفراد من ذوي الدافع العالي للانجاز لم يوضعوا في مواقع الإدارة العليا بشكل جيد، وقد دعمت دراسات عديدة لاحقة ذلك (Buelens, et al., 2006: 186).

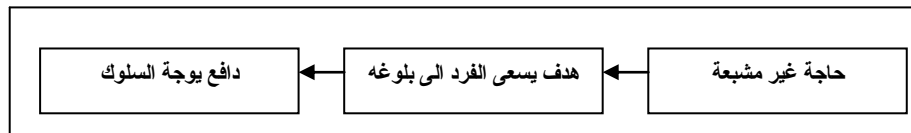
### التطبيقات الإدارية لنظرية الحاجات

لنظرية الحاجات الثلاث تطبيقات إدارية مهمة، أبرزها (Kinicki & Kreitner, 2003: 119):

1. حيث أن البالغين يمكن تدريبهم لزيادة حاجتهم إلى الانجاز، فإن بإمكان المنظمات أن تأخذ بالحسبان منافع تقديم تدريب للعاملين حول الانجاز. وأشار (Aldag & Kuzuhara, 2002: 238) إلى أن التدريب المناسب يمكن أن يطور حاجات العاملين بأساليب يمكن أن تنفعهم وتنفع منظماتهم.
  2. يمكن للمديرين إيجاد مهام أو غايات تنطوي على التحدي، بسبب أن الحاجة إلى الانجاز ترتبط إيجابياً مع بلوغ الغايات والذي بالمقابل يؤثر في الأداء.
  3. يمكن أن تؤخذ هذه الحاجات الثلاث بالحسبان أثناء عملية اختيار العاملين للعمل في المنظمة، وقد ذكر (Aldag & Kuzuhara, 2002: 238) أنه يمكن من خلال هذه الحاجات تحديد الخصائص المميزة للأشخاص الذين يمكن أن يكونوا أكثر ملائمة لأنواع معينة من الوظائف في المنظمات.
- وأضاف (Newstrom & Davis, 2002: 105) تطبيقاً رابعاً هو أن المعرفة بالاختلافات بين الحاجات الثلاث تتطلب من المديرين أن يفهموا الاتجاهات نحو العمل لكل موظف، وحينذاك سيكون بإمكانهم التعامل مع العاملين بشكل مختلف في ضوء الحاجة الأقوى التي تم تحديدها لكل منهم.

### ثانياً/ دافعية الأفراد والقوى الدافعة

اتفق علماء السلوك أن سلوك الإنسان يتحدد على وفق ثلاثة عوامل أساسية: سبب مُنشئ للسلوك ( حاجة غير مشبعة ) ، وهدف يسعى الفرد إلى تحقيقه ( إشباع الحاجة ) ، ودافع يوجه السلوك ( الشيخ سالم وآخرون ، 1992 : 204 ) و ( عباس ، 2003 : 166 ) ، وهو ما يجسد النموذج العام لعملية الدافعية Motivation Process ( ينظر الشكل الآتي ) :-

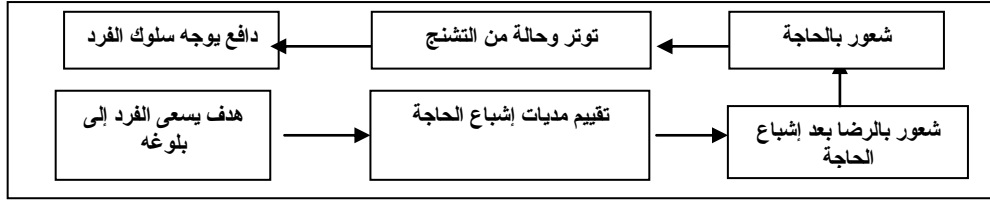


شكل ( 1 )

النموذج العام للدافعية

المصدر :- ( العزاوي ، 2000 : 8 )

وعلى الرغم من الاتفاق على التسلسل الوارد في الشكل ( 1 ) للعوامل المكونة لسلوك الفرد ، يرى الباحثان أن الفرد غرضي السلوك، وأن شعوره بحاجة ما يعد سبباً يولد دافعاً يوجه سلوكه نحو هدف يسعى إلى تحقيقه (يشبع من خلاله الحاجة التي تملكته )، ويقلل / أو يقضي على التوتر الناجم عنها ، فيشعر بالرضا، وهذا ما يجعل النموذج العام للدافعية يتحدد بالشكل الآتي :-



شكل ( 2 )

الأنموذج العام (المعدل) للدافعية

المصدر :- وجهة نظر الباحثين

وتشير الدافعية إلى " القوة الداخلية التي تدفع الفرد للقيام بحركة تعبر عن السلوك الإنساني " ( عقيلي ، 1993 : 279 ) و ( المغربي ، 1995 : 119 ) ، في حين يجسد الدافع " ميل الفرد للتصرف بطريقة موجهة لتحقيق غاية ما " ( Rao, et al., 1997: 134).

يتضح مما سبق أن الدوافع نتاج لعدة قوى ( Forces ) ، وان لكل فرد مجموعة خاصة به من القوى الدافعة، وعلى قادة المنظمات او مديريها تشخيص هذه القوى ومخاطبتها ، بتوظيف علاقة التأثير بينهم وبين العاملين ، وإيجاد بيئة العمل التي تضمن للمنظمة تحقيق أفضل النتائج بطرائق عمل فاعلة ، وتشعر العاملين بقيمتهم ، ومع مديريين يقولون " شكراً " لانجاز العمل بصورة جيدة ، فهذا سيدفع العاملين لقطع أشواط إضافية في العمل والإبداع فيه ، وان كان توفير بيئة منظمة محفزة يعد من التحديات التي تواجه الكثير من مديري المنظمات في عالم اليوم .

ورأت (Creameans, 2006 : 1-2) أن وجود قوى تدفع العاملين لا ينفي حقيقة أن ما يدفعهم للعمل قد لا يدفعهم في حياتهم الشخصية ، وان القوى التي تحرك قادة المنظمات تختلف عن تلك التي تحرك العاملين ، فالقائد قد تدفعه الحاجة إلى التقدير او الترقية ، بينما العاملين قد تدفعهم القوى ذاتها او قوى أخرى .

وأفرزت نتائج الدراسة التي قام بها كينيث كوناج من جامعة جورج ماسون عام (1999) أن ابرز القوى الدافعة للعاملين للارتقاء بآدابهم هو ( العمل الممتع ) ، يليه تقييم العمل ، الإحساس بالسيطرة على الموقف ، الأمان الوظيفي ، الحصول على اجر مجز ( Bessell, et al., 2008: 2) ، وبما يوجب على المديرين الاتصال المستمر بالعاملين ، وعدم تجاهل التقنيات التي تدفعهم ، والمزاوجة بين الحافزين المادي والمعنوي في محاولتهم استثارة دوافع العاملين.

أما (ماسلو) فحدد قوى الدفع على وفق ( Kolb,etal.,2001) بالدافع لـ (الانجاز، والسلطة) ، ومن ثم تكون المكافأة بالسلطة للمدفعين بحاجات الانجاز أمراً غير فاعل ، كما وان العامل المندفع ليكون منتجاً تحركه قوى داخلية ، بينما المدفوع بالمال تحركه قوى خارجية ، وفي الحالتين لابد من اعتماد التحفيز المناسب لاستثارة نمطي القوى ( Creameans, 2006: 2) ، لتأثيرهما في طريقة انجاز العمل وشكله واتجاهه وكثافته وكذلك وقت انجازه والتفوق فيه ، وذلك من خلال ( Bessell, et al., 2008 : 3 ) :-

1- قيام المديرين بالاجتماع بالعاملين ، وإهدائهم أكاليل الزهور في المناسبات ، ومنحهم الشهادات اعترافاً بانجازاتهم ، أو تقييمهم عنها خطياً أو ترقيتهم .

2- إيكال مهمة تنفيذ أعمال توسم بالتحدي للعاملين الذين يركزون على المهمة ، وتوجيه كلمة " شكراً " لمن يركزون على العلاقات الاجتماعية لضمان رضاهم .

ويعد الاتصال ( Communication ) الفاعل للمديرين بالعاملين خير ما يستثير القوى الدافعة ، وبالتالي فالمدير الذي يعاني ضعفاً في مهارات الاتصال والإقناع ، وفي القدرة على الإصغاء للعاملين ، واستيعابه للفروق الفردية في سماتهم ، سيواجه صعوبة أيضاً في تحريك القوى التي تدفع العاملين ( داخلية أم خارجية ) ، وهذا ما ينعكس على مستويات رضاهم ثم انجازهم (Creameans, 2006:3-4).

يتضح في إطار ما ذكر أن من المهم للإدارة أن تدرك أنها تتعامل مع بشر يمكن وبسهولة مخاطبة ( استثارة قواهم الدافعة ) ، وحفزهم لانجاز العمل على النحو الأفضل ، مع وجوب اعتمادها الحافز المناسب لتوفير البيئة الدافعة لحثهم على الانجاز ، وإدراك أن الحافز المادي أكثر أهمية للشباب من العاملين ، بينما يهتم العاملون في منتصف حياتهم الوظيفية بفرص التطوير المهني ، ويكون تحقيق الذات محور اهتمامهم في الأمد البعيد .

## المبحث الثاني/ منهجية الدراسة ودراسات سابقة

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة من حيث مشكلتها وأهدافها وأهميتها ومتغيراتها وفرضياتها وأنموذجها وحدودها وخصائص عينتها ومنهجها وأساليب جمع البيانات والأدوات الإحصائية الوصفية والتحليلية، فضلاً عن دراسات سابقة.

## أولاً/ منهجية الدراسة

### 1. مشكلة الدراسة

لقد جذبت الحاجات الإنسانية وعلاقتها بالسلوك البشري اهتمام العديد من المنظرين في مجال علم النفس والاجتماع والسلوك والمنظمة والإدارة، وهذا ما تجسد ببروز عدد من النظريات المفسرة لتلك الحاجات ومنها نظرية الحاجات الثلاث لمكليلاند الذي درست أفكاره من العديد من الباحثين كـ (Schermerhorn, 2002) و(2006 Buelens, et al.: Jones & George 2007)، كما وحظي موضوع دافعية الأفراد والقوى التي تحرك دوافعهم باهتمام واضح في الفكر الإداري، حيث جرى بحثه ودراسته من باحثين عديدين كـ (الشيخ سالم وآخرون، 1992) و (المغربي، 1995) و (Rao, et al.: 1997) و (Cremeans, 2006)... لأن دوافع الأفراد توجه سلوكهم نحو هدف والمحلي (على حد علم الباحثان)، بالرغم من أهمية تلمس هذه العلاقة، ولا تزال المنظمات العراقية وقياداتها تعاني من صعوبة الربط العلمي والعملية بين ما يملك العاملين من حاجات مختلفة، وبين ما يحرك تلك الحاجات من قوى دافعة (دوافع) توجه سلوكهم لإشباع هذه الحاجات.

في إطار ما ذكر يمكن تشخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما هو مستوى المتغيرين المبحوثين في المنظمين مدار البحث؟
2. هل ترتبط حاجات الفرد وقواه الدافعة بعلاقات ذات دلالة معنوية؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية العاملة (التدريسيين) في المنظمين المبحوثين في قوة حاجاتهم وقواهم الدافعة؟

### 2. أهداف الدراسة

تتجلى في :-

- بناء إطار نظري لموضوعي الدراسة ( حاجات الفرد ، والقوى الدافعة "دوافعه" ) ، عبر تتبع المسارات النظرية للأدبيات وتجذير المعرفة التي تحويها ، ثم تصنيف آراء المنظرين بصدها، والربط بينها في إطار دراسة ميدانية علمية متواضعة ترفد مكتبة الإدارة في مجال إدارة رأس المال البشري .
- تلمس قوة حاجات التدريسيين المبحوثين، ومستويات القوى التي تحركهم (دوافعهم)
- بناء نموذج افتراضي يصف شكل الانسجام ، ويهيئ تصورات متوقعة عن حركة وقوة وطبيعة العلاقة التي تربط حاجات الفرد بدوافعه .
- تحري الفروق بين تدريسيي ديوان جامعة بغداد ونظرانهم في ديوان هيئة التعليم التقني في قوة حاجاتهم أولاً ، ومستويات القوى المحركة لهم (دوافعهم) .
- إثارة اهتمام قيادات المنظمات ( عموماً ) ، والتعليمية ( على نحو خاص ) نحو ضرورات الاهتمام بحاجات التدريسيين ، وتوظيف آليات الارتباط بينها وبين قواهم الدافعة في حفزهم على الارتقاء بأدائهم ، وفتح آفاق الإبداع أمامهم مع مزيد من الابتكار .
- توفير معلومات للباحثين في موضوعي الدراسة، ولقادة المنظمات التعليمية تساهم في تطوير رواهم المستقبلية، وتقديم مساهمة متواضعة للربط بين موضوعي الدراسة.

### 3. أهمية الدراسة

تنطلق من :-

- أهمية الموضوع الذي تبحث فيه ، وتشخيصها التفاعل بين متغيرين على نحو كبير من الأهمية ( حاجات الفرد العامل ، وقواه التي تحته على الأداء الفاعل ) ، وبما يساهم في استنباط مفاهيم ومعطيات جديدة عن المتغيرين .
- تلافي النقص في الدراسات الميدانية التي تربط بين المتغيرين مدار البحث ، والسعي لاستشراف الجدوى المستقبلية للعلاقة التي تربط بينهما ، ثم تكييف ما هو متاح في الفكر الإداري في بيئة الإدارة العراقية والعربية .
- تركيز الدراسة على منظمات الخدمة التعليمية التي تلعب دوراً بارزاً في الارتقاء بالمستوى المعرفي للمجتمع ، وبالتالي فإن الاهتمام بحاجات ودوافع تدريسييها خير وسيلة لتوفير ملاكات تدريسية محفزة على الأداء الفاعل لمهامها العلمية والمعرفية.

### 4. متغيرات الدراسة

تتناول الدراسة متغيرين رئيسيين هما:

- حاجات الفرد : تتجسد في ( الحاجة إلى الانجاز ، الحاجة إلى القوة ، الحاجة إلى الانتماء ) التي يستشعر بها العاملون ، وتولد فيهم دوافعاً توجه سلوكهم لتحقيق هدف معين يشبعون من خلاله حاجاتهم ، مسترشدين بروية العالم مكليلاند في تفسير حاجات الفرد ودوافعه .

- القوى الدافعة (دوافع) الفرد: تعبر عنها دوافع الفرد لـ (الحياة، إقامة علاقات مع الآخرين، التطور، التحدي، الانتساب إلى جماعة، السلطة، التطلع نحو المستقبل، العدالة، الحصول على مكافآت داخلية وخارجية) استرشاداً برؤية العالمين (Cook & Hunsaker, 2001).

#### 5- أنموذج الدراسة وفرضياتها

ارتكزت الدراسة إلى فرضيتين رئيسيتين وجهتا لاختبار أنموذجها الفرضي الذي يعطي تصوراً أولياً عن علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة (يُنظر الشكل (4) في صورة كمية أو كيفية).



شكل (4)

أنموذج الدراسة

وتتحدد الفرضيتان في :-

- أ- فرضية الارتباط: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين حاجات الفرد وقواه الدافعة (دوافعه)" ، وتتفرع عنها الفرضيات الآتية :-
- 1- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الحاجة إلى الانجاز والقوى الدافعة للفرد .
  - 2- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الحاجة إلى القوة والقوى الدافعة للفرد .
  - 3- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الحاجة إلى الانتماء والقوى الدافعة للفرد .
- ب- فرضية التباين (الفروق) :- "توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية العاملة في ديوان جامعة بغداد وديوان هيئة التعليم التقني في قوة حاجات الأفراد وفي قواهم الدافعة" ، وينبثق عنها فرضيتان هما :-
- 1- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية العاملة في قوة حاجات (الانجاز، القوة، الانتماء) .
  - 2- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية العاملة في مستوى القوى الدافعة (الدوافع) .

#### 6- حدود الدراسة وخصائص عينتها

تحدد في :-

- أ- الحدود العامة: تبلورت في الحاجات التي تمتلك التدريسيين في المنظمتين المبحوثتين، والقوى الدافعة (الدوافع) التي تحثهم على الاداء المناسب للعمل .
  - ب- الحدود الزمانية: تم توزيع استبانة الدراسة في شهر حزيران من عام (2009) .
  - ج- الحدود المكانيّة والبشرية: أختير ديواني جامعة بغداد وهيئة التعليم التقني بوصفهما مجالاً للتطبيق، واعتد بعينة من تدريسييهما تألفت من (30) تدريسيي من اصل (60) في ديوان الجامعة، ومثلهم من اصل (59) في ديوان الهيئة، ويوضح الجدول (1) خصائص التدريسيين الذين اعتمدت استجابتهم على الاستبانة، وكما يأتي :-
1. تساوى اعداد التدريسيين في ديوان الجامعة على وفق مؤشر الجنس، وشكل كل منهم (50%) من افراد العينة، بينما تفوقت نسبة الذكور (60%) على نسبة الاناث في ديوان الهيئة .
  2. على وفق متغير العمر كانت النسبة الغالبة (53%) في ديوان الهيئة لفئة ال (40 - 49)، تليها فئة (اقل من 30) سنة ويواقع (37%)، واشرت فئة ال (50 سنة فأكثر) نسبة (10%)، وحققت الفئات (اقل من 30)، (30 - 39)، (40 - 49) نسبة متساوية (30%) في ديوان الجامعة، وكانت نسبة (10%) لمن اعمارهم ضمن ال (50 سنة فأكثر)، مما يعني توزع افراد العينة في ديوان الجامعة على جميع الفئات العمرية، وانهم يجمعون بين القدرة المتقدمة على التفكير، وبين امتلاك

التمرس للفئتين ال (40 – 49) و (50 سنة فأكثر) ممن شكلوا (40% ، 63%) في ديواني الجامعة والهيئة على التوالي ، وهذا ما سينعكس حتماً على دافعتهم للعمل ، ورغبتهم في الانجاز العالي

3. لمتغير سنوات الخدمة كانت النسبة الغالبة (50%) في ديوان الجامعة لمن خدمتهم (اقل من 10 سنوات) ، وحظيت فئة ال (25 – 29) سنة بالمرتبة الاولى في ديوان الهيئة ونسبة (60%) ، وتفاوتت نسب الفئات الاخرى بين (16.6%) و (6.8%) في ديوان الجامعة ، و (13.3%) و (6.7%) في ديوان الهيئة .
4. على وفق المؤهل العلمي كان (50%) من افراد العينة في ديوان الهيئة من حاملي البكالوريوس ، و (30% ، 20%) من حاملي الدبلوم العالي والدكتوراه على التوالي ، من دون وجود من يحمل الماجستير بين افراد العينة ، بينما توزعت العينة في ديوان الجامعة بين (70% ، 30%) لحاملي الماجستير والدكتوراه متواليين ، وهذا يؤشر ان الهيئة كانت في السنوات الاولى من تأسيسها تعول على حاملي البكالوريوس والدبلوم العالي في دعمها وتوفير الملاكات التدريسية التي تحتاجها ، وهذا ما جعلها تنفرد بين الجامعات وهيئات التعليم العراقية في وجود تدريسيي المؤهلين المذكورين ، بينما لا يمنح اللقب العلمي لتدريسيي الجامعات وهيئات الأخرى الا بعد الحصول على الماجستير كحد أدنى ، مع الحث على الارتقاء في المؤهل والحصول على الدكتوراه خلال العمل في قطاع التعليم العالي.

جدول (1) وصف خصائص عينة الدراسة

ت	المعلومات التعريفية	المؤشرات		ديوان جامعة بغداد (ن=30)		ديوان هيئة التعليم التقني (ن=30)		
		ذكر	انثى	عدد	%	عدد	%	
1	الجنس	15	15	50	15	60	18	
2	العمر (سنة)	اقل من 30	9	30	11	37	-	-
		30-39	9	30	-	-	-	-
		40-49	9	30	16	53	-	-
		50 فأكثر	3	10	3	10	-	-
3	مدة الخدمة (سنة)	اقل من 10	15	50	3	10	3	10
		10-14	5	16.6	3	10	-	-
		15-19	5	16.6	2	6.7	-	-
		20-24	-	-	4	13.3	-	-
		25-29	3	10	18	60	-	-
		30 فأكثر	2	6.8	-	-	-	-
4	المؤهل العلمي	بكالوريوس	-	-	15	50	-	-
		دبلوم عالي	-	-	9	30	-	-
		ماجستير	21	70	-	-	-	-
		دكتوراه	9	30	6	20	-	-

المصدر : استبانة الدراسة

## 7- منهج الدراسة

عولت الدراسة على منهج تكاملي (تعددي) تجسد في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالعودة إلى كتابات الباحثين والمراجع والدوريات ، وما نشر في مواقع الانترنت عن متغيري الدراسة ، والمنهج الاستطلاعي المسحي التحليلي لتشخيص قوة حاجات التدريسيين وقوة دوافعهم ، وذلك بتحليل نتائج الاختبارات الإحصائية المستمدة من واقع الظاهرة المبحوثة وتفسيرها ، وتشخيص العلاقات بين اسبابها ونتائجها ، وبالتالي الوصول إلى استنتاجات دقيقة وتقديم التوصيات بشأنها ، ثم اعتماد المنهج المقارن للمقارنة بين التدريسيين في المنظمتين المبحوثتين في حاجاتهم ودوافعهم.

## 8- أساليب جمع البيانات

تجسدت في

- أ- المراجع والمصادر المعتمدة في بناء إطار معرفي للدراسة .
- ب- الاستبانة Questionnaire : تم بناء فقراتها ( ينظر الملحق لظفاً ) ، باستعارة المقياس الجاهز الخاص بتشخيص حاجات الأفراد الذي أورده (Lussier, 2002: 199) (العبارات 1- 15 في الاستبانة) ، والمقياس الجاهز لتحديد قوة دوافعهم والذي ذكره (Cook & Hunsaker, 2001: 200) (العبارات 16- 27 في الاستبانة) ، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (Likert, 1961) لوصف مستوى الاستجابات بصدد كل فقرة من فقرات المقياسين.

## 9- الأدوات الإحصائية الوصفية والتحليلية

تتضمن ما يأتي :-

- الوسط الحسابي Arithmetic Mean : لتحديد مستوى الاستجابة لمتغيري الدراسة .



- الانحراف المعياري Standard Deviation : لتشخيص تشتت (ثناثر) الاجابات عن وسطها الحسابي .
- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان Spearman – Brown : لقياس العلاقات بين المتغيرين ، واتجاهات هذه العلاقات .
- اختبار (U) مان ويتني Mann – Whitney : لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين ( التدرسيين في ديوان الجامعة ) و ( نظرائهم في ديوان الهيئة ) فيما يخص الحاجات والدوافع المبحوثة .
- اعتماد البرنامج الاحصائي الجاهز ( SPSS V.13 ) في وصف البيانات وتحليلها .

## ثانياً/ دراسات سابقة

تشتمل على :-

1. دراسة (النعمي، 1996): أثر السلوك السياسي للقيادات الإدارية العليا في التكيف التنظيمي وتخصيص الموارد (مدخل سياسي): دراسة تطبيقية مقارنة بين بعض الجامعات العراقية. عدّ الباحث الحاجات إلى التمايز والهيمنة والاستقلال وإنجاز الأعمال والاستيعاب كسمات شخصية قام بدراستها لدى جميع عمداء الكليات في جامعات بغداد والمستنصرية والتكنولوجية وهيئة المعاهد الفنية، وسعى لاختبار ثلاث فرضيات تتعلق بالعلاقات والتأثير والتباين، وتوصل إلى أن الحاجات التي درسها ترتبط بشكل عام بعلاقة طردية ذات دلالة
2. دراسة ( الفضلي ، 2000 ): دراسة استطلاعية مقارنة للحاجات الثلاث: الإنجاز، والانتساب، والسيطرة في القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت. سعت هذه الدراسة إلى المقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت ، للتحقق من طبيعة العلاقة بين مجموعة متغيرات ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ، الجنسية ) وحاجات ( الإنجاز ، الانتساب ، السيطرة ) ، وجمعت بياناتها باستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة تضم ( 613 ) من العاملين في منظمات القطاعين ، واعتمد اختبار (بيرسون) وتحليل الانحدار المتعدد التدرجي وأساليب أخرى لمعالجة البيانات ، أما أبرز نتائج الدراسة فهي:-
  - عدم وجود ارتباط بين الحاجة للإنجاز والجنس ، نظير ارتباط موجب وقوي للجنس مع حاجتي الانتساب والسيطرة .
  - تحقق ارتباط قوى وسالب بين العمر وحاجتي الإنجاز والانتساب ، نظير ارتباط موجب للعمر مع الحاجة للسيطرة ، وارتباط سالب بين الحاجة للانتساب والتأهيل العلمي للفرد .
  - لا يوجد اختلاف في قوة الحاجة للإنجاز على وفق متغير الجنسية في القطاع الخاص ، مع تباين واضح بين القطاعين المبحوثين في قوة الحاجات الثلاث .
3. دراسة (Robinson، 2004) : تضمين الدافع الملائم في إنتاجية العاملين في المنظمة. كان الغرض من الدراسة اختبار تطبيق الدوافع الملائمة على إنتاجية العاملين في شركة ( Asea Brown Boveri ) من دولة (نيجيريا) الأفريقية. قُدمت الدراسة إطاراً مفاهيمياً قامت على أساسه برامج الدوافع في الشركة، فضلاً عن نوع الأنشطة والمهارات ذات الصلة. وكان التركيز على مثل هذه البرامج التي ستساعد العاملين على مواجهة المشكلات الشخصية التي تؤثر في إنتاجيتهم. تمت الدراسة على (714) مستخدماً من ثلاث مجاميع لفروع دولية مختلفة بالشركة لتحديد اتجاهات العاملين نحو الحوافز المقدمة من الشركة والتي تحقق دوافعهم، وأنواع المشكلات الشائعة التي يواجهونها في الشركة بهذا الصدد. أظهرت النتائج أن العاملين تأثروا إيجابياً باتجاه الإنتاجية العالية حينما يكون هناك ترقية منتظمة، وضمان أمن وظيفي كافٍ، ومكافآت عن الأداء المتميز، ومع ذلك لم تؤثر الحوافز المادية تأثيراً اقوى في العاملين بالمقارنة مع اي شكل اخر من الحوافز.
4. دراسة (الحراشة والبشايشة، 2006) : أثر حاجات McClelland على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر حاجات الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك بالأردن على مستوى التزامهم التنظيمي مستخدمة نظرية (مكلياند) في الحاجات (حاجة الإنجاز، وحاجة القوة، وحاجة الانتماء). وقد اعتمد الباحثان منهج البحث الوصفي التحليلي مستخدمين مصدرين للبيانات هما: البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات والمراجع المكتبية، والبيانات الأولية من خلال تطوير استبانة بحثية قاما بتحكيماها والتأكد من ثباتها. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من (345) موظفاً. وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة، مستخدمين مقاييس الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل الانحدار التدرجي، ومعامل ارتباط (بيرسون). وكانت أهم نتائج الدراسة ما يأتي:
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (حاجات العاملين) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، بشكل عام للعاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (حاجات العاملين) على المتغير التابع (الالتزام العاطفي) للعاملين.
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (حاجات العاملين) على المتغير التابع (الالتزام المستمر/ المحسوب) للعاملين.
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (حاجات العاملين) على المتغير التابع (الالتزام الأخلاقي) للعاملين.
- كما جاءت الدراسة بتوصيات من شأنها تسليط الضوء على أهمية إشباع الحاجات لما لذلك من أثر على الالتزام التنظيمي للعاملين وانعكاساته الإيجابية على مستوى أدائهم.
5. دراسة (عاصي وحسين، 2008) : الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني والعلاقة بينهما، ومعرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في هذا المجال، ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الانتماء التنظيمي، ودوافع العمل، وبيئة العمل) وزعت على (160) مبحوثاً هم عينة الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى أن درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الهيئة كانت مرتفعة وهذا يرجع إلى طبيعة العمل فيها، وظروف بيئة العمل التي كان لها دور مهم في ذلك، ك (عوامل الإشراف، ومحتوى العمل، والأجور، والترقيات، ونظم الاتصالات)، كما اتضح أنه رغم ارتفاع درجة الرضا الوظيفي عن العمل لدى العاملين في الهيئة إلا أن تأثير العوامل التنظيمية السابقة على الرضا عن العمل كان ضعيف جداً، ولذا كان لارتفاع درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الهيئة أثر على ارتفاع درجة الرضا عن العمل، وقد تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات الرامية إلى الاهتمام بمسببات كل من الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، حيث لا يمكن لأية منظمة تحقيق أهدافها بصورة تنعكس إيجاباً على المجتمع إلا إذا نجحت في كسب ولاء العاملين ورضاهم.

6. دراسة (Emmeric, et al., 2008) : دوافع McClelland، الثقافة، القيادة: دراسة عبر الثقافات لمديرين من 32 بلداً.

برزت أهمية الدوافع ودور الثقافة لأنماط القيادة العالمية انطلاقاً مما أثبتته دراسات القيادة عن أهميه الأنواع المختلفة للدافعية في تحديد أنماط القيادة. وركزت الدراسة على حاجات (الإنجاز التي تجسد الشعور المنكر للفرد بالحاجة إلى التفوق والشعور بالرضا الداخلي، والانتماء الذي يكون صاحبها اجتماعي ويرغب بإقامة علاقات شعورية مع الآخرين، والقوة التي تتملك ذوي الرغبة في السيطرة على بقية الأفراد والمجموعات، ...)، ونمطين للقيادة على وفق دراسات أوهايو (نمط القيادة القائم على علاقات الود والسلوك الداعم، ونمط السلوك القيادي الموجه للمهمة) ... وجمعت بيانات الدراسة من قاعدة بيانات منظمة الاستشارات (Hay Group)، وللشركات في الدول التي تصنف وفق الثقافة العالمية من قبل مشروعات (Hofstede & Globe) العالمية، حيث تم جمع البيانات من (18404) مدير شركة في (32) دولة موزعين إلى (12089) مدير و (6315) مديرة. وأظهرت النتائج علاقة ارتباط عكسية بين الحاجة إلى الإنجاز وبين الاعتبار، والعلاقة نفسها بين الحاجة إلى القوة وبين initiating structure، في حين ارتبطت الحاجة إلى الانتماء طردياً بـ initiating structure وعكسياً مع الاعتبار.

لقد سعت هذه الدراسة إلى الاستفادة من الدراسات المنوه عنها في تشخيص أثر حاجات الأفراد في (سلوكياتهم، انتمائهم، التزامهم، رضاهم الوظيفي). فضلاً عن تحديد العلاقة بين دوافع العمل وبين عدد من المتغيرات ك(بيئة العمل، الانتماء المنظمي، إنتاجية الفرد العامل، أنماط القيادة)، وما هي أنماط العلاقة المنوه عنها (عكسية أم طردية)، والتمكن من تحديد حجم العينة المبحوثة في الدراسة الحالية من أصل المجتمع الأصلي، واختيار المناسب من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات ... وتختلف الدراسة الحالية عما سبقتها من دراسات في أنها قد جمعت بين حاجات الفرد ودوافعه لتلمس حركة وقوة وطبيعة العلاقة الرابطة بينهما، وفي اختيارها التدريسيين عينة لها وهم النخبة التي ينبغي التركيز عليها، والسعي للارتقاء بدوافعهم التي توجه سلوكياتهم وتحثهم لتحقيق هدف يشبعون من خلاله شعورهم بحاجات (القوة، الانتماء، الإنجاز)، ويمكنهم من النهوض بمسؤولياتهم الأكاديمية والمعرفية، فضلاً عن سعيها لتشخيص الفروق بين تدريسيي الجامعة والهيئة المبحوثتين في قوة حاجاتهم الثلاث والدوافع المحركة لها.

## المبحث الثالث/ الجانب العملي

يتناول هذا المبحث الجانب العملي حيث سيتم عرض مستوى متغيرات الدراسة، ونتائج اختبار علاقات الارتباط بين حاجات الفرد وقواه الدافعية، فضلاً عن نتائج اختبار الفروق بين العينتين فيما يخص متغيري الدراسة. أولاً/ مستوى متغيرات الدراسة

يعرض هذا المحور نتائج اعتماد الوسط الحسابي في معالجة متغيري الدراسة، والانحراف المعياري لتشخيص تشتت القيم حول الأوساط الحسابية لتلك المتغيرات والمحاور (نتائج استجابات العينة في ديواني جامعة بغداد وهيئة التعليم التقني) وكما يأتي :-

## أولاً/ 1 مستوى حاجات الأفراد

- 1- عكست الإجابات ( ينظر الجدول ( 2 ) ) وجهة نظر عامة تعبر عن شعور عالٍ بالحاجة إلى الانجاز ، وذلك بتأشيرها وسطاً حسابياً ( 4.50 ) وبانحراف معياري ( 0.41 ) يعكس تشتتاً ضعيفاً في الإجابات ، وهذا ما يؤكد ان شعور الأفراد بالانجاز يولد فيهم دافعاً يوجه سلوكهم نحو هدفٍ ما ، عبر الاتيان بالجديد الذي يشعرون بالرضا والتفوق المستمرين ، وذلك بتقديمهم الجديد من الأفكار والتمتع باستقلالية عالية في اختيار الآليات انجاز العمل ، فتتوقد فيهم حافزية الوظيفة ، وتتشبع فيهم حاجات تحقيق الذات ، ثم يتمكنون من النمو بعد الإبداع ، مع الاعتدال بحقيقة ان قليل من الأفراد يصلون إلى الإبداع عند اشباع حاجتهم للانجاز واستثمار قدراتهم التي تخرج عن المألوف .
- 2- جدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بصدده مستويات حاجات الفرد (ن=60).

ت	المحاور والمتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الحاجة إلى الانجاز	4.50	0.41
2	الحاجة إلى القوة	3.74	0.73
3	الحاجة إلى الانتماء	4.07	0.56
4	اجمالي الحاجات	4.11	0.40

المصدر : مخرجات الحاسبة

- 3- تجاوزت " الحاجة إلى القوة " مستوى الوسط ( 3.74 ) ، وبمعامل تشتت ( 0.73 ) في الاجابات ، وبما يعكس شعوراً جيداً يمتلك المستجيبين من الحاجة إلى السلطة ، والرغبة في تبوأ مراكز وظيفية ، او القيام بمسؤوليات تعزز فيهم هذا النمط من الحاجات ، مع السعي للتزقي في الوظائف التي تمنحهم القوة .
- 4- الحاجة إلى الانتماء ( الحاجات الاجتماعية ) خير ما يجسد قيم الفرد في الالتزام ، واستشعاره بمكانته الاجتماعية لانتماء لمنظمتهم ، وتجسد شعوراً بالمواطنة يمتلك الفرد ويعبر عنه باشتراكه في تحقيق اهداف منظمته ، والارتقاء بسمعتها ، وسعيه لاقامة علاقات عمل مع ( رؤساءه ، زملاءه ، ... ) ، والعمل في اجواء مريحة ويسودها التعاون والاحترام ... ، وبرزت بمستوى عالٍ بين المستجيبين ( 4.07 ) وبمعامل تشتت ضئيل ( 0.56 ) في الإجابات .
- 5- اشر اجمالي الحاجات وسطاً عالياً ( 4.11 ) ، وبتشتت ضئيل ( 0.40 ) في الاجابات ، وهذا ما ينم عن شعور عالٍ بمزيج الحاجات ( الانجاز ، القوة ، الانتماء ) يمتلك افراد العينة ، ويولد فيهم دوافعاً لـ ( التفوق والاستقلالية في العمل ، تبوأ مراكز وظيفية تشبع حاجتهم للقوة ، العمل في اجواء تجسد انتماءهم وتعبيرهم عن المواطنة التي يوسمون بها في قيم العمل).

## أولاً/ 2 مستوى القوى الدافعة ( الدوافع )

- 1- تملك افراد العينة<sup>1</sup> دافعاً للحياة ( البقاء ) بمستوى اعلى من الوسط ( 3.70 ) ، وبمعامل تشتت عالي في الإجابات ( 1.24 ) ، وهذا ما يؤشر حاجاتهم الأولية ، او كما عبر عنها الدرر (Alerter) (الحاجة إلى الوجود) (جواد ، 1992 : 192) ، أو " الحاجات الفسيولوجية وحاجات الامان " ، وبالتالي تنمي فيهم دافع العمل لتأمين الراتب الذي يهيء لهم متطلبات حياتهم ومن يعيلونه ، وبما يمنع ظهور حالة الاستياء لديهم عندما لا يغطي الراتب متطلبات الحياة ، او عندما لا يكفي مع ارتفاع مستويات معيشتهم.
- 2- كان دافع افراد العينة لاقامة علاقات مع الآخرين فوق الوسط ( 3.38 ) ، وبمعامل انحراف ( 1.03 ) ، وبما يجسد قوة جيدة تدفعهم لاقامة العلاقات مع رؤوسانهم ومرؤوسهم وزملائهم ، والسعي للعمل في بيئة ذات رأس مال اجتماعي فاعل ، وهذا ما يرتقي بروحهم المعنوية ، ويشبع بينهم اجواء عمل تركز على التعاون والتفاهم .
- 3- تقاربت قوة دوافع ( التطور ، التحدي ، الانتماء إلى الجماعة ) لدى المبحوثين ، وتراوحت بين ( 4.42 ) وبمعامل تشتت ( 0.62 ) لدافع التحدي ، و ( 4.32 ) وبانحراف معياري ( 0.77 ) لدافع التطور ، وهذا يعكس دافعاً عالياً يحثهم على اشباع حاجتهم للانجاز مجسداً في نموهم وتطورهم ، والاتيان باعمال ذات تحدٍ عالٍ ، ثم تقديم افكار غير مجربة ومحاطة بمجازفة كبيرة ، مع استعداد عالٍ لتحمل نتائج التجريب من دون ميالة بما يرافقها من تهديدات ، ويتعزز ذلك بالدافعية للانتماء إلى جماعة ، وبما يضمن توزيع المخاطرة ، ثم انجاز المهام بفاعلية اعلى عندما تؤدي بالاسلوب الفرقي الذي يثير الحماسة والرغبة في ابتكار الجديد في آليات العمل ، وعدم التردد في تغيير ما يتطلبه العمل المنظمي .
- 4- كان الدافع إلى السلطة اعلى من الوسط ( 3.70 ) على غرار حاجة افراد العينة إلى القوة ، وبمعامل تشتت عالٍ ( 1.09 ) في الاجابات .

<sup>1</sup> ينظر الجدول ( 3 )

5- تساوت قوة دافعي ( الحصول على مكافآت داخلية وخارجية ) ، وبرزت بمستوى يكاد يكون عالياً ( 3.90 ) لكل منهما ، وبمعاملتي تشتت ( 1.08 ، 0.93 ) على التوالي ، وهذا يدل على سعي المبحوثين للحصول على مكافآت مادية ومعنوية في آن واحد ، ( مكافآت مالية ، الترفي في الوظائف ، ... ) والسعي لان يحظون بتقدير الإدارة العليا ، والعمل في اجواء قوامها التقدير والتعاون ، وشغل وظائف تتواءم مع قدراتهم ، فحينها سيستفيدون من عوامل الحفز الداخلية والخارجية ، وسيتملكهم الرضى عن الوظيفة وبيئة العمل .

جدول ( 3 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

بصدد القوى الدافعة ( الدوافع ) التي تحرك الأفراد ( ن = 60 )

ت	القوى الدافعة ( الدوافع )	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الحياة	3.70	1.24
2	اقامة علاقات مع الاخرين	3.38	1.03
3	التطور	4.32	0.77
4	التحدي	4.42	0.62
5	الانتساب الى جماعة	4.33	0.75
6	السلطة	3.70	1.09
7	التطلع نحو المستقبل	3.59	0.94
8	العدالة	3.43	1.01
9	الحصول على مكافآت خارجية	3.90	1.08
10	الحصول على مكافآت داخلية	3.90	0.93
11	الدوافع بشكل عام	3.82	0.47

المصدر: مخرجات الحاسبة .

6- حقق ( التطلع نحو المستقبل ، والعدالة ) وسطين حسابيين اعلى من الوسط ( 3.59 ، 3.43 ) وبمعاملتي انحراف ( 1.01 ، 0.94 ) متواليين ، وبما يعكس دافعاً اعلى من الوسط يتملك افراد العينة لتطوير انفسهم ، والتطلع للتكيف مع التغييرات التي يحملها المستقبل ، مع قوة تدفعهم ليستشعروا عدالة رؤسائهم ورواتبهم ، وعدالة الإدارة العليا في اشاعة مشاعر التقدير بين المرؤوسين ، لاسيما وان الشعور بعدم العدالة يشيع صراعاً بين العاملين ، ويحرم المنظمة من الاستقرار .

7- توافر مستوى جيداً ( اعلى من الوسط ) من مزيج الدوافع ( القوى الدافعة ) التي تحت افراد العينة لاشباع حاجاتهم في ( البقاء والتطور واقامة علاقات مع الآخرين والحصول على مكافآت خارجية وداخلية و ... ) ، بعد ان حقق اجمالي الدوافع وسطاً بلغ ( 3.82 ) ، وبمعامل تشتت ( 0.47 ) يعكس تبايناً قليلاً في الاجابات .

ثانياً/ نتائج اختبار علاقات الارتباط بين حاجات الفرد وقواه الدافعة (دوافعه)

تستعرض هذه الفقرة قوة وطبيعة العلاقات المتحققة استعانة بمصفوفة الارتباط المبينة في الجدول ( 4 ) ، وبما يضمن تقديم حكم دقيق بصدد قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى<sup>1</sup> التي ارتكزت إليها الدراسة ، وكما يأتي :-

جدول ( 4 )

قيم معاملات ارتباط سيرمان Spearman (rs) بين حاجات الفرد ودوافعه ن = (60)

ت	الحاجات	معاملات الارتباط مع الدوافع
1	الحاجة إلى الانجاز	0.196
2	الحاجة إلى القوة	**0.386
3	الحاجة إلى الانتماء	**0.556
4	إجمالي الحاجات	**0.527

المصدر : مخرجات الحاسوب (\*\*\*) مستوى المعنوية (0.01)

1- أظهرت " الحاجة إلى الانجاز " علاقة ايجابية غير معنوية مع الدوافع وبمعامل ارتباط (0.196) ، بالرغم من الشعور العالي الذي يتملك أفراد العينة في هذا النوع من الحاجات ، وقوة دافعي التطور والتحدي المعبرين عن هذه الحاجة لديهم ، وهذا يقود إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى<sup>2</sup> المنبثقة عن فرضية الارتباط الرئيسية .

<sup>1</sup> توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين حاجات الفرد وقواه الدافعة ( دوافعه ) .  
<sup>2</sup> هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الحاجة إلى الانجاز والقوى الدافعة للفرد .

- 2- بالرغم من أن حاجة الأفراد إلى القوة أعلى من الوسط ، أشرت هذه الحاجة علاقة طردية دون الوسط ذات دلالة معنوية مع دوافعهم ، وبمعامل ارتباط (0.386) وعند مستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ ) ، وبما يقود إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية<sup>1</sup> المنبثقة عن فرضية الارتباط الرئيسية.
- 3- أشرت " الحاجة إلى الانتماء " علاقة ارتباط طردية فوق الوسط وذات دلالة معنوية مع دوافع الأفراد ، وبمعامل ارتباط (0.556) وعند مستوى ( $P \leq 0.01$ ) ودرجة ثقة (99%) ، وهذا ما مكن من قبول الفرضية الفرعية الثالثة<sup>2</sup> المنبثقة عن فرضية الارتباط الرئيسية .
- 4- اظهر إجمالي الحاجات علاقة ارتباط طردية فوق الوسط وذات دلالة معنوية مع الدوافع ، وبمعامل ارتباط (0.527) وعند مستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ ) .
- 5- النتائج المتحققة في الفقرات (1-4) من تانياً تضمن قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة على نحو جزئي .

### ثالثاً/ نتائج اختبار الفروق في درجة الاستجابة لمتغيري الدراسة

يعرض هذا المحور النتائج التي توشر قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الثانية<sup>3</sup> وعلى وفق ما موضح في الجدولين (5) و(6) وكما يأتي :-

ثالثاً/1 الفروق في درجة (قوة) حاجات الأفراد

يلخص الجدول (5) نتائج المقارنة بين استجابات عيني الدراسة وعلى النحو الآتي :-

1. غياب الفروق المعنوية في مستويات الحاجة إلى الانجاز ، لأن قيمة (U) المحسوبة (0.6153) اكبر من مستوى المعنوية المعول عليه (0.05) .

جدول (5)

اختبار (Mann-Whitney) للفروق<sup>4</sup> بين عيني الدراسة في الحاجات (ن=60)

ت	الحاجات	مستوى المعنوية لقيم الاختبار المحسوبة
1	الحاجة إلى الانجاز	0.6153
2	الحاجة إلى القوة	(*)0.0026
3	الحاجة إلى الانتماء	0.5968
4	إجمالي الحاجات	(*)0.0464

المصدر : مخرجات الحاسبة (\*) مستوى معنوية (0.05)

2. ظهور فروق معنوية في الاستشعار ب(الحاجة إلى القوة) ، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (0.0026) اصغر من مستوى المعنوية (0.05) .
3. غياب الفروق المعنوية بين العينتين في قوة " الحاجة إلى الانتماء " ، حيث كان مستوى المعنوية (0.5968) اكبر من (0.05) .
4. اشر إجمالي الحاجات فروقاً معنوية في قوته بين العينتين ، إذ كان مستوى المعنوية (0.0464) اصغر من المستوى المعول عليه (0.05) ... وهذا يمكن من القبول الجزئي للفرضية الفرعية الأولى من فرضيات التباين<sup>5</sup> المعول عليها في هذه الدراسة.

### ثالثاً/2 الفروق في مستوى دوافع الأفراد (قواهم الدافعة)

يلخص الجدول (6) نتائج المقارنة بين دوافع أفراد العينتين المبحوثتين (قواهم الدافعة) وكما يأتي :-

- 1- أشرت دوافع (التطور ، الانتساب إلى جماعة ، الحصول على مكافآت داخلية) فروقاً ذات دلالة معنوية ، إذ كان مستوى المعنوية المحسوب (0.0078، 0.0324، 0.0010) على التوالي اصغر من (0.05) .

<sup>3</sup> هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الحاجة إلى القوة والقوى الدافعة للفرد .  
<sup>4</sup> هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الحاجة إلى الانتماء والقوى الدافعة للفرد .  
 كتوجد فروق ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية العاملة في ديوان جامعة بغداد و ديوان هيئة التعليم التقني في قوة حاجات الأفراد وفي قواهم الدافعة.

<sup>6</sup> ترفض فرضية العدم ( لا توجد فروق ) اذا كانت قيم مستوى المعنوية المحسوبة اقل من ( 0.05 ) .  
<sup>1</sup> توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية العاملة في قوة حاجات ( الانجاز ، القوة ، الانتماء ) .

## جدول ( 6 )

اختبار (Mann-Whitney) للفروق بين عيني البحث في الدوافع (ن=60)

ت	الدوافع	مستوى المعنوية لقيم الاختبار المحسوبة
1	الحياة	0.1406
2	إقامة علاقات مع الآخرين	0.8512
3	التطور	*0.0078
4	التحدي	0.3449
5	الانتساب إلى جماعة	*0.0324
6	السلطة	0.6606
7	التطلع نحو المستقبل	0.0747
8	العدالة	0.7338
9	الحصول على مكافآت خارجية	0.6872
10	الحصول على مكافآت داخلية	*0.0010
11	الدوافع بشكل عام	0.5937

المصدر : مخرجات الحاسبة \* مستوى معنوية (0.05)

- 2- لم تظهر فروق ذات دلالة معنوية في دوافع (الحياة ، إقامة علاقات مع الآخرين ، التحدي ، السلطة ، التطلع نحو المستقبل ، العدالة ، الحصول على مكافآت خارجية) ، وكذلك في (الدوافع عموماً) ، بالرغم من التباين في " الحاجة إلى القوة" التي تشكل مصدراً لبعض هذه الدوافع ، والتباين في إجمالي الحاجات التي تكون سبباً في ولادة العديد من هذه الدوافع ، حيث كان مستوى المعنوية لكل من هذه الدوافع أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) .
- 3- إن ما ورد في النقطتين السابقتين يقود إلى القبول الجزئي لفرضية التباين الفرعية الثانية<sup>1</sup> المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .
- 4- إن النتائج المتحققة في الفقرتين (ثالثاً/1 ، ثالثاً/2) من المحور الثالث تتيح القبول الجزئي للفرضية الرئيسية الثانية (فرضية التباين) .

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يتصدى هذا المحور وهو حصيلة لما بذل من جهد متواضع في إنجاز هذه الدراسة لاستعراض أهم الاستنتاجات المستقرنة في المبحثين الأول والثالث ، ثم تقديم بعضاً من التوصيات الكفيلة ببحث المنظمات عموماً ، والجامعات والهيئات التعليمية خصوصاً على الربط بين حاجات الأفراد وقواهم الدافعة ، وبما يحثهم على الأداء الفاعل ، وذلك على النحو الآتي :-

## أولاً / الاستنتاجات

- تنطلق من استقراء ما جاء به الإطار النظري لمتغيري الدراسة ، ثم تعرج على ما أسفرت عنه جوانب الاختبار من أحكام قبول أو رفض لآليات العلاقات والتباين المتجسدة في فرضيتي الدراسة وكما يأتي :-
- 1- إن القوى الدافعة للفرد تتشكل من أكثر من متغير في آن واحد ، وتنتج عن تفاعل عدة قوى تتنازع داخل الفرد في نفس الوقت لتحديد درجة دافعيته ، ثم تشكل نمط سلوكه .
- 2- توافر شعور عالٍ يملك أفراد العينة في (الحاجة إلى الإنجاز) ، ومستوى جيد من كل من الحاجة (إلى القوة) ، و (إلى الانتماء) لمنظمتهم ، وشعور عالٍ من مزيج هذه الحاجات ، وبما يدفعهم إلى التفوق والاستقلالية والترقي الوظيفي ، وتعبيرهم عن مواطنهم إزاء منظماتهم .
- 3- تملك أفراد العينة دافعاً جيداً للحياة (البقاء) ، وإقامة علاقات مع الآخرين (الرؤساء ، المرؤوسين ، الزملاء ...) ، وقوى تدفعهم بمستوى عالٍ لـ (التطور ، التحدي ، الانتساب إلى جماعة) ، مع دافعاً جيداً إلى (السلطة ، الحصول على مكافآت داخلية وخارجية ، التطلع نحو المستقبل ، والعدالة) ، وهذا إجمالاً انعكس في مزيج الدوافع (القوى) التي تتملكهم وتحثهم على الإتيان بسلوكيات تشبع حاجاتهم ، وتنمي فيهم قدراتهم على الإتيان بما هو جديد .

<sup>2</sup> توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية العاملة في مستوى القوى الدافعة (الدوافع) .

- 4- قد يعود عدم تحقق علاقة معنوية بين حاجة الأفراد إلى الانجاز ودوافعهم إلى عدم توافر أجواء منظمية تحرك دوافعهم وتوجه سلوكهم للإتيان بأفكار وآليات عمل جديدة تجسد تلك الحاجة ، ومن ثم شعورهم بالرضا وبحافزية ووظائفهم ، ويتوقد الفكر الاستباقي لديهم ، ثم نجاحهم في كل المستويات ، إلى جانب احتمالية تعرضهم لضغوط بيئية وشخصية تخمد فيهم دافعتهم لتحقيق الذات والتطور والنمو .
- 5- إن العلاقة المتحققة بين حاجة الأفراد إلى القوة ودوافعهم قد ترجع إلى شغلهم ووظائف ذات سلطة وقوة عاليتين ، وذات تحدٍ يشبع فيهم هذا النمط من الحاجات ، ويحثهم للتتري في الوظائف ، ومن ثم إشعار المحيطين بقدرتهم على النهوض بمسؤوليات تلك الوظائف على أكمل وجه .
- 6- يمكن أن يعود تحقق العلاقة بين (الحاجة إلى الانتماء ودوافع الأفراد) إلى قوة هذه الحاجة ، فضلاً عن قوة دافعي (إقامة علاقات مع الآخرين ، والانتساب إلى الجماعات) لدى أفراد العينة ، وإلى أن قيم الولاء تحرك في الأفراد لتعبير عن حاجتهم للانتماء ، وتجسد دوافعهم للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة وصناعة قراراتها والارتقاء بسمعتها ، مع اندفاع عال لإقامة علاقات مع رؤوسانهم وزملائهم .
- 7- يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة أن حاجات الأفراد تولد فيهم دوافعاً توجه سلوكهم نحو تحقيق مزيج من الأهداف ، لاسيما في ظل الاعتراف بحقيقة أن سلوكهم يندرج عن دافعاً بمفرده ، وأنه يتشكل من عدة دوافع في إن واحد توجه لإشباع حاجات مختلفة (الانجاز ، القوة ،...) ، فضلاً عن قوة الدوافع والحاجات التي تملك أفراد العينة والتي قادت إلى تحقق علاقة الارتباط بين الحاجات والدوافع .
- 8- قد يرجع غياب الفروق المعنوية بين عينتي الدراسة في قوة حاجتي الانجاز والانتماء إلى عملهم في أجواء منظمية متماثلة ولا تنمي استشعارهم بالحاجة إلى الانجاز ، ولا توافر لهم الدعم للشعور بحافزية ووظائفهم ، وتمائل قوة حاجتهم إلى الانتماء ، والتي تتأخر بعدد من السلوكيات ك(المشاركة في تحقيق أهداف الجامعة أو الهيئة وفي صناعة قراراتها ، والعمل على إيجاد علاقات مبنية على التفاهم والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين ، والانصراف في بيئة العمل تعبيراً عن دوافع المواطنة وقيم الانتماء لديهم) .
- 9- إن الفروق المتحققة بين عينتي البحث في مستوى "حاجة القوة وإجمالي الحاجات" التي تمتلكهم قد يرجع إلى :-

أ- شغلهم مراكز وظيفية تتباين في درجة السلطة التي تمنحهم ، واختلاف مستوى التحدي المحيط بتلك الوظائف ، فضلاً عن تباين شخصياتهم (تدريسيين تمتلكهم الحاجة إلى القوة ، وآخرين يضعف لديهم مستوى هذه الحاجة) .

ب- تباين العوامل (البيئية ، الشخصية ، المنظمة ، ...) التي تولد إجمالي هذه الحاجات لدى الفرد ، كما وإن التباين في أحد أنماط الحاجات يقود بلا شك إلى تباينها إجمالاً ، فضلاً عن أن بيئة العمل ، ونمط القيادة ، ... قد تقوي أحياناً هذه الحاجات في العاملين ، وتضعفها في أحيان أخرى .

- 10- إن التباين في دوافع (التطور ، الانتساب إلى جماعة ، الحصول على مكافآت داخلية) قد يعود إلى عمل أفراد العينتين في بيئات تختلف في استثارة هذه الدوافع ، كما وإن التباين في "الحاجة إلى القوة" قد يقود إلى تباين قوة دافع التطور (في حال اعتبار هذا الدافع أداة لإشباع حاجة القوى لدى التدريسيين) ، فضلاً عن أن التباين في إجمالي الحاجات قاد إلى تباين الحاجات الثلاث محور الدراسة ، كما وإن تباين الخصائص الشخصية (العمر ، الحالة الاجتماعية ، الجنس ،...) تؤثر في حاجات الفرد وفي الدوافع التي تولدها ، فضلاً عن تأثيرها في سلوكيات التعبير عن تلك الدوافع .
- 11- يمكن أن يعود السبب في غياب الفروق المعنوية بين أفراد عينتي الدراسة في دوافع (الحياة ، التحدي ، السلطة ، ...) إلى عملهم في ظروف متماثلة ، فضلاً عن التماثل في حاجاتهم إلى الانجاز والانتماء (متزامنتين) ، كما وإن بعض الأفراد قد تمتلكهم حاجات (الانجاز ، الانتماء ، القوة ،...) من دون أن تستثير قواهم الدافعة للإتيان بسلوكيات تشبع فيهم هذه الحاجات ، وترتقي بقدراتهم إلى مستويات التفوق والإبداع .

## ثانياً / التوصيات

- تندرج هذه التوصيات في إطار ما يأتي :
- 1- على قادة المنظمات إدراك قيم العاملين وحاجاتهم واتجاهاتهم واهتماماتهم ، وذلك لاستشارة قواهم الدافعة ، وحثهم على الأداء الفاعل ، فضلاً عن :
- إشباع حاجاتهم للانجاز ب(جعل المهام المناطة بهم ذات تحدٍ ومغزى كلما أمكن ذلك) ، و (إعطاءهم مشكلات معقدة ودفعهم لحلها ، وإشراكهم في تخطيط الأحداث المستقبلية).
  - استثارة حاجات العاملين للانجاز لتوفير بيئة منظمية تستثير دوافعهم وتوجه سلوكهم لتقديم أفكار جديدة تنمي فكرهم الاستباقي.
  - تنمية مشاعر الولاء والانتماء لدى العاملين بتوفير بيئة عمل يسودها التفاهم والاحترام، وحث العاملين على الانصراف فيها مجسدين سلوك المواطنة لديهم.
  - إثراء حاجة العاملين إلى القوة والسلطة بإسناد وظائف ذات مسؤوليات كبيرة بهم ، وبما يضمن إشباعها فيهم واستثارة دوافعهم لأداء مهامها على النحو المطلوب .
  - اعتماد نظام حوافز مادي ومعنوي ينمي دوافع (التطور ، التحدي ، السلطة) لدى الأفراد بمنحهم مكافآت مالية ، أو كتب شكر وتقدير عن الأعمال التي تنم عن اندفاعهم لتطوير قابلياتهم ، وسعيهم لشغل مراكز وظيفية ذات سلطة ومسؤوليات كبيرتين .

- 2- سعي قيادات المنظمات إلى تفعيل دوافع (التحدي ، التطور ، التطلع نحو المستقبل) لدى الأفراد ، والاعتماد بسلوكياتها معياراً للتقدم في الوظائف ، والحفز على الإتيان بالجديد المبتكر والمبادرة في العمل .
- 3- الاعتماد بنظام فاعل للمكافآت الداخلية والخارجية لإشباع حاجات العاملين للإنجاز والقوة والانتماء ، وتأمين السلوكيات التي تتم عن أي من هذه الحاجات .
- 4- تفعيل دافعية الأفراد إلى "الانتساب إلى الجماعة" بتشجيع أسلوب العمل الفرقي ، والحفز على اعتماد أسلوب الجماعات الحماسية التي تتجمع على أساس المهمة الموكلة إليها لتقوية هذا الدافع .
- 5- الحرص على العدالة في تقويم أداء العاملين وترقيتهم ومكافئتهم ، وبما يضمن تقوية دافعهم إلى "العدالة" ، ومن ثم نشر قيم العدالة في بيئة العمل .
- 6- إشراك العاملين في عملية صناعة القرارات واتخاذها ، وتعميق مشاركتهم في حل المشكلات ، وبما يضمن إشباع حاجتهم للإنجاز ، وتوظيف ملكاتهم الإبداعية وخبراتهم في مجال صناعة القرارات وحل المشكلات .
- 7- بذل الجهود لاعتماد نظام حوافز فاعل ويقوي دافعية الأفراد ، ذلك إن الإنسان غير المحفز يصرف فكره في البحث عن وسائل تشبع حاجاته للحياة ، وحينها قلما تكون حاجات الإنجاز والقوة بارزة لديه وتتم عن سلوكيات مبدعة .

## المصادر

### المكتب العربية

- 1- جواد ، شوقي ناجي ، ( 1992 ) ، " سلوكيات الإنسان وانعكاساته على إدارة الأعمال " ، ( بغداد : دار الحكمة للطباعة والنشر ) .
- 2- الشيخ سالم، فؤاد؛ ورمضان، زياد؛ والدهان، اميمة، ومخامرة ، محسن، (1992)، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، ط4 ، ( عمّان : مركز الكتب الأردني ) .
- 3- عباس ، سهيلة محمد ، ( 2003 ) ، "إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي" ، ط1 ، ( عمّان : دار وائل للنشر والتوزيع ) .
- 4- عقيلي ، عمر وصفي ، ( 1993 ) ، "إدارة القوى العاملة" ، (عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع ) .
- 5- المغربي ، كامل محمد ، ( 1994 / 1995 ) ، "السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم" ، ط2 ، ( عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع ) .

### الرسائل والإطاريح

- 6- العزاوي ، بشرى هاشم محمد ، ( 2000 ) ، " سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي " ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 7- النعيمي، فلاح تايه، (1996)، " أثر السلوك السياسي للقيادات الإدارية العليا في التكيف التنظيمي وتخصيص الموارد (مدخل سياسي): دراسة تطبيقية مقارنة بين بعض الجامعات العراقية " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد.

### المصريات

- 8- الخراشنة، محمد أحمد، والبشايشة، سامر عبد المجيد، (2006)، "أثر حاجات مكليلاند McClelland على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد (3)، العدد (2)، ص ص: (11-54).
- 9- عاصي، نايف علي، وحسين، هدى مجيد، (2008)، "الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (3)، ص ص: (97-117).
- 10- الفضلي ، فضل صباح ، ( 2000 ) ، " دراسة استطلاعية مقارنة للحاجات الثلاث : الإنجاز والانتساب والسيطرة في القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ، المجلد ( 14 ) ، العدد ( 2 ) ، ص ص: (155-198) .



## Books

- 11- Aldag, Ramon J. and Kuzuhara, Loren W. (2002), *"Organizational Behavior and Management"*, (Cincinnati, Ohio: South-Western)
- 12- Bessell, Ian, Dicks, Brad, Wysocki, Allen & Kepner, Karl, (2008), *"Understanding Motivation : An Effective Tool for Managers"*, Specialty Enraging Employee Awards, University of Florida, pp(1-5) .
- 13- Buelens, Mark; Brock, Herman, Van Den; Vanderheyden, Karlien; Kreitner, Robert, and Kinicki, Angelo, (2006), *"Organizational Behavior"*, 3<sup>rd</sup> ed., (London: McGraw-Hill Education)
- 14- Cook, Curtis W. & Hunsaker, Phillip L., (2001), *"Management and Organizational Behavior"*, 3<sup>rd</sup> ed., (Boston, MA: McGraw-Hill/ Irwin)
- 15- Daft, Richard L., and Noe, Raymond A., (2001), *"Organizational Behavior"*, (Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers)
- 16- Emmerik, H. V.; Fisher, D.; Gardner, W. L.; and Wendt, H , ( 2008 ) , *"McClelland's Motives, Culture & Leadership : Across Cultural Study of Managers in 32 Countries"* ( AOM Conference, Session 1594) .
- 17- Gomez-Mejia, Luis R. and Balkin, David B., (2002), *"Management"*, (New York: N. Y.: McGraw-Hill/ Irwin).
- 18- Jones, Gareth R. and George, Jennifer M., (2007), *"Essentials of Contemporary Management"*, 2<sup>nd</sup> ed., (New York, N. Y.: McGraw-Hill Education) .
- 19- Kinicki, A., & Williams, B. K. , (2008) , *" Management : Apractical introduction "* , 3<sup>rd</sup> ed. , ( New york : N. Y. : Mc Graw-Hill, Irwin )
- 20- Kinicki, A. & Kreitner, Robert, (2003), *"Organizational Behavior"*, (New York: N. Y.: McGraw-Hill/ Irwin).
- 21- Lussier, R.N.,(2002), *"Human Relations in Organization"*, 5<sup>th</sup> ed., (New York, N.Y: MC Graw-Hill & Irwin).
- 22- McShane, Steven L. & Glinow, Mary Ann Von, ( 2003 ) , *"Organizational Behavior"*, 2<sup>nd</sup> ed., (New York: N. Y.: McGraw-Hill/ Irwin)
- 23- Nelson, Debra L. and Quick, James Campbell, (2002), *"Understanding Organizational Behavior"*, (Cincinnati, Ohio: South-Western)
- 24- Newstrom, John W. and Davis, Keith (2002), *"Organizational Behavior"*, 11th ed., (New York: N. Y.: McGraw-Hill/ Irwin)
- 25- Rao, M. G. , Rao, V.S.P. , & Narayana, P.S. , ( 1997 ) , *" Organizational Behavior"*, ( Delhi , Konark Publishers ) .
- 26- Schermerhorn, JR, John R., (2002), *"Management"*, 7<sup>th</sup> ed., (New York: N. Y.: John Wiley & Sons, Inc.).

## Dissertations

- 27- Robinson, Ehiorobo Immagbe, (2004), "The Implication of Adequate Motivation on Productivity in an Organization", A Dissertation Submitted to ST. Clements University

## Internet

- 28- Cremeans, Katie, ( 2006 ), " Motivation & Leadership ", Views :( 144 ) , [www.kno1Debates](http://www.kno1Debates) , PP ( 1-6 ) .

## ملحق الدراسة م / استبانة استقصاء

الأخت المستجيبة ... المحترمة  
الأخ المستجيب ... المحترم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يقوم الباحثان بدراسة تهدف الى تفحص علاقة حاجات الفرد مع دوافعه للعمل ، ولكونكم الأقدر على تفحص معطيات هذه العلاقة ، يضع الباحثان بين أيديكم الكريمة الاستبانة المرفقة، ويطمحان إلى إجاباتكم عن فقراتها، وسيكون لتعاونكم البناء في الإجابة بدقة وموضوعية دوراً بارزاً في نجاح هذه الدراسة، راجين عدم ذكر الاسم لأن الإجابات ستعتمد لإغراض البحث العلمي فقط، واختباركم البديل الذي يعبر عن وجهة نظركم وتثبيته في الفراغ المخصص عند كل فقرة. ونغتنم هذه الفرصة لنعرب عن تقديرنا واحترامنا لآرائكم وتعاونكم، ومن الله التوفيق والسداد

الباحثان

### أولا / البيانات التعريفية /

- 1- الجنس / ذكر  أنثى
- 2- العمر / اقل من 40  40 - 49  50 - فأكثر
- 3- المؤهل العلمي / إعدادية  دبلوم فني  بكالوريوس
- دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه
- 4- مدة الخدمة/اقل من (10)سنوات  10 - 14  15 - 19
- 20 - 24  25 - 29  30 سنة فأكثر

يرجى اختيار احد أرقام المقياس على وفق مستوى انطباقه عليك، ثم تثبيته في الفراغ المخصص (بوضع علامة ✓ في الحقل المناسب).

ت	الفقرات	ينطبق علي تماماً	ينطبق	ينطبق الي حد ما	لا ينطبق	لا ينطبق مطلقاً
		5	4	3	2	1
-1	ينتابني السرور عند القيام بعمل جاد.					
-2	أشعر بالمتعة عندما أواجه تحدياً صعباً.					
-3	أرغب في معرفة كم حققت من تقدم بعد الانتهاء من العمل.					
-4	أشعر بالمتعة عندما احدد أهدافاً واقعية وأحققها.					
-5	أشعر بالرضا عند الانتهاء من عمل صعب.					
-6	أجد المتعة عند المنافسة والفوز.					
-7	أشعر بالمتعة عندما أقوم بدور قيادي.					
-8	أتصدى للأشخاص الذين يقومون بأعمال غير مقنعة لي.					
-9	أحاول التأثير في الآخرين لكي يدركوا طريقتي في العمل.					
-10	في المواقف التي تفتقر الى القيادة ، أميل الي التقدم وأخذ زمام المبادرة.					
-11	أشعر بالمتعة عندما يكون لدي العديد من الأصدقاء.					
-12	أرغب في أن أكون محبوباً من قبل الآخرين.					
-13	أستمتع باللقاءات المتكررة مع مجموعات من الناس في أجواء اجتماعية.					
-14	أستمتع بالانتماء إلى العديد من المجموعات والمنظمات					
-15	أستمتع بالعمل مع الآخرين أكثر من العمل المنفرد					
-16	أنا منزعج من قلة حالات الهدوء والأمان.					
-17	أحتاج إلى رفقة الآخرين بشكل متكرر.					
-18	أسعى وراء الخبرات وفرص التعلم الجديدة.					
-19	أستمتع حقاً بأداء المهمات المرتبطة بالإنجاز.					
-20	أجد المتعة ببناء الصداقات ومساعدة الآخرين.					
-21	أكون في أفضل حال حينما أكون مسؤولاً وأؤثر في الناس.					
-22	قدراتي وجهودي تؤثر في أدائي للمهمة.					
-23	أكافأ حينما أؤدي عملي بشكل جيد ، وأعاقب عند الفشل.					
-24	أقيم المكافآت والعقوبات التي أواجهها.					
-25	أعامل جيداً مقارنة بالآخرين.					
-26	أقيم الآخرين الذين يكافونني عن عملي الجيد.					
-27	عندما أقوم بالأشياء الجيدة لا يحتاج أي احد إلى الاعتراف بذلك.					