

## دراسة استطلاعية مقارنة للحاجات الثلاث: الإنجاز، والانتساب، والسيطرة في القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت

فضل صباح الفضلي

أستاذ مشارك - قسم الإدارة العامة

كلية العلوم الإدارية - جامعة الكويت - الكويت

(قدم للنشر في ١٧/٦/٢٠١٤هـ وقبل للنشر في ١٦/١١/٢٠١٤هـ)

**المستخلص:** هذه الدراسة المقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في دولة الكويت سعت للتحقق من طبيعة العلاقة بين مجموعة مختارة من المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والجنسية) وثلاث حاجات أساسية (الإنجاز، والانتساب، والسيطرة).

وقد جُمعت بيانات الدراسة من خلال باستخدام قائمة استبيان وزعت على عينة ميسرة (Convenience Sample) تكونت من (٦١٣) مفردة، استمدت من عشر جهات عاملة في القطاع الحكومي والقطاع الخاص في دولة الكويت تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد استخدم أسلوب اختبار معاملات بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد التدرجي ومجموعة أخرى من الأساليب الإحصائية لخدمة أغراض الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

- ١ - عدم وجود ارتباط بين الحاجة للإنجاز والجنس.
- ٢ - وجود ارتباط موجب وقوي بين الحاجة للانتساب والحاجة للسيطرة ومتغير الجنس.
- ٣ - هناك ارتباط سالب وقوي بين الحاجة للإنجاز والحاجة للانتساب ومتغير العمر.
- ٤ - وجود ارتباط موجب بين الحاجة للسيطرة ومتغير العمر.
- ٥ - هناك ارتباط سالب بين الحاجة للانتساب ومستوى التأهيل العلمي للفرد.
- ٦ - لا يوجد أي اختلافات تُذكر على مستوى الحاجة للإنجاز وفقاً لمتغير الجنسية في القطاع الخاص.
- ٧ - تُوجد اختلافات واضحة بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي على مستوى الحاجات الثلاث (الإنجاز، والانتساب، والسيطرة).

## مقدمة

تسعى هذه الدراسة الاستطلاعية للتعرف على مستويات ثلاث حاجات أساسية وسط بيئة أعمال الإدارة الحكومية والإدارة الخاصة في دولة الكويت وتعتبر الحاجات موضع البحث من العوامل الذاتية المؤثرة إلى حد كبير على توجهات وسلوك الأفراد داخل محيط العمل، سواء أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض، أو مع قيادات العمل، أو مع الجوانب الإدارية والفنية للعمل ذاته. فالحاجة للإنجاز من الحاجات الهامة والمميّزة للأفراد أصحاب الطموح والأداء الفعّال، ويعتبر بعض الباحثين أن هذه الحاجة حاجة شبه فطرية لدى الإنسان السوي، وهي حاجة قابلة للنمو أو الاندثار والتراجع نتيجة لتفاعل الفرد مع مختلف متغيّرات بيئته الأسرية والمهنية والعامّة (Tziner and Falbe 1990, p.159).

أما الحاجة للانتساب، أو الحاجة للانضمام لمجموعة، فهي من الحاجات الاجتماعية المرتبطة بطبيعة التكوين الاجتماعي للإنسان، والذي ينطلق بصورة عامة في تعامله مع المنظمة من أرضية اعتبارها كياناً اجتماعياً بالدرجة الأولى، خاصة وأنه كمنحلق اجتماعي دائم الرغبة في التفاعل مع الآخرين، ودائم السعي للتألف والانسجام مع الغير (Ray and Hall 1995, p. 519).

وتُعتبر الحاجة للسيطرة من الحاجات الأساسية الدافعة للفرد للحصول على أو كسب تقدير واحترام الآخرين واعترافهم بأهميته وقدرته القيادية وسط المجموعة، كما أنها تُعتبر من الحاجات ذات التفاعل المتبادل والتأثير الإيجابي مع مجموعة أخرى من الاحتياجات الإنسانية وفي مقدمتها الحاجة للإنجاز (Winter, 1993, p. 533).

وعلى الرغم من تأكيد العديد من الدراسات العلمية السابقة على أن السلوك الإنساني لا يأتي من فراغ بل ينبع أساساً من مجموعة حاجات أساسية يُعتبر تفاعلها مع الجوانب الذاتية المكونة لشخصية الفرد ومع محيطه التنظيمي وبيئته الاجتماعية العامة هو المسئول الأول عن توجيه السلوك الإنساني وتحديد درجة ثباته أو تحوله، بحيث لا يمكن تفسير الدوافع أو السلوكيات الفردية إلا من خلال محاولة فهم وتفسير القوى والحاجات الكامنة داخل الفرد سواء كانت حاجات مادية أو معنوية (Maslow, 1954; Herzberg et al, 1959; McClland, 1961; Elizur, 1986; Spence et al, 1989). وعلى الرغم من تأكيد نتائج بعض الدراسات السابقة على تأثير الحاجات الواضح في سلوك واتجاهات الموظف الحكومي، وفي مقدمة تلك الحاجات المؤثرة تأتي الحاجة للإنجاز،

والحاجة للسيطرة أو السيطرة (Serberhagen 1970, p. 48)، وعلى الرغم من تزايد الاتجاه العالمي على مستوى أدب وأبحاث الإدارة نحو الدراسات المقارنة بين المنظمات الحكومية ومنظمات قطاع الأعمال (Bozeman, 1987; Perry & Rainey, 1988, p. 182)، وعلى الرغم من أهمية توجه مجموعة من الدراسات والأبحاث المقارنة في بيئة الإدارة العربية نحو اكتشاف طبيعة مستويات بعض الحاجات الإنسانية وسط محيط العمل الحكومي والعمل الخاص، إلا أن كل تلك الأبعاد لم تجتهد الاهتمام اللازم في الدراسات العربية بصورة عامة والكويتية بصورة أكثر تحديداً.

### مشكلة الدراسة

تستمد مشكلة هذه الدراسة إطارها من خلال تعاملها مع بُعدين أساسيين قد يساهمان في الكشف عن المزيد من الأسباب المؤدية لتفاوت الأداء والإنتاجية ما بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي في بيئة الدراسة قدر إسهامهما بإضافة المزيد من الفهم لطبيعة العلاقة بين الحاجة للإنجاز، والحاجة للانتساب، والحاجة للسيطرة، ومجموعة متنوعة من المتغيرات الديموغرافية الهامة . هذا بالإضافة إلى محاولة المساهمة في تطوير فهمنا وإدراكنا لطبيعة مجموعة من العوامل والدوافع الذاتية المؤثرة بشكل أو آخر على قيم العمل والإنتاجية وجودة الأداء في بيئة المنظمات على مختلف أنواعها.

ويتمثل البعدان الأساسيان لمشكلة هذه الدراسة بالبعد البيئي أولاً، وبالبعد الخاص بنوعية العلاقات بين مجموعة المتغيرات التي سيتم بحثها وسط قطاعين مختلفين على مستوى الفلسفة والهدف والإدارة ثانياً.

ومن زاوية البُعد البيئي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في أنها جاءت للتحقق من طبيعة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات الهامة وسط بيئة جديدة أو مختلفة في كثير من جوانبها عن سائر البيئات التي سبق وأن تمت فيها دراسة تلك العلاقة بشكل أو بآخر. ويعود اختلاف بيئة الدراسة عن بقية البيئات الأخرى إلى تميزها بخصائص اجتماعية وثقافية وسياسية واقتصادية، ومرورها بظروف ذاتية نادرة أُلقت بظلالها مجتمعها على أساليب الإدارة الكويتية، وعلى شخصية الفرد الكويتي والتي قد ينتج عن تفاعلها مع العوامل والظروف وأساليب الإدارة الوطنية أنماط وعلاقات جديدة على مستوى المتغيرات موضوع البحث.

أما فيما يتعلق بالبعد الثاني للمشكلة والمتمثل بنوعية العلاقات بين مجموعة متغيرات الدراسة ذاتها، فإن المشكلة هنا تبرز من إهمال الدراسات السابقة للتحقق من طبيعة العلاقات

الداخلية التي تربط بين الحاجات موضوع البحث وبعضها البعض. كما أن الدراسات السابقة لم تصل إلى توجه واضح ومحدد لنوعية أو لطبيعة اتجاه العلاقة بين كل حاجة من الحاجات موضع البحث والمتغيرات الديموغرافية الأساسية، كالنوع، والعمر، ومدة الخدمة، والمؤهل العلمي.

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الاستطلاعية الميدانية لتحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها بالجوانب

التالية:

- .. المساهمة في توفير نتائج ميدانية تساعد الباحث في مجال السلوك والاتجاهات التنظيمية أو الدوافع والاحتياجات الإنسانية أو الإنتاجية على فهم جانب من الجوانب الهامة والمؤثرة على تلك القضايا بصورة مباشرة أو غير مباشرة خاصة في بيئة الإدارة الكويتية.
- .. التحقق من مستويات مجموعة من الحاجات الأساسية (الحاجة للإنجاز، والحاجة للانتساب، والحاجة للسيطرة) في إطار مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في دولة الكويت.
- .. اكتشاف طبيعة العلاقة أو الارتباط بين الحاجات الثلاث السابقة ومجموعة من العوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والجنسية).
- .. محاولة تفسير الدلالات العلمية المرتبطة بارتفاع أو انخفاض معدلات أو متوسطات كل حاجة من الحاجات السابقة في أي من القطاعين أو في كلا القطاعين موضوع البحث والدراسة.

### أهمية الدراسة

على ضوء ما سبق يمكن القول إن أهمية هذه الدراسة تنبع من خلال سعيها لإضافة المزيد من العمق لطبيعة العلاقات الداخلية التي تربط الحاجات موضع البحث ببعضها، إضافة إلى تسليط المزيد من الضوء على اتجاهات العلاقة بين كل حاجة من تلك الحاجات وعدد من المتغيرات الديموغرافية في بيئة جديدة لم يسبق فيها تناول الحاجات الثلاث بالبحث والتحليل بصورة مجتمعة، وفي إطار دراسة استطلاعية مقارنة .

كما تبرز أهمية تناول مشكلة هذه الدراسة من أنها تتعامل مع مجموعة من المتغيرات الهامة والتي سبق وأن أوضحت بعض الدراسات أنها تكمن وراء العديد من النجاحات الإنسانية سواء على المستوى الشخصي أو المهني، وذلك من خلال الكشف عن أن معظم الأفراد الذين حققوا

معدلات اجتماعية ومادية متقدمة في محيط العمل قد أكدوا على أهمية العوامل والحوافز الذاتية في تحقيق ذلك النجاح مقارنة بتراجع مساهمة العوامل المادية المرتبطة بالعمل ذاته (Gallup et al, 1986, Korn, 1988).

كما أكد على ذات الاتجاه السابق (McClelland (1985 حين أبرز أهمية الدور الذي تلعبه الحاجات الفردية (الظاهر منها والمستتر على حد سواء) على المستوى الشخصي والمهني للفرد، خاصة وأنها تمثل عاملاً حاسماً على مستوى ضبط وتوجيه سلوك وقيم الفرد نحو العمل والآخرين.

وإضافة إلى ما سبق لا يمكن تجاهل الدور الأساسي للحاجات الذاتية على مختلف أنواعها على مستوى تشكيل تصور وإدراك الفرد للعمل، مما سينعكس حتماً بشكل أو بآخر على جودة أداء وعلاقات الفرد التنظيمية والاجتماعية (Downey et al 1975, p. 149).

كما أنه لا يمكن الحديث عن تحقيق المعدلات اللازمة من الفعالية والجودة بمعزل عن عملية تحديد وفهم طبيعة الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها، والعمل على خلق أعلى درجات الانسجام ما بين تلك الحاجات الفردية والاحتياجات التنظيمية كمدخل لا بد منه لرفع معدلات الإنتاج ومستويات جودة الأعمال (Pervin, 1968; Lichtman & Hunt, 1971; Schneider, 1972; Argyris; 1973; Winter, 1988).

### تساؤلات الدراسة

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول إن هدف الدراسة، إضافة إلى سعيها لتوفير أدب إداري ميداني تحليلي يساهم في توفير أرضية علمية لفهم مجموعة من الحاجات المؤثرة على فعالية الأداء وسط بيئة الإدارة الكويتية بشقيها العام والخاص، يتمثل في محاولة توفير إجابات علمية لمجموعة الأسئلة التالية: (Lichtman and Hunt 1971; Winter 1993; Pervin 1968).

- هل توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مستوى الحاجة للإنجاز بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في دولة الكويت؟
- هل هناك أية فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مستوى الحاجة للانتساب بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في دولة الكويت؟
- هل توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مستوى الحاجة للسيطرة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في دولة الكويت؟

- ما هي متوسطات كل حاجة من الحاجات الثلاث موضع الدراسة على مستوى عينة الدراسة ككل؟
- هل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الحاجات الثلاث موضوع الدراسة؟
- هل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل حاجة من الحاجات الثلاث موضوع الدراسة وكل من المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والجنسية؟
- وما هي اتجاهات تلك العلاقة، إن وجدت؟

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الحاجة للإنجاز

في العقد الأخير من هذا القرن انصبت جهود العديد من الدراسات والأبحاث الميدانية على تناول مجموعة من المفاهيم الهامة ذات التأثير الواضح على سلوك الأفراد، وفي مقدمة تلك المفاهيم جاء مفهوم الحاجة للإنجاز والنظرة الشخصية للذات (Super & Block 1992, p. 73). كما تزايد توجه الدراسات المعاصرة المهتمة برفع إنتاجية وجودة الأداء وسط المنظمات على مختلف أنواعها نحو إعطاء المزيد من الاهتمام للقضايا المرتبطة بالإنجاز سواء كان ذلك على مستوى الدافع، أو الحاجة، أو على مستوى الأجواء التنظيمية، خاصة بعد أن توالى نتائج الأبحاث المؤكدة على وجود علاقة واضحة بين البيئة المساعدة على الإنجاز ومتغيرات تنظيمية هامة منها جودة الأداء، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي (Tziner & Fable 1990, p. 159)، إضافة إلى تزايد الآثار الواضحة لدافع الإنجاز على توجهات وسلوكيات العاملين وسط مختلف المنظمات (Tziner 1987, p. 64; Elizur. Op. Cit., pp. 209-224).

كما انطلقت العديد من الدراسات في تعاملها مع الإنجاز من خلال اعتباره صفة أو خصلة ذاتية تدفع الفرد نحو تحقيق المزيد من التميز (Elizur, 1986; Spence et al, 1989; Grote and James, 1991; Yamauchi and Li, 1993). وقد أكد Weiner (1974, 1985) على أهمية الحاجة للإنجاز لرفع قدرة الفرد على التمييز ما بين أسباب النجاح وأسباب الفشل والاستفادة من ذلك التمييز. أي إن الفرد المدفوع بحاجة قوية للإنجاز يتفوق على سواه بالقدرة الواضحة على تحديد العوامل المؤدية إلى الفشل والعوامل المؤدية إلى النجاح فيعمل جاداً على تجنب العوامل الأولى والتركيز على العوامل الثانية .

أما (Zuckerman 1979) فقد أكد على أهمية التفسير الدافعي (Motivational Explanation) للحاجة للإنجاز، أي لا بد من الأخذ بالحسبان قوة الدفع الناتجة عن الحاجة للإنجاز عند أي محاولة لوضع تعريف محدد لمفهوم الحاجة للإنجاز . وقد عكست دعوة (Zuckerman 1979) محاولة (McClelland et al 1976) لوضع إطار واضح ومحدد لمفهوم الحاجة للإنجاز، تلك المحاولة التي أسفرت عن تعريف الحاجة للإنجاز انطلاقاً من أنها مفهوم يعكس الاستعداد الذاتي لدى الفرد لبذل أقصى مجهودات ممكنة مصحوبة برغبة شخصية عارمة لتجاوز أي عقبات تواجه أداء الفرد أثناء مسيرته نحو تحقيق ما يصبو إليه (McClelland; Atkinson; Clark, R. and Liwell, (1976) .

وإن كان التعريف السابق منسجماً تماماً مع النتائج التي سبق وأن عرضها Atkinson & Raynor (1974) والتي أكدت على تمييز الأفراد ذوي المعدلات العالية على مستوى الحاجة للإنجاز بطموح جامح وتصميم قوي على تحقيق ما سبق وأن خططوا له أو فكروا به، فإن دراسة (Heinzen et al 1988, p. 444) كشفت لاحقاً عن مجموعة من النتائج المؤيدة لاتجاه التعريف السابق للحاجة للإنجاز، حيث أكدت تلك النتائج على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الحاجة للإنجاز والحاجة للسيطرة والإبداع الشخصي والمهني.

وقد كشفت نتائج مجموعة من الدراسات التي توجهت لبحث مدى تأثير اختلاف متوسطات الحاجة للإنجاز ما بين الأفراد على توجهاتهم وسلوكياتهم عن أن الفرد المتميز بمستويات عالية من الحاجة للإنجاز ينسب النجاح دائماً إلى عوامل داخلية ذاتية خاصة به، مثل القدرة والاستعداد لبذل المزيد من الجهد. كما ينسب الفشل إلى عوامل خارجية تنظيمية كصعوبة المهام مثلاً. ومقابل ذلك لا يميل الفرد الذي تنخفض لديه الحاجة للإنجاز إلى ربط النجاح بعوامل ذاتية قدر ميله للاعتراف بمسئوليته الشخصية عند الفشل. (Weiner & Kukla 1970; Weiner & Potepan 1970; Kukla, 1972; Dalal & Sethi, 1988; Nathawat et al, 1997).

وقد أكدت نتائج دراسة (Scapinello 1989, pp. 359-361) على اتجاه نتائج الدراسات السابقة، حين كشفت عن أن الفرد المتميز بدرجة عالية من درجات الحاجة للإنجاز لا يتقبل بسهولة الفشل مقارنة بزميله الذي تنخفض لديه بصورة واضحة الحاجة للإنجاز.

### الحاجة للانتساب

الإنسان بطبعه بحاجة إلى نوعين من التفاعل الاجتماعي، يتمثل النوع الأول بالاحتكاك

والتفاعل اليومي العادي، في حين يتمثل النوع الثاني بدرجة من درجات الاستقرار والمتانة. والنوع الثاني يعتبر من أبرز السمات المميزة للحاجة للانتساب بكافة مكوناتها العاطفية والاجتماعية والمهنية، وهذه الميزة هي التي تعطي الحاجة للانتساب مواصفاتها الرئيسية والتي تميزها عن سواها من حاجات إنسانية (Mann, 1980).

ويرى (Wilder & Thompson, 1980) أن قضاء مجموعة من الأفراد وقتًا محددًا وثابتًا مع بعضهم البعض سيؤدي حتمًا إلى تكوين تصورات إيجابية متبادلة بين أعضاء المجموعة (هذا مع افتراض توافر بيئة أو أجواء عامة مساعدة أو غير مانعة لولادة مثل تلك التصورات على الأقل)، مما سيرفع من فرص بروز معدلات إيجابية مرتفعة على مستوى إشباع الحاجة للانتساب بالذات. تلك الحاجة التي تعتبر من الاحتياجات الأساسية للفرد والتي يتميز حاملها بارتفاع معدلات الاستعداد لديه للانضمام لأي مجموعة إنسانية كانت، على الرغم من أن الفرد يميل عادة إلى تفضيل التعامل مع أو الاختلاط بمن يألف أو يتشابهه معه في جوانب عدة منها الميول والاتجاهات (Ray & Hall 1995, p. 520).

وبصورة عامة أكدت نتائج مجموعة من الدراسات على أهمية حاجة الارتباط أو الانتساب (Ryan, 1991; Epstein, 1992; Guisinger & Blatt 1994). وتلك النتائج السابقة انسجمت تمامًا مع توجهات نظرية الارتباط (Attachment Theory) والتي سبق وأن أكدت على أهمية وحرص وسعي الإنسان المستمر لتشكيل والحفاظ على علاقات مستقرة ودائمة مع الآخرين (Bowlby, 1973).

ولقد وجد (Baumeister & Leary 1995, p. 499) أن الحاجة للانتساب ارتقت لدى الإنسان المعاصر بشكل واضح، وأخذت تزاحم على مستوى الأهمية الحاجات الأولية للفرد مثل الحاجة للطعام والشراب. وربما تساهم نتائج مجموعة من الدراسات السابقة في تفسير أسباب ارتفاع مستوى الحاجة للانتساب لدى الإنسان المعاصر، حيث أكدت تلك النتائج على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تزايد مشاعر الخوف والتوتر والقلق وبين الحاجة للانتساب. وغني عن القول أن الحياة المعاصرة تزخر بكم هائل من تلك المشاعر (Schachter, 1959; Fireston et al, 1973, Cotterell & Epley, 1977; Kulik et al, 1993).

إذن بما أن مجتمعنا الحديث يعاني من ارتفاع حدة ودرجة الضغوط المتنوعة على الفرد، فإنه من الطبيعي أن تبرز الحاجة للانتساب كعامل هام من العوامل المساعدة على رفع قدرة الفرد على مواجهة مشاكل وتعقيدات وضغوط الحياة بشقيها المهني والشخصي، خاصة وأن السلوك الانتسابي



(Affiliative Behavior) غالباً ما يدفع الفرد للالتحاق أو التفاعل مع فرد أو مجموعة أفراد آخرين يواجهون ذات المواقف أو الصعوبات أو الضغوط التي يواجهها (Kulik & Gump 1997, p. 306) .

ويمكن تعريف الحاجة للانتساب وسط محيط العمل، بأنها مفهوم يعني رغبة وحرص الفرد بدرجة قوية على بناء والحفاظ على حد أدنى من العلاقات الشخصية والمهنية الإيجابية مع مجموعة مختارة من مجموعات العمل (Clark et al, 1989; Baumeister & Leary 1995, p. 497) ، وعلى ذلك يمكن القول إن الحاجة للانتساب تتميز بثلاثة أبعاد أساسية هي كالتالي:

- ١ - وجود احتكاك وتفاعل إنساني مستمر بين مجموعة من الأفراد داخل بيئة العمل.
- ٢ - تراجع المؤثرات السلبية وعوامل الصراع والاختلاف وسط محيط ذلك التفاعل الإنساني إلى حد كبير.
- ٣ - بروز علاقات ارتباط واهتمام متبادل وثابت لفترة زمنية مستقبلية.

### الحاجة للسيطرة

ارتبطت الحاجة للسيطرة كمفهوم بسعي الفرد بصورة مستمرة للتأثير على الغير، هذا من جهة، ورغبة الفرد بالحصول على قوة رسمية واجتماعية تعطيه درجة واضحة من درجات الواجهة والتقدير (Winter, 1988 ; McClland, 1985) .

ويرى كل من (Winter (1991b) و McClland & Boyatzis (1982) أن الحاجة للسيطرة تُعتبر من الحاجات الإنسانية ذات التأثير الواضح في الأحواء التنظيمية بالذات، خاصة وأنها حاجة ذات أبعاد إيجابية تنعكس على جوانب عدة في محيط العمل، حيث إن الفرد المتميز أو المدفوع لإشباع الحاجة للسيطرة لديه غالباً ما يكون فرداً تنظيمياً منتجاً في وظيفته القيادية بالذات، حيث يتمكن وبسهولة معقولة من خلق الظروف المناسبة، والتأثير الإيجابي اللازم لإقناع ودفع الآخرين للإنجاز وخدمة الأهداف .

ويؤكد (Winter (1993, p. 533) على أهمية عدم الربط الدائم وبصورة تلقائية بين الحاجة للسيطرة والجوانب الإيجابية أو توقع انعكاسات تنظيمية موجبة منها بصورة عامة . فالفرد المتميز بارتفاع درجة الحاجة للسيطرة لديه، رغم تمتعه بصفات إيجابية تثري العمل، وفي مقدمة تلك الصفات تأتي صفة الحزم والجدية والإصرار وعدم التردد في المواجهة وبالذات في ظروف معينة كالمفاوضات والنزاعات الإدارية، إلا أن كل تلك المواصفات السابقة إذا ما اقترنت بتراجع

الإحساس بالمسئولية وضعف مراعاة مشاعر وظروف الآخرين فإنها ستؤدي إلى جملة سلوكيات واتجاهات سلبية أبرزها المبالغة في الإقدام على المخاطر . والحدية والعدوانية اللفظية والجسمانية والاستغلال الجنسي. وهذا الأمر ينطبق على الذكور والإناث معاً (Winter & Barenbaum, 1985; Winter, 1988).

وأكدت نتائج مجموعة أخرى من الدراسات على وجود وجهان للحاجة للسيطرة، وجه إيجابي ووجه سلبي، فالفرد المدفوع بالحاجة للسيطرة وسط البيئة التنظيمية قد يتميز بمجموعة من الخصائص الإيجابية مثل الطموح والذكاء والمثابرة والإبداع الذاتي، إلا أنه، بالذات عندما يصل إلى تحقيق معدلات عالية من معدلات إشباع تلك الحاجة (السيطرة)، فقد يدخل قمة التسلسل والدكتاتورية القيادية مما سيؤثر سلباً على إبداع كافة أعضاء المجموعة التي تعمل معه، خاصة مع بروز أدلة عديدة على وجود علاقة ارتباطية سالبة بين سلوك القائد المتسلط وإبداع المرؤوسين (Grossman & Eisenman 1971, Eisenman 1982).

ولكن بصورة عامة يبقى الفرد المتميز بمعدلات عالية على مستوى الحاجة للسيطرة يتمتع بقدرات وتوجهات إيجابية لا يمكن تجاهل أهميتها لمختلف أنواع الأعمال في المنظمات، خاصة وأن ذلك الفرد عادة ما ينظر إليه على أنه أقدر من سواه عندما يرتبط الأمر بالقدرة على التأثير والمثابرة والثقة بالنفس (Gough, 1968; Fleicher & Chertkoff, 1986).

ويلتقي التصور السابق لأهمية تميز الفرد بالحاجة للسيطرة مع مفهوم (Dominelli & Gollins 1997, p. 396) للسيطرة والقوة، حيث لا تنطلق الحاجة للقوة أو السيطرة لديهما من قاعدة الرغبة بالتحكم بالغير أو بممارسة السلطة على الآخرين فقط، خاصة وأن الحاجة للقوة أو السيطرة ظاهرة معقدة تشكل من تفاعل جملة من العوامل الاجتماعية بالذات مما قد يبرز أهمية الجانب الاجتماعي التفاعلي للحاجة للسيطرة ويُخفف من النظرة العامة التي تربط بصورة غالبية بين الحاجة للسيطرة والرغبة بالتحكم بالآخرين وإدارة أمورهم .

### الحاجات الثلاث والفروق بين الجنسين

يرى (Stets & Burke 1996, p. 139) أن الجنس كوضع اجتماعي مستمد من وجهة نظر اجتماعية أو مجتمعية، أما النوع كهوية فهو مستمد من وجهة نظر فردية (مرتبطة بحالة كل فرد على حدة) . والتعامل مع الجنس انطلاقاً من وجهة نظر اجتماعية ربما يؤدي إلى إثارة جملة قضايا، وفي

مقدمتها تأتي قضية السلطة والمساواة بين الجنسين، ولكن على الرغم من أهمية ذلك اجتماعياً وإدارياً إلا أن إثارة مثل هذه القضايا وسواها قد تحجب ما هو أهم وأولى بالتناول، ونعني به الإرادة والاختيار (Molm 1993, p. 310) .

أما التعامل مع الجنس انطلاقاً من قاعدة الهوية الذاتية فإنه سيؤدي إلى حجب أهمية متابعة درجة تأثير الجنس على التفاعل الإنساني وسط التركيبة الاجتماعية أو التنظيمية (West & Fenstermaker, 1993) . لذلك كان من المهم التعامل مع الجنس كمركز اجتماعي وكهوية ذاتية معاً انطلاقاً من محاولة فهم نوعية الاختلافات على مستوى الاحتياجات والدوافع الذاتية المحركة لكل طرف، خاصة وأن تلك الاحتياجات والدوافع هي التي تشكل في النهاية اتجاهات وقيم الفرد إلى حد كبير بغض النظر عن نوعه أو جنسه (McClelland (1985a) .

ولا يمكن عند تناول الفروق بين الجنسين على مستوى الحاجة للإنجاز أو الانتساب أو السيطرة تجاهل الإطار البيئي، خاصة وأن التصور الاجتماعي المسبق حول الفارق بين الذكور والإناث في كثير من المجتمعات ينعكس بصورة أو أخرى على احتياجات وتوجهات الإناث بالذات في محيط العمل أو خارجه، فبعض المجتمعات تفترض ارتفاع أهمية وقدرات الذكور مقارنة بالإناث مما سيؤدي إلى وضع المرأة العاملة في موقع مادي ومعنوي أقل مقارنة بزميلها الرجل (Wood and Karten, 1986; Ridgeway, 1993) .

ومن المتوقع على ضوء ما سبق تراجع مستوى بعض الحاجات لدى الإناث في بعض المجتمعات، وفي مقدمة تلك الحاجات تأتي الحاجة للإنجاز والحاجة للسيطرة مقابل ارتفاع معدل الحاجة للانتساب أو الانضمام لمجموعة إنسانية داخل وخارج محيط العمل لديهن، وذلك لإشباع خليط من الأحاسيس والمشاعر المتنوعة. وقد ينتج عن التوجه الاجتماعي السابق ردة فعل عكسية، قد ترفع من روح التحدي لدى المرأة العاملة حتى تثبت كفاءتها ووجودها من خلال الحرص على تحقيق إنجاز ما، مما قد يساهم برفع معدلات الحاجة للإنجاز والحاجة للسيطرة بالذات لديها (Pugh & Wahrman, 1983) . وقد أكدت مجموعة من الدراسات العربية على الاتجاه الأخير، حين كشفت عن ارتفاع معدل الحاجة للإنجاز لدى الأنثى العربية مقارنة بالرجل (الطريري، ١٩٨٨؛ الصفتي، ١٩٩٥؛ العتيبي، ١٩٩٦) .

وعلى الرغم من أن الذكور يتميزون عادة بارتفاع معدلات البحث عن السلطة وممارسة

السيطرة على الغير مقارنة بالإناث، ويعبرون عن ذلك من خلال تبني عدة أساليب في مقدمتها يأتي أسلوب الإقناع والتأثير، وعلى الرغم من أن الصفات الجينية المميزة للمرأة تنطلق أصلاً من قاعدة المشاركة أو التبادل (Communion Base)، مقابل انطلاق الصفات المميّزة للرجل من قاعدة التأثير أو الفعل (Agency Base) (Gerber 1991, p. 440)، وعلى الرغم من بروز الحاجة للسيطرة لدى الذكور بصورة واضحة خاصة وأنهم يسيطرون وبصورة شبه تامة على مختلف المواقع القيادية في المنظمات العامة والخاصة بل وحتى التطوعية (French, 1992)، وعلى الرغم من أن الحاجة للسيطرة أصبحت أحد المتغيّرات الهامة المرتبطة بشخصية الرجل (Seidler, 1994)، وعلى الرغم من ربط الثقافة، حتى في بعض المجتمعات المتقدمة، بين مفهوم الذكورة والحاجة للسيطرة والقدرة على الإنجاز والرغبة بالاستقلالية، مقابل ربطها مفهوم الأنوثة بالتبعية والانتساب للغير وبعدم الرغبة أو القدرة على الإنجاز (Ashmore et al, 1986; Deaux, 1987).

برغم كل ما سبق إلا أن بعض الدراسات وجدت أن الحاجات الإنسانية بصورة عامة مرتبطة بالدور التنظيمي للفرد والتوقعات الرسمية الملقاة على عاتقه أكثر من ارتباطها بجنسه أو نوعه، وفي مقدمة تلك الحاجات تأتي الحاجة للسيطرة (Gerber, 1988; Ray & Hall, 1995)، والحاجة للانتساب (Goktepe & Schneier, 1989). كما وجد (Hegstrom & Griffith 1992, p. 218) أن ما يتحكم في أو يؤثر على الحاجات الفردية في محيط العمل ليس الجنس المجرد، بقدر ما تساهم مجموعة متكاملة من العوامل الأخرى في التأثير على تراجع أو تقدم مختلف أنواع تلك الحاجات.

وقد سارت نتائج بعض الدراسات العربية في ذات الاتجاه السابق، حيث أكدت نتائج تلك الدراسات على عدم وجود فروق جوهرية على مستوى الحاجة للإنجاز بالذات ما بين الإناث والذكور (تركي، ١٩٨٠؛ حسن، ١٩٨٩؛ الطواب، ١٩٩٠؛ المشعان، ١٩٩٣؛ عبد الخالق وآخرون، ١٩٩٤).

### الحاجات الثلاث والمتغيّرات الديموغرافية الأخرى

إضافة إلى متغيّر النوع أو الجنس تمثلت بقية المتغيّرات الديموغرافية في هذه الدراسة بالمتغيّرات التالية: العمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والجنسية. وعلى الرغم من عدم وجود ما يكفي من الدراسات السابقة التي تناولت بصورة مباشرة طبيعة العلاقة بين كافة المتغيّرات

الديموغرافية المذكورة آنفاً والحاجات الثلاث موضوع البحث في هذه الدراسة، إلا أنه يمكن الاستفادة من نتائج عدد من الدراسات السابقة المتنوعة لبناء الإطار النظري العلمي للرابطة المتوقعة أو اتجاهات العلاقة المفترضة بين المتغيرات الديموغرافية في هذه الدراسة والحاجة للإنجاز، والحاجة للانتساب، والحاجة للسيطرة.

وقد كشفت نتائج دراسة (Eichar et al 1991, p. 615) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الحاجة للإنجاز وتقدم عمر الفرد، فالفرد العامل كلما تقدم به العمر كلما ارتفعت لديه حاجة البحث عن عمل أو مهام وظيفية تتصف بدرجة من درجات الصعوبة والتحدي . كما يمكن القول إن نتائج دراسة خليفة (١٩٩٢) صبت في ذات الاتجاه السابق . ويرى العتيبي (١٩٩٣) أن العناصر الشابة قليلة الخبرة قد تكون طموحاتها وتوقعاتها كبيرة في العمل، كما اقترحت نتائج دراسة العتيبي (١٩٩٦) أن دافعية الإنجاز ترتفع عند طلاب الجامعة في المراحل الدراسية الأولى، حيث يتميزون بنشاط وحماس مرتفع، أي يمكن القول بوجود درجة واضحة من درجات الاندفاع والطموح والحماس لدى مستويات العمر الدنيا وبالذات عند دخول مجال جديد من مجالات الحياة.

ولم يجد (Ray & Hall 1995, p. 520) أي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحاجة للانتساب وعمر الفرد أو مستوى ودرجة تأهيله الدراسي . ومقابل ذلك كشفت نتائج دراسة (Eichar 1991, p. 617) عن وجود علاقة ارتباطية سالبة بين تقدم عمر الفرد ومستوى الحاجة للانتساب التنظيمي لديه، حيث يميل الفرد كلما تقدم به العمر إلى الاستقلالية . وقد أكدت النتائج التي توصل إليها (Hazen & Shaver (1994 أيضاً إلى وجود اختلافات فردية متوقعة على مستوى نظرة وأساليب تعامل الأفراد مع الحاجة للانتساب . كما كشفت نتائج دراسة "Sidanius et al 1993, p. 197" عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الحاجة للسيطرة وكل من متغيري العمر والمؤهل العلمي .

ولا يمكن تجاهل الدور الهام لمتغير المستوى التعليمي للفرد خاصة فيما يتعلق بتشكيل وترتيب أولويات سلم القيم والاحتياجات والدوافع لديه، وهو ما أكدته نتائج العديد من الدراسات المهمة بنسق القيم العام للإنسان (Rockeach, 1973، زهران، ١٩٧٧) . وقد وجد "England & Harpaz 1990, p. 261" أن المستوى التعليمي للفرد يلعب دوراً واضحاً ولا يمكن

تجاهله وبالذات على مستوى تحديد طبيعة ومستوى احتياجات الفرد، إضافة إلى أن مستوى التعليم يُعتبر من العوامل الهامة والتي تلعب دوراً أساسياً في تحديد مفهوم العمل لدى كل فرد .

أما على مستوى طبيعة العلاقة بين الاحتياجات الثلاث ومدة خدمة الفرد، فقد قدمت مجموعة من الدراسات تصوراً علمياً ميدانياً للمسار الإداري والمهني للفرد في أي تنظيم كان، وهو تصور يعكس الرابطة الوثيقة بين الحاجات الثلاث موضع الدراسة ومدة خدمة الفرد . فالمسار الإداري والمهني وفقاً لنتائج تلك الدراسات يمر بثلاث مراحل أساسية تتمثل في الآتي : مرحلة التأسيس (Establishment Stage)، ومرحلة التقدم (Advancement Stage) وأخيراً مرحلة الصيانة (Maintenance Stage). وتبرز في المرحلة الأولى الحاجة للانتساب بشكل واضح مقارنة ببقية الحاجات الأخرى، أما في المرحلة الثانية فيبرز مزيج متوازن من الحاجة للإنجاز والحاجة للسيطرة معاً، ويتراجع ذلك المزيج في المرحلة الثالثة لصالح الحاجة للانتساب من خلال ارتفاع حاجة الفرد لمراجعة وصيانة العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع كافة زملاء العمل، مع بروز الحاجة للحفاظ على مكتسبات التنظيم حتى يترك الفرد عند مغادرته التنظيم لاحقاً وبصورة نهائية، نوعاً من أنواع الانطباعات أو الذكري ذات القيمة التنظيمية والاجتماعية في آن واحد معاً (Gould & Hawkins 1978; Raelin 1985; Slocum & Cron 1985; Morrow & McElory, 1987).

ولم تكشف مقابل ذلك نتائج دراسة (Lynn et al 1996, p. 145) عن أي نوع من أنواع الارتباط بين مدة خدمة الفرد ومستوى الحاجات لديه أو اتجاهاته نحو العمل، وبالذات عندما يكون ذلك الفرد العامل أنثى .

ولا يُحظى موضوع المقارنة بين العمالة الوافدة والوطنية بأهمية كبيرة على مستوى الدراسات الغربية، وربما يعود ذلك لعدم معاناة تلك المجتمعات من ظاهرة تفوق تعداد العمالة الوافدة على تعداد العمالة الوطنية، تلك الظاهرة التي تُعتبر حالة فريدة ارتبطت بالذات بدول مجلس التعاون الخليجي (العتيبي ١٩٩٢، ص٩٣) . لذلك لم تتوافر النتائج الكافية المرتبطة بطبيعة العلاقة بين متغير الجنسية والحاجات الفردية داخل التنظيم. وتُعتبر دراسة (حمودة والدعيج ١٩٩٦، ص٢٨٧) من الدراسات العربية المحدودة والتي أُجريت للتحقق من طبيعة العلاقة بين الإيمان بقيمة العمل الجاد وقوة الحاجات العليا والرغبة في ترك التنظيم. وقد كشفت نتائج الدراسة السابقة عن أن الفرد الكويتي لا يعطي ما يكفي من اهتمام بالحاجة للإنجاز أو الاستقلال أو عدم الاعتماد على

الغير، كما يُعطي الكويتي أهمية خاصة للسعي لتأكيد الذات، وذلك على عكس الفرد غير الكويتي.

### منهجية الدراسة

#### أداة الدراسة

تم الحصول على مختلف البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال إعداد وتصميم قائمة استبيان تكونت من جزئين أساسيين، الجزء الأول كان مخصصاً للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وشملت تلك الخصائص الآتي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والجنسية. أما الجزء الثاني فقد صُمم لقياس الحاجات الثلاث (الحاجة للإنجاز، والحاجة للانتساب، والحاجة للسيطرة)، لذلك انقسم إلى ثلاثة أجزاء فرعية، الأول منها توجه لقياس الحاجة للإنجاز وقد تكون من خمس عبارات أخذت الترتيب من (١ - ٥)، أما الثاني فقد توجه لقياس الحاجة للانتساب وقد تكون أيضاً من خمس عبارات (٦ - ١٠)، أما الجزء الفرعي الثالث والأخير فقد توجه لقياس الحاجة للسيطرة وقد تكون من أربع عبارات (١٢ - ١٥). وقد تم تصميم كافة مكونات الجزء الثاني والخاص بقياس مستوى الحاجات الثلاث من خلال الاعتماد على مقياس (MNQ) والذي طوره Steers & Braunstein (1976).

وقد أكدت عدة دراسات على صدق وثبات هذه الأداة في قياس الحاجات موضوع

الدراسة (Morris and Snyder, 1979; Mowday, 1979).

#### مجتمع وعينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة من وسط عشر منظمات كويتية من مجموع المنظمات العاملة في القطاعين العام والخاص في دولة الكويت. وقد تم اختيار خمس منظمات حكومية وفقاً لطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجموع الوزارات والهيئات الحكومية التي يعمل كادرها وفقاً لقانون الخدمة المدنية رقم (١٩٧٩/١٥). وتمثلت منظمات العينة الحكومية بوزارة الأشغال العامة، ووزارة التجارة والصناعة، ووزارة المواصلات، ووزارة التخطيط، والهيئة العامة للمعلومات المدنية. وبنفس الطريقة السابقة تم اختيار خمس منظمات تمثل القطاع الخاص، وقد تمثلت تلك المنظمات بالبنك التجاري، والشركة الأهلية للتأمين، وشركة التسهيلات التجارية، وبنك الكويت الوطني، وشركة بناء وإصلاح السفن. وقد تم اختيار مفردات العينة من داخل كافة تلك المنظمات

في القطاعين وفقاً لأسلوب العينة الميسرة Convenience Sample وذلك نظراً لمحدودية إمكانيات الباحث المادية والبشرية.

وبعد التحقق من صدق وثبات الأداة وتحديد حجم عينة الدراسة قام مساعدو الباحث بتوزيع (٧٠٠) قائمة استبيان على مختلف جهات العينة بواقع (٣٥٠) قائمة لكل قطاع. وقد بلغ إجمالي العائد (٦١٣) استبانة، وبنسبة (٨٧,٦٪)، وكانت منها (٣٢٨) استبانة خاصة بالقطاع الحكومي وبنسبة (٩٣,٦٪)، و (٢٨٥) استبانة خاصة بالقطاع الخاص وبنسبة (٨١,٤٪).

وكما يتضح من الجدول رقم (١) فقد كانت الفئة الغالبة على عينة الدراسة وفقاً للجنس هي فئة الذكور، وعلى مستوى فئات العمر جاءت الفئة الأولى (٢٠-٣٠ سنة) في المرتبة الأولى، تليها الفئة الثانية (٣١ - ٤٠ سنة). وقد تصدرت شهادة الدبلوم أو ما يعادلها المؤهلات العلمية لعينة الدراسة (٤٨,١٪). أما على مستوى فئة الخدمة فقد جاءت المدة من (١ - ١٠ سنوات) بمجموع نسبة يساوي (٤٣,٤٪) من نسبة كافة فئات المتغير. كما جاءت فئة الكويتي في متغير الجنسية لتمثل النسبة الغالبة (٦١٪).

#### صدق وثبات الأداة

إضافة إلى نتائج بعض الدراسات السابقة والتي أكدت على صدق وثبات أداة الدراسة والتي سبق بيانها في الجزء الخاص بعرض أداة هذه الدراسة، فقد قام الباحث بالتأكد من صدق المقياس من خلال عرضه على بعض المحكمين في جامعة الكويت والذين جاءت تقديراتهم تدل على أن كافة فقرات الاختبار تساهم وبدرجة واضحة بقياس موضوع البحث، وقد بلغت النسبة المثوية لاتفاق المحكمين (٨٤٪) وهي نسبة يمكن قبولها والاعتماد عليها. وللمزيد من التحقق من مدى ملائمة الأداة لبيئة الدراسة المحلية قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة أولية من العاملين في القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، وعلى فترتين زمنيتين بفاصل أربعة أسابيع بينهما وقد جاءت النتائج مؤيدة لصدق الأداة.

وقد تمت عملية حساب درجة ثبات الأداة في هذه الدراسة باستخدام معامل ثبات كورنباخ ألفا لكل متغير على حدة. وقد بلغ معامل الثبات للحاجة للإنجاز (٠,٨٥)، كما بلغ معامل الثبات للحاجة للانتساب (٠,٨٩)، في حين بلغ معامل ثبات الحاجة للسيطرة (٠,٩٠). وتدلل نتائج معامل الثبات السابقة على تمتع المقياس بدرجة كبيرة من الثبات، وعلى إمكانية تطبيقه بدرجة واضحة من الثقة لقياس متغيرات الدراسة.



## جدول رقم (١) تفاصيل المتغيرات الديموغرافية

لعينة الدراسة. ن = ٦١٣.

النسبة	العدد	المتغير
		<b>* الجنس</b>
٪ ٦٥,٦	٤٠٢	ذكر
٪ ٣٤,١	٢٠٩	أنثى
٪ ٠,٣	٢	لم يحدد
		<b>* العمر</b>
٪ ٤١,٤	٢٥٤	٢٠ - أقل من ٣٠ سنة
٪ ٢٤,٦	١٥١	٣٠ - أقل من ٤٠ سنة
٪ ٢٠,٣	١٢٤	٤٠ - أقل من ٥٠ سنة
٪ ١٣,٧	٨٤	٥٠ - أقل من ٦٠ سنة
	-	٦٠ سنة فأكثر
		<b>* المؤهل العلمي</b>
٪ ١١,٧	٧٢	ثانوية عامة أو أقل
٪ ٤٨,١	٢٩٥	دبلوم أو ما يعادله
٪ ٣٤,٣	٢١٠	شهادة جامعية
٪ ٥,٤	٣٣	دراسات عليا
٪ ٠,٥	٣	لم يحدد
		<b>* مدة الخدمة</b>
٪ ٢٥	١٥٣	١ - ٥ سنوات
٪ ١٨,٤	١١٣	٦ - ١٠ سنوات
٪ ١٥	٩٢	١١ - ١٥ سنة
٪ ١٦,٢	٩٩	١٦ - ٢٠ سنة
٪ ١٤,٥	٨٩	٢١ - ٢٥ سنة
٪ ١٠,٤	٦٤	أكثر من ٢٥ سنة
٪ ٠,٥	٣	لم يحدد
		<b>* الجنسية</b>
٪ ٦١	٣٧٤	كويتي
٪ ٣٨,٣	٢٣٥	غير كويتي
٪ ٠,٧	٤	لم يحدد

## المعالجة الإحصائية

للإجابة على كافة الأسئلة المكونة لأهداف هذه الدراسة استخدم الباحث الأساليب

الإحصائية التالية :

- مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري.
- معاملات بيرسون بين مختلف متغيرات الدراسة.

- اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق في متوسط كل حاجة من الحاجات الثلاث موضع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس (ذكر/أنثى).
- تحليل التباين الأحادي لتحديد فروق متوسطات الحاجات الثلاث وفقاً لبقية المتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة).
- طريقة شيفيه (Scheffe) لتحديد فروق متوسطات كل حاجة من الحاجات الثلاث موضوع البحث داخل مختلف فئات المتغيرات الديموغرافية.
- اختبار (ت) لحساب اتجاهات الفروق المعنوية بين المتغيرات الديموغرافية على مستوى كل حاجة من الحاجات الثلاث.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد قوة تأثير متغيرات الدراسة الديموغرافية على الحاجات الثلاث موضع البحث.

### المناقشة والتحليل

#### الحاجات الثلاث في القطاعين الحكومي والخاص

يلاحظ من النتائج الخاصة بالمتوسطات والانحرافات المعيارية للحاجات الثلاث موضوع البحث والمعروضة في الجدول رقم (٢)، أن الحاجة للإنجاز احتلت المرتبة الأولى على مستوى القطاعين، ولكن تميز القطاع الخاص بتفوق متوسط الحاجة للإنجاز فيه (٤,٠٥) مقارنة بالحاجة للإنجاز في القطاع الحكومي (٣,٦٤). كما يلاحظ أن متوسط الحاجة للإنجاز في القطاع الحكومي لم يختلف كثيراً عن متوسط الحاجة للانتساب (٣,٤٨)، تلك الحاجة التي احتلت المركز الثاني في كلا القطاعين مع اختلاف واضح على مستوى الفارق بينها وبين الحاجة للإنجاز في القطاع الخاص، حيث يمكن القول أن الحاجة للانتساب تتراجع بشكل ملحوظ في القطاع الخاص مقارنة أولاً بالحاجة للإنجاز في ذات القطاع، ومقارنة ثانياً بمتوسط ذات الحاجة في القطاع الحكومي.

وقد احتلت الحاجة للسيطرة في كلا القطاعين المرتبة الثالثة وبتوسط ضعيف في القطاع الخاص (٢,٢٠)، مع استمرار وجود فارق واضح على مستوى متوسط هذه الحاجة بين القطاعين، علماً بأن متوسط الارتكاز الافتراضي في هذه الدراسة كان (٣).

جدول رقم (٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية  
للحاجات الثلاث في القطاعين الحكومي والخاص

على مستوى القطاعين		القطاع				المتغير
(ن = ٦١٣)		خاص (ن = ٢٨٥)		حكومي (ن = ٣٢٨)		
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٧٢	٣,٨٣	٠,٥٣	٤,٠٥	٠,٨١	٣,٦٤	الحاجة للإنجاز
١,٠٤	٣,٠٨	٠,٩٥	٢,٦٣	٠,٩٥	٣,٤٨	الحاجة للانتساب
١,٠١	٢,٣٨	٠,٨٩	٢,٢٠	١,٠٩	٢,٥٣	الحاجة للسيطرة

ويمكن بصورة مبدئية تفسير تصدر الحاجة للإنجاز في كلا القطاعين من خلال مراجعة طبيعة توزيع أعمار عينة الدراسة حيث تفوقت فيها نسبة النضج، إذ بلغ مجموع فئات الأعمار من ٣١ سنة فأكثر نسبة (٥٨,٦٪) من مجموع العينة، وسبق وأن أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تقدم العمر والحاجة للإنجاز (Eichar et al, 1991 وخليفة، ١٩٩٢).

ويمكن تفسير بروز الحاجة للإنجاز في القطاع الخاص، وتفوقها على متوسط الحاجة للإنجاز في القطاع الحكومي من خلال مراجعة عاملين أساسيين يميّزان القطاع الخاص مقارنة بالقطاع الحكومي في دولة الكويت، العامل الأول تمثله طبيعة السوق التي يعمل وسطها القطاع الخاص وهي طبيعة تنافسية حادة تدفع كل تنظيم للتركيز على الإنتاج ورفع درجة التحدي وسط بيئته الداخلية مما يتوقع منه أن يترك آثاراً واضحة على مستوى بروز الحاجة للإنجاز لدى العاملين في هذا القطاع. والعامل الثاني يتمثل بنوعيه العمالة المستخدمة في القطاع الخاص والتي يغلب عليها طابع العمالة الوافدة والتي من الطبيعي أن يحرص كل فرد فيها على تحقيق درجات متقدمة من الإنجاز للحفاظ على الوظيفة من جهة، وضمان استمرار إقامته القانونية في الدولة من جهة ثانية، وتحقيق أعلى عائد مادي ممكن يغطي معاناة الغربة عن الوطن من جهة ثالثة.

ويمكن قبول نتيجة منافسة الحاجة للانتساب في القطاع الحكومي (٣,٤٨) للحاجة للإنجاز في ذات القطاع (٣,٦٤)، خاصة إذا علمنا أن أجواء الوظيفة الحكومية في الكويت توفر فرصاً أكثر - مقارنة بالقطاع الخاص - للتآلف وتكوين العلاقات التنظيمية الاجتماعية إما نتيجة لضعف الضبط والربط الإداري، أو لانخفاض ضغط وإيقاع العمل، أو نتيجة لتجانس العمالة في هذا القطاع، أو لنداخل تلك العوامل مع بعضها البعض، كما أنه لا يمكن تجاوز الدور الذي تقوم به

الوظيفة الحكومية على مستوى خدمة انتماءات الفرد العائلية أو الطائفية أو القبلية وبالتالي قد يصلح هذا الدور كمؤشر إضافي لتفسير ارتفاع متوسط الحاجة للانتساب في القطاع الحكومي، حيث قد يحاول الموظف الحكومي صيانة واستثمار علاقاته وارتباطاته الإيجابية مع زملاء العمل لتحقيق درجة من درجات التقدم أو القبول الاجتماعي على مستوى الجماعة الأكبر وربما الأهم (العائلة، أو الطائفة أو القبلية).

وإضافة إلى ما سبق قد يُضيف استقرار الوظيفة الحكومية بُعداً آخر لمحاولة تفسير بروز حاجة الانتساب في القطاع الحكومي، فاستقرار الوظيفة الحكومية يتيح فرصة أكبر لطول مدة خدمة الفرد والتي ترتبط بدورها إيجابياً بالحاجة للانتساب وهذا ما سبق وأن أكدته مجموعة من الدراسات (Gould & Hawkins, 1978; Raelin, 1985; Slocum & Cron, 1985; Morrow & McElory, 1987).

ويمكن تفسير تراجع الحاجة للانتساب في القطاع الخاص من خلال مراجعة أساليب وسياسات التوظيف والإدارة في هذا القطاع . أولاً، لأنها لا توفر بصورة عامة للموظف الوافد، أو حتى الوطني، ضمانات كافية للاستقرار أو الاستمرار الوظيفي، مما يتوقع تأثيره على معدل دوران العمل وبالتالي حرمان الحاجة للانتساب من البيئة المناسبة لتكوين وتوطيد العلاقات التنظيمية والاجتماعية بين العاملين. كما لا يمكن تجاوز حقيقة أن غالبية العمالة في القطاع الخاص هي عمالة وافدة غير متجانسة الثقافة أو اللغة، مما يتوقع أن يترك ذلك آثاراً سلبية واضحة على مستوى بروز الحاجة للانتساب وسط هذا الخليط غير المتجانس من الأفراد. كما لا يمكن إغفال طبيعة إيقاع وضغط العمل في القطاع الخاص كمؤثر ثالث محتمل على الحاجة للانتساب في هذا القطاع.

أما فيما يختص بتراجع أو ضعف الحاجة للسيطرة في القطاع الحكومي فيمكن الاجتهاد في تفسير ذلك من خلال إدراك الأفراد العاملين في هذا القطاع بأن شغل المراكز القيادية على مختلف مستوياتها لا تتم بالضرورة بناء على معايير وأسس موضوعية قدر ما ترتبط بعوامل ذاتية خارجة عن حدود قدرات وتطلعات ودوافع الفرد ذاته. أما عن تراجع أو ضعف الحاجة للسيطرة في القطاع الخاص فيمكن إرجاع السبب الرئيسي وراء ذلك إلى طبيعة العمالة في هذا القطاع والتي تتميز بغلبة العنصر الوافد والذي يدرك مقدماً أن مواقع السلطة والتأثير والسيطرة من الطبيعي أن

تكون بيد المالك أو صاحب رأس المال، قدر إدراكه أن بروز الحاجة للسيطرة لديه قد لا يخدم مصلحته على المدى الطويل.

### الحاجات الثلاث والمتغيرات الديموغرافية في القطاعين الحكومي والخاص

يوضح الجدول رقم (٣) وبشكل مفصل نتائج أهم الارتباطات الدالة إحصائياً بين كل حاجة من الحاجات الثلاث والمتغيرات الديموغرافية، إضافة إلى طبيعة العلاقة الداخلية بين الحاجات الثلاث ذاتها.

جدول رقم (٣) مصنوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة

بين الحاجات الثلاث والمتغيرات الديموغرافية في القطاعين الحكومي والخاص

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١ الجنس	-						
٢ العمر	-٠,٤٧٩**	-					
٣ المؤهل العلمي	-٠,٢٨٧**	-٠,٥٢٣**	-				
٤ مدة الخدمة	-٠,٤٨١**	-٠,٩١٣**	-٠,٥٣٠**	-			
٥ الجنسية	-٠,٠٩٧*	-٠,٦٨	-٠,٠٠١	-٠,٨٦*	-		
٦ الحاجة للإنجاز	-٠,٣١	-٠,١٨٥**	-٠,١٣٢*	-٠,١٤٦**	-٠,٣٨٠**	-	
٧ الحاجة للانتساب	-٠,٣٧٧**	-٠,٤٤٨**	-٠,٢٢٠**	-٠,٤٤٦**	-٠,٣٦٦**	-٠,٨٣*	-
٨ الحاجة للسيطرة	-٠,٣٩٣**	-٠,٣٣٩**	-٠,٣٣٧**	-٠,٣٤٦**	-٠,٣٢٧**	-٠,٢٠٤**	-٠,١٤٤**

\* قيم دالة عند مستوى (٠,٠٥) \*\* قيم دالة عند مستوى (٠,٠١)

وللمزيد من التحقق من طبيعة العلاقة بين الحاجات الثلاث والمتغيرات الديموغرافية تم استخدام اختبار ت للفروق بين متوسطات الحاجات وفقاً لمتغيري الجنسية والنوع كل على حدة، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات الحاجات الثلاث وفقاً لبقيّة المتغيرات الديموغرافية، وطريقة شيفيه لتحديد فروق متوسطات كل حاجة من الحاجات الثلاث داخل مختلف الفئات التفصيلية لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية. وسيتم عرض نتائج تلك الاختبارات وفقاً للتسلسل التالي:

#### أ - نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات الحاجات الثلاث وفقاً لمتغير الجنسية في القطاعين

تم إجراء اختبار ت للتحقق من مدى وجود فروق في متوسطات الحاجات الثلاث وفقاً لمتغير الجنسية في القطاعين الحكومي والخاص، وكما يتضح من جدول رقم (٤/أ) توجد فروق معنوية بين الكويتي وغير الكويتي في القطاع الحكومي على مستوى متوسط الحاجة للإنجاز والحاجة للانتساب، في حين لم تكشف النتائج عن أي فروق معنوية على مستوى الحاجة للسيطرة بين

الكويتي وغير الكويتي في ذات القطاع السابق. كما يلاحظ من الجدول رقم (٤/أ) أيضاً، عدم وجود أي فروق معنوية بين الكويتي وغير الكويتي على مستوى الحاجة للإنجاز في القطاع الخاص، مقابل وجود فروق معنوية بين الكويتي وغير الكويتي في القطاع الخاص على مستوى الحاجة للانتساب والحاجة للسيطرة.

جدول رقم (٤/أ) نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات الحاجات الثلاث

وفقاً لمتغير الجنسية في القطاعين الحكومي والخاص

القطاع						الجنسية	المتغير
خاص			حكومي				
مستوى الدلالة	قيمة ت	المتوسط	مستوى الدلالة	قيمة ت	المتوسط		
٠,٠٥٥	١,٩٢٣	٣,٨٩ ٤,١٢	٠,٠٠٠	٧,٢٦٦	٣,٥٣ ٤,٥٢	كويتي غير كويتي	الحاجة للإنجاز
٠,٠٠٠	٣,٧٦٣ -	٢,٧٨ ٢,٥٧	٠,٠٠٠	٤,٤٣٢	٣,٥٧ ٢٥٢	كويتي غير كويتي	الحاجة للانتساب
٠,٠٠٠	٥,٩٠٢	٢,٩٥ ١,٨٩	٠,٣٠٧	١,٠٢٤	٢,٥٤ ٢,٣٤	كويتي غير كويتي	الحاجة للسيطرة

وقبل التعامل مع نتائج الاختبار السابق على مستوى العينة ككل يمكن القول بأن عدم وجود فروق معنوية بين الكويتي وغير الكويتي على مستوى الحاجة للسيطرة في القطاع الحكومي قد يعود، كما سبق وبيّنا، إلى ارتباط عوامل القيادة والسلطة في القطاع الحكومي بعوامل غير موضوعية بصورة عامة، مما قد يؤدي إلى تراجع مستوى هذه الحاجة في هذا القطاع.

أما بالنسبة لعدم وجود فروق معنوية بين الكويتي وزميله غير الكويتي على مستوى الحاجة للإنجاز في القطاع الخاص فقد يكون ذلك راجعاً لأساليب الإدارة في القطاع الخاص والتي تدفع الفرد بغض النظر عن جنسيته لبذل أقصى مجهود ممكن في جو مشبع بدرجة واضحة من درجات التحدي والمنافسة المهنية، مما يضيق الفارق بصورة ملحوظة بين الكويتي وغير الكويتي في هذا القطاع على مستوى الحاجة للإنجاز مقابل اتساع ذلك الفارق لصالح غير الكويتي في القطاع الحكومي. وقد يعود ذلك لأسباب عدة قد تكون منها أساليب الإدارة في القطاع الحكومي وما يرتبط بها من تطبيق حاد لأساليب التحفيز الإيجابي والسلبى على غير الكويتي بالذات والذي يبقى مدفوعاً للإنجاز خشية أن يقع في خانة عدم تجديد العقد، كما لا يمكن تجاهل دور قانون الخدمة المدنية في خفض الحاجة للإنجاز لدى الكويتي من خلال الضمان شبه التام للتوظيف أو ما يمكن

تسميته بديمومة الوظيفة للكويتي مادام يُعطي الحدود الدنيا أو المتوسطة من الأداء.

وبمراجعة الجدول رقم (٤/ب) والذي يعرض نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات الحاجات الثلاث وفقاً لمتغير الجنسية على مستوى العينة ككل، نلاحظ وجود فروق معنوية بين الكويتي وغير الكويتي على مستوى متوسطات الحاجات الثلاث. فقد تميّز الكويتي عن غير الكويتي بارتفاع حاجتي الانتساب والسيطرة في حين تراجعت لديه الحاجة للإنجاز مقارنة بذات الحاجة لدى زميله غير الكويتي.

جدول رقم (٤/ب) نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات الحاجات الثلاث وفقاً لمتغير الجنسية على مستوى العينة ككل

المتغير	الجنسية	المتوسط	قيمة ت	مستوى الدلالة
الحاجة للإنجاز	كويتي	٣,٦١	١٠٠.١٢٢ -	٠,٠٠٠
	غير كويتي	٤,١٨		
الحاجة للانتساب	كويتي	٣,٣٩	٩,٦٨٩	٠,٠٠٠
	غير كويتي	٢,٦١		
الحاجة للسيطرة	كويتي	٢,٦٣	٨,٥٣١	٠,٠٠٠
	غير كويتي	١,٩٦		

ب - نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات الحاجات الثلاث وفقاً لمتغير الجنس في القطاعين يتضح من الجدول رقم (٥/أ) والخاص بعرض نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات الحاجات الثلاث في القطاعين الحكومي والخاص كل على حده، ومن الجدول رقم (٥/ب) والخاص بعرض نتائج اختبار (ت) لذات الفروق أعلاه ولكن على مستوى العينة ككل، يتضح عدم وجود أي اختلاف يذكر بين الذكور والإناث على مستوى متوسط الحاجة للإنجاز سواء على مستوى كل قطاع على حدة أو على مستوى القطاعين ككل. وهذه النتيجة تنسجم مع النتائج التي سبق وأن كشفت عنها معاملات الارتباط والتي تم عرضها في جزء متقدم من هذه الدراسة. ويمكن القول إن نتيجة هذه الدراسة تدعم مجموعة من نتائج الدراسات السابقة والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتوسط الحاجة للإنجاز وفقاً لجنس الفرد (تركي، ١٩٨٠؛ حسن ١٩٨٩؛ الطواب، ١٩٩٠؛ المشعان، ١٩٩٣؛ عبدالحالق وآخرون، ١٩٩٤).

جدول رقم (٥/أ) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات الحاجات الثلاث وفقاً لمتغير الجنس في القطاعين الحكومي والخاص.

المتغير	القطاع	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الحاجة للإنجاز	حكومي*	ذكور	٣,٥٣	٠,٩٥	٢,٩٢٩ -	٠,٠٠٤
		إناث	٣,٨٠	٠,٥٠		
	خاص**	ذكور	٤,٠٤	٠,٥٧	١,٩٢٣	٠,٠٥٥
		إناث	٣,٩٦	٠,٤١		
الحاجة للانتساب	حكومي	ذكور	٣,١٠	٠,٩٧	١,٠٦٢ -	٠,٠٠٠
		إناث	٤,٦	٠,٥٠		
	خاص	ذكور	٢,٥٠	٠,٩٢	٣,٧٦٣ -	٠,٠٠٠
		إناث	٢,٩٦	٠,٩٥		
الحاجة للسيطرة	حكومي	ذكور	٢,٩٤	١,٠٦	٩,٧٨٥	٠,٠٠٠
		إناث	١,٨٨	٠,٧٨		
	خاص	ذكور	٢,٣٦	٠,٩٥	٥,٩٠٢	٠,٠٠٠
		إناث	١,٧٤	٠,٩٤		

\* ذكور (ن = ١٩٩) ، إناث (ن = ١٢٧).

\*\* ذكور (ن = ٢٠٣) ، إناث (ن = ٨٢).

ويلاحظ وجود اتجاه متصاعد في الدراسات العربية نحو التأكيد على تراجع أو عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث على مستوى الحاجة أو الدافعية للإنجاز، وقد يعود ذلك إلى اختلاف وتغير أنماط الحياة في الدول العربية، وإلى الاهتمام الأسري بالجنسين معاً، إضافة إلى اهتمام الدول العربية بتعليم المرأة وإتاحة فرص جيدة أمامها للدخول في مختلف الأعمال والمهن.

كما يمكن إضافة تفسير آخر محتمل قد يساهم باستيعاب أسباب عدم وجود اختلاف يُذكر بين الذكور والإناث على مستوى متوسط الحاجة للإنجاز في كلا القطاعين في بيئة عينة هذه الدراسة، فكما هو معروف فإن بيئة العمل الحكومي في الكويت لا تساهم بتوفير الأجواء المناسبة لرفع درجة روح التحدي والمنافسة، كما لا تساهم سياسات تطبيق القوانين والقواعد أو السياسات الإدارية بفرز درجة الجدية أو قابلية الإنجاز وسط العاملين ككل مما قد يفسر أسباب عدم وجود أي اختلاف يُذكر بين الذكور والإناث على مستوى متوسط الحاجة للإنجاز.

أما في القطاع الخاص والذي يتميز أصلاً في عينة الدراسة بانخفاض تعداد العنصر النسائي الوطني العامل فيه، فإن أجواء العمل في ذلك القطاع لا تكاد تميز بين الرجل والمرأة وخاصة فيما يتعلق بضمان الوظيفة أو تحديد المرتبات أو توزيع المكافآت مما قد يساهم بفهم أو بتفسير أسباب



عدم وجود اختلاف يُذكر على مستوى متوسط الحاجة للإنجاز بين الذكور والإناث العاملين أيضاً في هذا القطاع.

وبمراجعة الجدول رقم (٥/أ)، والجدول رقم (٥/ب) يمكن القول أن نتائج اختبار (ت) أكدت على وجود فروق معنوية واضحة وذات دلالة إحصائية على مستوى متوسط الحاجة للانتساب بين الرجل والمرأة في محيط العمل، سواء في كل قطاع على حدة أو على مستوى مجموع القطاعين. وهذه النتيجة قد تدل على استمرار غلبة الجانب العاطفي الاجتماعي على طبع المرأة، واستمرار بحثها حتى في محيط العمل عن الانتساب أو عن الانضمام لمجموعة تأنس بها وتطمئن إليها، وهذا ما سبق وأكدته نتائج مجموعة من الدراسات (Wood & Karten, 1986; Gerber, 1991; Ridgeway, 1993).

جدول رقم (٥/ب) نتائج اختبار ت للفروق بين متوسطات الحاجة الثلاث وفقاً لمتغير الجنس في القطاعين ككل.

المتغير	الجنس				القيمة ت	مستوى الدلالة
	إناث ن = ٢٠٩		ذكور ن = ٤٠٢			
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
الحاجة للإنجاز	٣,٨١	٠,٨٣	٣,٨٦	٠,٤٧	٠,٧٥٧ -	٠,٤٤٩
الحاجة للانتساب	٢,٨٠	٠,٩٨	٣,٦٣	٠,٨٩	١٠,٠٥٨ -	٠,٠٠٠
الحاجة للسيطرة	٢,٦٧	١,٠٤	١,٨٢	٠,٦٩	١٠,٥٥٤	٠,٠٠٠

كما أكدت نتائج اختبار ت على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على مستوى الحاجة للسيطرة سواء في كل قطاع على حدة أو على مستوى القطاعين ككل. وهذه النتيجة تنسجم مع بعض النتائج السابقة التي أكدت على ارتفاع معدلات الحاجة للسيطرة لدى الرجل مقارنة بمعدلاتها لدى المرأة (Ashmore et al, 1986. Deaux, 1987; Gerber, 1991; Seidler, 1994).

**جـ - نتائج تحليل التباين لفروق متوسطات الحاجات الثلاث وفقاً لبقية المتغيرات الديموغرافية**  
يتضح من الجدول رقم (٦) أن قيمة التباين بين مجموعات الحاجة للإنجاز، والحاجة للانتساب، والحاجة للسيطرة على مستوى كافة المتغيرات الديموغرافية التالية: العمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة كلها ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود فروق معنوية في متوسط الحاجات

الثلاث وفقاً لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية السابقة. ولتحديد طبيعة التباين أجرى الباحث اختبار شيفيه للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لمختلف الفئات التفصيلية المكونة لكل متغير ديموغرافي.

جدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات

الحاجات الثلاث وفقاً لبقية المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الحاجة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
العمر	للإنجاز	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	١٣,٣٤٧	٣	٩,٥٠١	٠,٠٠٠
			٣٠٦,٥٦٣	٦٠٩	-	-
			٣٢٠,٩١٠	٦١٢	-	-
			١٣٤,٧٠٦		٥١,٧٦٢	٠,٠٠٠
	للاتنسب		٥٢٨,٢٨٨		-	-
			٦٦٢,٩٩٤		-	-
			٨٦,٦٢٣		٣٢,٤٤٣	٠,٠٠٠
			٥٤٢,٠٠٦		-	-
	للسيطرة		٦٢٨,٦٢٩		-	-
المؤهل العلمي	للإنجاز		١٠,٠٨٣	٣	٦,٦٣٣	٠,٠٠٠
			٣٠٧,٠٧٧	٦٠٦	-	-
			٣١٧,١٦٠	٦٠٩	-	-
			٤٩,٠٩٢	٣	١٦,١٩٧	٠,٠٠٠
	للاتنسب		٦١٢,٢٥٠		-	-
			٦٦١,٣٤٢		-	-
			٧٠,٦٢٩		٢٥,٨٣٠	٠,٠٠٠
			٥٥٢,٣٤١		-	-
	للسيطرة		٦٢٢,٩٧٠		-	-
مدة الخدمة	للإنجاز		١٠,٣٦٩	٥	٤,٠٥٤	٠,٠٠١
			٣٠٨,٩٧٦	٦٠٤	-	-
			٣١٩,٣٤٥	٦٠٩	-	-
			١٥٠,٥٠٤		٣٥,٧٠٦	٠,٠٠٠
	للاتنسب		٥٠٦,١٨١		-	-
			٦٥٩,٦٨٤		-	-
			٨١,٦٥٢		١٨,٢١٠	٠,٠٠٠
			٥٤١,٦٦٢		-	-
	للسيطرة		٦٢٣,٣١٤		-	-

ويتضح من النتائج المعروضة في الجدول رقم (٧/أ) وجود فروق معنوية بين متوسطات الفئة العمرية الرابعة (٥٠ - أقل من ٦٠ سنة) والفئتين الأولى (٢٠ - أقل من ٣٠)، والثانية (٣٠ - أقل من ٤٠)، واتجاه الفروق يميل لصالح الفئتين الأصغر. وبهذا يمكن القول إن اتجاه النتائج يشير إلى أن

الحاجة للإنجاز ذات علاقة عكسية مع العمر، أي كلما تقدم عمر الفرد كلما تراجع مستوى الحاجة للإنجاز لديه. وهذه النتيجة تدعم نتائج معاملات الارتباط التي سبق عرضها، كما تشير عكس النتائج التي توصل إليها (Eichar et al (1991)، وخليفة (١٩٩٢)، في حين يمكن القول إنها تشير باتجاه دعم العرض التحليلي لنتائج دراسة العتيبي (١٩٩٦).

جدول رقم (٧/أ) نتائج اختبار شيفيه لتحديد فروق متوسطات الحاجة للإنجاز

وفقاً لفئات المتغيرات الديموغرافية

فروق المتوسطات					المتغير	
٥	٤	٣	٢	١		
<b>العمر</b>						
				-	٢٠ - أقل من ٣٠	١
			-	٣,٢٩ -	٣٠ - أقل من ٤٠	٢
		-	٠,٢٠	٠,١٦	٤٠ - أقل من ٥٠	٣
		٠,٢٦	٠,٤٦*	*٠,٤٢	٥٠ - أقل من ٦٠	٤
<b>المؤهل العلمي</b>						
				-	ثانوية عامة وأقل	١
			-	٠,٢٤ -	دبلوم أو ما يعادله	٢
		-	١٠,٩٥	٠,٢٢ -	شهادة جامعية	٣
		٠,٤٤ -	*٠,٢٤ -	*٠,٦٦ -	دراسات عليا	٤
<b>مدة الخدمة</b>						
				-	١ - ٥ سنوات	١
			-	٠,١١ -	٦ - ١٠ سنوات	٢
		-	٠,٣٦	٠,٦٩ -	١١ - ١٥ سنة	٣
	-	٠,١٤	٠,١٨	٠,٧٢	١٦ - ٢٠ سنة	٤
	٠,١٣ -	٠,٢٦	٠,٣٠	٠,١٩	٢١ - ٢٥ سنة	٥
-	٠,٢٣	٠,٣٧	*٠,٤١	٠,٣١	أكثر من ٢٥ سنة	٦

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥

وتكشف النتائج المعروضة في الجدول رقم (٧/ب) عن وجود فروق معنوية بين متوسطات الفئة العمرية الأولى (٢٠ - أقل من ٣٠)، والفئة العمرية الثانية (٣٠ - أقل من ٤٠) وبقية الفئات الأخرى، واتجاه الفروق يميل لصالح الفئات العمرية الأصغر. ويمكن القول إن هذه النتيجة تشير إلى أن الحاجة للانتساب ذات علاقة عكسية مع العمر، فكلما تقدم عمر الفرد كلما تراجعت الحاجة للانتساب لديه، وهذه النتيجة تنسجم مع نتائج معاملات الارتباط التي سبق تناولها، كما أنها تتفق مع مجموعة من نتائج الدراسات السابقة (Eichar et al, 1991; Hazen & Shaver, 1994).

جدول رقم (٧/ب) نتائج اختبار شيفيه لتحديد  
فروق متوسطات الحاجة للانتساب وفقاً لفئات المتغيرات الديموغرافية

فروق المتوسطات					المتغير	
٥	٤	٣	٢	١		
					<b>العمر</b>	
				-	٢٠ - أقل من ٣٠	١
			-	*٠,٤٣	٣٠ - أقل من ٤٠	٢
		-	*٠,٥٤	*٠,٩٧	٤٠ - أقل من ٥٠	٣
		٠,٢٦	*٠,٧٩	*١,٢٢	٥٠ - أقل من ٦٠	٤
					<b>المؤهل العلمي</b>	
				-	ثانوية عامة وأقل	١
			-	٠,١٧ -	دبلوم أو ما يعادله	٢
		-	*٠,٥٨	*٠,٤١	شهادة جامعية	٣
		٠,١٦	*٠,٧٣	٠,٥٧	دراسات عليا	٤
					<b>مدة الخدمة</b>	
				-	١ - ٥ سنوات	١
			-	٠,١٩ -	٦ - ١٠ سنوات	٢
		-	*٠,٤٧	٠,٢٨	١١ - ١٥ سنة	٣
		*٠,٥٤	*١,٠١	*٠,٨٢	١٦ - ٢٠ سنة	٤
	-	*٠,٥٦	*١,٠٣	*٠,٨٤	٢١ - ٢٥ سنة	٥
-	٢,٦٣	*١,٠١	*١,٤٨	*١,٢٩	أكثر من ٢٥ سنة	٦
٠,٥٤	٠,٤٧					

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥

كما يتضح من النتائج المعروضة في الجدول رقم (٧/ج) وجود فروق معنوية بين متوسطات الفئة العمرية الأولى (٢٠ - أقل من ٣٠) وكافة الفئات العمرية الأخرى، إضافة إلى وجود علاقة معنوية بين متوسطات الفئة العمرية الثانية (٣٠ - أقل من ٤٠)، والفئة العمرية الثالثة (٤٠ - أقل من ٥٠). واتجاه الفروق يميل لصالح الفئات العمرية الأكبر. وعلى ضوء هذه النتيجة يمكن القول بوجود علاقة طردية بين العمر والحاجة للسيطرة، أي كلما تقدم عمر الفرد كلما ازدادت لديه الحاجة للسيطرة. وهذه النتيجة تنسجم مع نتائج معاملات الارتباط السابق عرضها، كما أنها تؤكد اتجاه النتائج التي سبق وأن توصلت إليها بعض الدراسات (Sidanius et al, 1993).

## جدول رقم (٧/ج) نتائج اختبار شيفيه لتحديد

## فروق متوسطات الحاجة للسيطرة وفقاً لفئات المتغيرات الديموغرافية

فروق المتوسطات					المتغير	
٥	٤	٣	٢	١		
					<b>العمر</b>	
				-	٢٠ - أقل من ٣٠ سنة	١
			-	*٠,٥٠ -	٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	٢
		-	*٠,٤٢ -	*٠,٩٢ -	٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	٣
		٠,١٥	٠,٢٧ -	*٠,٧٦ -	٥٠ - أقل من ٦٠	٤
		-	-	-	٦٠ سنة فأكثر	٥
					<b>المؤهل العلمي</b>	
				-	ثانوية عامة وأقل	١
			-	*٠,٤٨ -	دبلوم أو ما يعادله	٢
		-	*٠,٤٥ -	*٠,٩٢ -	شهادة جامعية	٣
		٠,٤٣	*٠,٨٧ -	*١,٣٥ -	دراسات عليا	٤
					<b>مدة الخدمة</b>	
				-	١ - ٥ سنوات	١
			-	٨,٦٥ -	٦ - ١٠ سنوات	٢
		-	٠,٣٩ -	*٠,٤٧ -	١١ - ١٥ سنة	٣
		٠,٢٩ -	*٠,٦٧ -	*٠,٧٦ -	١٦ - ٢٠ سنة	٤
	-	٠,٤٢ -	*٠,٨١ -	*٠,٨٩ -	٢١ - ٢٥ سنة	٥
-	٠,١٣ -	٠,٣٦ -	٠,٧٤ -	*٠,٨٣ -	أكثر من ٢٥ سنة	٦
٦,٥٩	٦,٨٠ -					

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥

أما فيما يتعلق بفروق متوسطات الحاجات الثلاث وفقاً لفئات متغير المؤهل العلمي، فيتضح من النتائج المعروضة في الجدول رقم (٧/أ) وجود فروق معنوية بين متوسطات الفئة الرابعة (دراسات عليا) وكل من الفئة الأولى (ثانوية عامة وأقل)، والفئة الثانية (دبلوم أو ما يعادله). واتجاه هذه الفروق المعنوية يميل لصالح الفئة الأعلى، وبذلك يمكن القول بوجود علاقة طردية بين المؤهل العلمي والحاجة للإنجاز، وهذه النتيجة تنسجم مع نتائج معاملات الارتباط السابق عرضها، كما أنها تفسر في اتجاه نتائج مجموعة من الدراسات السابقة (Rockeach, 1973; England & Harpaz, 1990) (العتيبي، ١٩٩٣).

كما يتضح من الجدول رقم (٧/ب) وجود فروق معنوية بين متوسطات الفئة الثانية من فئات المؤهل العلمي (دبلوم أو ما يعادله) وكل من الفئة الثالثة (شهادة جامعية)، والفئة الرابعة (دراسات عليا)، إضافة إلى وجود فروق معنوية بين متوسطات الفئة الأولى (ثانوية عامة وأقل)،

والفئة الثانية (شهادة جامعية). واتجاه الفروق المعنوية السابق يميل لصالح الفئة الأدنى، وبذلك يمكن القول بوجود علاقة عكسية بين المؤهل العلمي والحاجة للانتساب، أي كلما ارتفع تأهيل الفرد علمياً كلما تراجع لديه الحاجة للانتساب. وهذه النتيجة تنسجم مع نتائج معاملات الارتباط السابق تناولها، كما أنها تفسر في الاتجاه العام لنتائج مجموعة من الدراسات السابقة (زهرا، ١٩٧٧؛ England & Harpaz, 1990).

ويتبين من النتائج المعروضة في جدول رقم (٧/ج) وجود فروق معنوية بين متوسطات الفئة الأولى من فئات المؤهل العلمي (ثانوية عامة وأقل) وكافة فئات المتغير الأخرى. إضافة إلى وجود فروق معنوية بين متوسطات الفئة الثانية (دبلوم أو ما يعادله) والفئة الثالثة (شهادة جامعية) والفئة الرابعة (دراسات عليا). واتجاه الفروق المعنوية السابقة يميل لصالح الفئة الأعلى، أي يمكن القول إن النتائج تشير إلى وجود علاقة طردية بين المؤهل العلمي ودرجة الحاجة للسيطرة؛ وهذه النتيجة تنسجم مع نتائج معاملات الارتباط السابق عرضها، كما تتفق مع اتجاه بعض الدراسات السابقة (Sidanius et al, 1993).

أما فيما يختص بنتائج اختبار شيفيه الخاصة بتحديد فروق متوسطات الحاجات الثلاث وفقاً لمختلف الفئات التفصيلية لمتغير مدة الخدمة فيتضح من الجدول رقم (٧/أ) عدم وجود فروق معنوية بصورة عامة باستثناء حالة واحدة فقط بين الفئة الثانية (٦ - ١٠ سنوات) والفئة الأخيرة (أكثر من ٢٥ سنة). واتجاه الفروق يميل لاقتراح وجود علاقة سلبية بين مدة خدمة الفرد ومتوسط الحاجة للإنجاز لديه. وعلى الرغم من انسجام هذه النتيجة مع نتائج معاملات الارتباط السابق تناولها، إلا أنها لا يمكن الاعتماد عليها لتأسيس حكم واضح لاتجاه العلاقة بين الحاجة للإنجاز ومدة خدمة الفرد.

وتكشف النتائج المعروضة في الجدول رقم (٧/ب) عن وجود فروق معنوية بين متوسطات فئة مدة الخدمة الأولى (١ - ٥ سنوات) وكل من الفئات التالية: الرابعة (١٦ - ٢٠ سنة)، والخامسة (٢١ - ٢٥ سنة)، والسادسة (أكثر من ٢٥ سنة)، ووجود فروق معنوية بين متوسطات فئة مدة الخدمة الثانية (٦ - ١٠ سنوات) وكل من الفئات الأربع الأعلى (١١ - أكثر من ٢٥ سنة). إضافة إلى وجود فروق معنوية بين فئة مدة الخدمة الثالثة (١١ - ١٥) وكل من الفئات الأعلى (من ١٦ - أكثر من ٢٥ سنة). واتجاه الفروق السابق يميل لصالح الفئة الأدنى، أي يمكن القول إن النتائج تشير إلى وجود علاقة عكسية بين مدة خدمة الفرد وحاجة الانتساب لديه، وهذه

النتيجة تنسجم مع نتائج معاملات الارتباط السابق عرضها، كما أنها تتفق مع نتائج مجموعة من الدراسات السابقة (Gould & Hawkins, 1978; Raelin, 1985; Slocum & Cron, 1985; Morrow & McElory, 1987; Eichar et al, 1991).

ويتضح من الجدول رقم (٧/ج) وجود فروق معنوية بين متوسطات فئة مدة الخدمة الأولى (١ - ٥ سنوات) وكافة فئات متغير مدة الخدمة الأخرى، إضافة إلى وجود فروق معنوية بين متوسطات فئة مدة الخدمة الثانية (٦ - ١٠ سنوات) والفئة الرابعة (١٦ - ٢٠ سنة)، والفئة الخامسة (٢١ - ٢٥ سنة). واتجاه الفروق السابق يميل لصالح الفئة الأعلى، أي يمكن القول إن النتائج تقترح وجود علاقة طردية بين مدة خدمة الفرد ومستوى حاجة السيطرة لديه. وهذه النتيجة تنسجم مع نتائج معاملات الارتباط السابق عرضها، كما أنها تتفق مع النتائج التي سبق أن توصلت إليها مجموعة من الدراسات . (Gould & Howkins, 1978; Raelin, 1985; Slocum & Cron, 1985; Morrow & McElory, 1987).

#### د - نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد

لمزيد من التحقق من طبيعة تأثير طبيعة القطاع (خاص/حكومي) والمتغيرات الديموغرافية على الحاجات الثلاث، قام الباحث باستخدام طريقة الانحدار التدريجي المتعدد بافتراض أن كل حاجة من الحاجات الثلاث عبارة عن متغير تابع. ويتضح من النتائج في الجدول رقم (٨) أن المتغيرات الديموغرافية الأساسية المؤثرة على الحاجة للإنجاز في القطاعين جاءت وفقاً للترتيب التالي: الجنسية، العمر، والمؤهل العلمي.

جدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لتأثير المتغيرات الديموغرافية على الحاجة للإنجاز في القطاعين

المتغير الداخل	معامل التحديد (R2)	قيمة بيتا	ت
الجنسية	٠,١٤٤	٠,٤٠٧	١١,٥٦٤
العمر	٠,١٨٧	٠,٣٧٨ -	٩,١٩٩ -
المؤهل العلمي	٠,٢٦٥	٠,٣٢٨	٧,٩٨٨

ويمكن القول على ضوء هذه النتائج إن متغير الجنسية يلعب دوراً أساسياً في تحديد متوسط الحاجة للإنجاز في القطاعين الحكومي والخاص في بيئة الدراسة، أي أن غير الكويتي أكثر حاجة للإنجاز من زميله الكويتي، وقد يعود ذلك لأسباب عدة سبق تناولها في جزء متقدم من الدراسة،

ولكن تأتي نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكيد عليها وللفت الأنظار إلى أهمية التوقف عندها. كما أن ذات النتائج السابقة كشفت عن أهمية متغيري العمر والمؤهل العلمي في التأثير على متوسط الحاجة للإنجاز، وإن كانت طبيعة ذلك التأثير مختلفة بين الاثنين، حيث - كما سبق وأن بينا في تحليل التباين- فإن العلاقة بين متوسط الحاجة للإنجاز ومتوسط العمر علاقة عكسية، في حين كانت العلاقة بين متوسط الحاجة للإنجاز ومتوسط المؤهل العلمي علاقة طردية. واتجاه هذه النتائج ينسجم مع اتجاه معاملات الارتباط السابق تناولها حيث كشفت تلك النتائج عن وجود ارتباط واضح بين الحاجة للإنجاز وكل من المتغيرات التالية: الجنسية (٠,٣٨٠)، والعمر (- ٠,١٨٥)، والمؤهل العلمي (٠,١٣٢).

كما يتضح من النتائج المعروضة في الجدول رقم (٩) أن المتغيرات الأساسية المؤثرة على الحاجة للانتساب في القطاعين جاءت وفقاً للترتيب التالي: العمر، طبيعة القطاع، الجنس، وأخيراً الجنسية.

#### جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لتأثير المتغيرات الديموغرافية على الحاجة للانتساب في القطاعين

المتغير الداخلى	معامل التحديد (R2)	قيمة بيتا	ت
العمر	٠,٢٠٠	- ٠,٤٢٩	- ٠,٥٤١
طبيعة القطاع	٠,٤١٠	- ٠,٣٨٥	- ٩,٣٧٣
الجنس	٠,٤٢١	٠,١٢٥	٣,٤٧٨
الجنسية	٠,٤٢٥	- ٠,٠٨٦	- ٢,١٣٣

ويمكن القول على ضوء هذه النتائج إن المتغيرات الأربعة السابقة تلعب أدواراً أساسية في التأثير على متوسط الحاجة للانتساب في القطاعين موضع الدراسة. وتتفق هذه النتائج مع نتائج تحليل التباين السابق تناولها إضافة إلى انسجامها مع معاملات الارتباط السابق عرضها أيضاً حيث يتضح وجود ارتباط موجب بين كل من الحاجة للانتساب والعمر (٠,٤٤٨)، والجنس (٠,٣٧٧)، والجنسية (- ٠,٣٦٦).

ويتضح من النتائج المعروضة في الجدول رقم (١٠) أن المتغيرات الديموغرافية الأساسية المؤثرة على الحاجة للسيطرة في القطاعين جاءت وفقاً للترتيب التالي: الجنس، الجنسية، المؤهل العلمي وأخيراً مدة الخدمة.



جدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد  
لتأثير المتغيرات الديموغرافية على الحاجة للسيطرة في القطاعين

المتغير الداخلى	معامل التحديد (R2)	قيمة بيتا	ت
الجنس	٠,١٥١	٠,٣٠٣ -	٧,٩٤١ -
الجنسية	٠,٢٨٣	٠,٤٢٦ -	٩,٩٥٤ -
المؤهل العلمي	٠,٣٣٢	٠,١٩١	٤,٨٥٠
مدة الخدمة	٠,٣٤٣	٠,١٣٢	٣,٠٨٢

وعلى ضوء تلك النتائج يمكن القول إن كل متغير من المتغيرات السابقة يلعب دوراً أساسياً في التأثير على متوسط الحاجة للسيطرة في القطاعين موضع البحث، ويُلاحظ أن متغير الجنس يبرز هنا لتدعيم توجهات نتائج الاختبارات السابقة، سواء على مستوى معاملات الارتباط أو على مستوى اختبار (ت)، حيث أكدت تلك النتائج على وجود ارتباط واضح وسالب بين متوسط الحاجة للسيطرة وجنس الفرد (-٠,٣٩٣). كما أكدت على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على مستوى الحاجة للسيطرة.

وهذه النتائج نعتقد أنها تنسجم بصورة عامة مع طبيعة المرأة في بيئة الدراسة ومع طبيعة الإطار الاجتماعي الذي تتفاعل وسطه سواء على المستوى الشخصي أو المهني، حيث يرتفع معدل حاجة الرجل الكويتي للسيطرة بصورة أكبر من معدل حاجة المرأة الكويتية لها.

ويلاحظ من النتائج المعروضة في الجداول الثلاثة السابقة عدم وجود توافق في ترتيب انحدار المتغيرات المستقلة على أنواع الحاجات الثلاث، ولكن يُلاحظ بصورة عامة أن متغير الجنسية كان المتغير المشترك في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي على مستوى الحاجات الثلاث وتبعه وفقاً للتسلسل التالي بقية المتغيرات: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة القطاع، وأخيراً مدة الخدمة.

### النتائج والتوصيات

سعت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى وجود فروق معنوية على مستوى الحاجة للإنجاز، والحاجة للانتساب، والحاجة للسيطرة في القطاعين الحكومي والخاص بدولة الكويت، كما سعت الدراسة أيضاً إلى استطلاع مدى وجود أي علاقة معنوية بين الحاجات الثلاث وكل من المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والجنسية. كما سعت الدراسة إلى التحقق من اتجاهات تلك العلاقة إن وجدت، إضافة إلى محاولة الكشف عن مدى وجود

علاقة ارتباط واضحة بين الحاجات الثلاث وبعضها البعض. وقد أسفرت الدراسة عن جملة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

### النتائج :

- احتلت الحاجة للإنجاز المقدمة لدى عينة الدراسة على مستوى القطاعين، تبعتها الحاجة للانتساب وأخيراً الحاجة للسيطرة، مع وجود تفوق ملموس لمتوسط الحاجة للإنجاز في القطاع الخاص مقارنة بذات المتوسط في القطاع الحكومي، مقابل تفوق القطاع الحكومي على مستوى الحاجة للانتساب والحاجة للسيطرة.
- هناك علاقة ارتباط موجبة بين الجنس والحاجة للانتساب والحاجة للسيطرة، مقابل عدم وجود أي علاقة ذات دلالة بين الجنس والحاجة للإنجاز.
- وجود علاقة ارتباط سالبة بين العمر وكل من الحاجة للإنجاز والحاجة للانتساب، مقابل وجود علاقة ارتباط موجبة بين العمر والحاجة للسيطرة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المؤهل العلمي وكل من الحاجة للإنجاز والحاجة للسيطرة، مقابل وجود علاقة ارتباط سالبة بين المؤهل العلمي والحاجة للانتساب.
- هناك علاقة ارتباط سالبة بين مدة خدمة الفرد وكل من الحاجة للإنجاز والحاجة للانتساب، مقابل وجود علاقة ارتباط موجبة بين مدة الخدمة والحاجة للسيطرة.
- على مستوى العلاقة بين متغير الجنسية والحاجات الثلاث كشفت النتائج عن وجود فروق معنوية بين الكويتي وزميله غير الكويتي على مستوى الحاجة للإنجاز والحاجة للانتساب في القطاع الحكومي، مقابل عدم وجود أي فروق معنوية على مستوى الحاجة للسيطرة بين الكويتي وغير الكويتي في القطاع الحكومي.
- كشفت النتائج عن عدم وجود فروق معنوية على مستوى الحاجة للإنجاز بين الكويتي وغير الكويتي في القطاع الخاص، مقابل وجود فروق معنوية بين الاثنين على مستوى الحاجة للانتساب والحاجة للسيطرة. أما على مستوى حجم العينة ككل فقد كشفت النتائج عن وجود فروق معنوية بين الكويتي وغير الكويتي على مستوى الحاجة للإنجاز والحاجة للانتساب وأيضاً على مستوى الحاجة للسيطرة.
- وجود تباين بين مجموعات الحاجة للإنجاز والحاجة للانتساب والحاجة للسيطرة على مستوى كافة المتغيرات الديموغرافية الآتية: العمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، مما يؤكد على

وجود فروق في متوسطات الحاجات الثلاث وفقاً لكل فئة من فئات المتغيرات الديموغرافية السابقة.

- هناك علاقة عكسية بين سنوات عمر الفرد ومستوى الحاجة للإنجاز والحاجة للانتساب لديه، مقابل وجود علاقة طردية بين سنوات عمر الفرد ومستوى الحاجة للسيطرة لديه.
- عدم وجود علاقة واضحة بين مدة خدمة الفرد ومتوسط الحاجة للإنجاز لديه. ولكن توجد علاقة عكسية واضحة بين مدة خدمة الفرد وحاجة الانتساب، مقابل وجود علاقة طردية بين مدة خدمة الفرد وحاجة السيطرة لديه.
- على مستوى طبيعة العلاقة الداخلية بين كل من الحاجات الثلاث، كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين الحاجة للإنجاز والحاجة للانتساب، مقابل وجود علاقة ارتباط سلبية بين الحاجة للإنجاز والحاجة للسيطرة.
- على مستوى ترتيب المتغيرات الديموغرافية وفقاً لدرجة وأهمية تأثيرها على كافة الحاجات الثلاث، فقد برز متغير الجنسية متبوعاً ببقية المتغيرات وفقاً للتسلسل التالي: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، نوعية أو طبيعة القطاع، مدة الخدمة.

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بالآتي:

#### التوصيات :

- أهمية مراجعة قانون الخدمة المدنية للتخلص من أي مادة قد تساهم في خفض روح الإنجاز لدى الموظف الكويتي العامل في القطاع الحكومي، وخاصة تلك المواد التي قد يُفهم منها ضمان وديمومة الوظيفة للمواطن بغض النظر عن مستوى الأداء أو الإنجاز الشخصي لديه.
- العمل على الاستفادة من بعض الأساليب الإدارية والفنية المتبعة في القطاع الخاص لتنمية ودعم روح الإنجاز والتحمدي في بيئة العمل الحكومي.
- استثمار العلاقة الموجبة بين تقدم عمر الفرد وارتفاع الحاجة للإنجاز لديه لرفع مستوى الجدية والفعالية في محيط العمل، وبالذات في بيئة القطاع الحكومي.
- ضرورة الاهتمام بتوفير الضمانات اللازمة للعمال الوافدة العاملة في القطاع الخاص لرفع درجة الانتساب لديها، إضافة إلى أهمية بحث سبل دمج أو صهر الثقافات المتنوعة للعاملين في القطاع الخاص لخفض درجة الحواجز التي تمنع من اندماج وتفاعل العاملين مع بعضهم البعض بصورة أكبر وبما يخدم الجوانب الإنسانية والإنتاجية معاً في محيط العمل.

- الاهتمام بوضع وتطبيق معايير موضوعية للتقدم الوظيفي وشغل المواقع القيادية للاستفادة بصورة أفضل من العلاقة الإيجابية الواضحة بين مستوى التأهيل العلمي للفرد وارتفاع معدلات الحاجة للإنجاز والحاجة للسيطرة لديه.
- أهمية توجه مجموعة من الدراسات المستقبلية نحو التحقق من درجة تأثير كل من الحاجات الثلاث (الإنجاز، والانتساب، والسيطرة) على مستويات الإنتاجية في القطاعين الحكومي والخاص في إطار مقارنة.
- أهمية القيام بدراسة أسباب ارتفاع معدلات الحاجة للسيطرة والانتساب في القطاع الحكومي.
- ضرورة اختبار أسباب ارتفاع الحاجة للإنجاز في القطاع الخاص من خلال التحقق من مدى واقعية مجموعة من الفرضيات المحتملة والتي منها، على سبيل المثال لا الحصر، فرضية الانضباط، وفرضية الجنسية، وفرضية التطبيق الموضوعي للإجراءات والسياسات الإدارية، وفرضية ارتفاع مهنية العمالة.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية

- تركي، مصطفى أحمد. (١٩٨٠). الفرق بين الذكور والإناث الكويتيين في بعض سمات الشخصية، في مصطفى أحمد تركي، (محرر)، بحوث سيكولوجية الشخصية بالبلاد العربية. الكويت: مؤسسة الصباح: ٢٧٣ - ٢٨١.
- حسن، علي حسن. (١٩٨٩). المرأة ودافعية الإنجاز: دراسة نفسية مقارنة. مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (١٧)، العدد (٢): ١٩ - ٣٢.
- همودة، عبد الناصر؛ والدعيج، حمد (١٩٩٦). العلاقة بين الإيمان بقيمة العمل الجاد وقوة الحاجات العليا وأثرها على الرغبة في ترك التنظيم: دراسة ميدانية مطبقة على طلبة جامعة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (٣)، العدد (٢): ٢٥١ - ٢٩٤.
- خليفة، عبد اللطيف محمد. (١٩٩٢). ارتقاء القيم: دراسة نفسية. سلسلة عالم المعرفة، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد (١٦٠).
- زهران، حامد. (١٩٧٧). علم النفس للنمو. القاهرة: عالم الكتب.
- الصفطي، محمد مصطفى. (١٩٩٥). قلق الامتحان وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عينات من طلاب المرحلة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية ودولة الإمارات العربية المتحدة : دراسة عبر ثقافية. دراسات نفسية، المجلد (٥)، العدد (١): ٧١ - ١٠٦.

- الطريوي، عبد الرحمن سليمان. (١٩٨٨). العلاقة بين الدافع للإنجاز وبعض المتغيرات الأكاديمية والديموغرافية، *حولية كلية الآداب (جامعة قطر) العدد (٦): ٥٥٣ - ٥٦٩*.
- الطواب، سيد محمد. (١٩٩٠). أثر تفاعل مستوى دافعية الإنجاز والذكاء والجنس على التحصيل الدراسي لدى طلاب وطالبات جامعة الإمارات العربية المتحدة، *مجلة كلية التربية، العدد (٥): ١٩ - ٥٠*.
- عبد الخالق، أحمد؛ المشعان، عويد؛ عياد، فاطمة؛ الشطي، عدنان؛ العتري، فريح. (١٩٩٤). دراسة مقارنة للدافعية للإنجاز لدى طلاب الجامعة الكويتيين قبل الغزو العراقي وبعده. *المجلة المصرية للدراسات النفسية، العدد (٩): ١ - ١٥*.
- العتبي، آدم غازي. (١٩٩٢). علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت. *الإدارة العامة، العدد (٧٦)، السنة (٣٢): ٩١ - ١٢٢*.
- العتبي، آدم غازي. (١٩٩٣). أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت. *المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (١)، العدد (١): ١٠٩ - ١٣٤*.
- العتبي، آدم غازي. (١٩٩٦). أثر بعض المتغيرات الديموغرافية على دافعية الإنجاز لدى طلبة الجامعة الكويتيين. *المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (٢)، العدد (٢): ٣٣٩ - ٣٦٤*.
- المشعان، عويد سلطان. (١٩٩٣). *دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني*. الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع.

#### ثانياً : المراجع الأجنبية

- Argyris, C. (1973). Personality and Organization Revisited. *Administrative Science Quarterly*, vol. 18: 141-168.
- Ashmore, R., Del Boca, F. and Wohlers, A. (1986). Gender Stereotypes, in: R. Ashmore and Del Boca, F. (Eds.). *The Social Psychology of Female-Male Relations*, New York: Academic Press: 69-119.
- Atkinson, J. W. and Raynor, J. O. (1974). *Motivation and Achievement*, Washington, D. C. : Winston.
- Baumeister, R. and Leary, M. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation, *Psychological Bulletin*, vol. 117, (3): 497-529.
- Bowlby, J. (1973). Attachment and Loss: Separation, *Anxiety and Anger*. vol. 2, New York: Basic Books.
- Bozeman, B. (1987). *All Organizations Are Public*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Clark, M., Mills, J. and Corcoran, D. (1989). Keeping Track of Needs and Inputs of Friend and Strangers, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15: 533-542.
- Cottrell, N. B. and Epley, S. W. (1977). Affiliation, Social Comparison and Socially Mediated Stress Reduction. In: J. Suls and Miller, R (Eds.). *Social Comparison Processes: Theoretical and Empirical Perspectives*, Washington, D. C. : Hemisphere: 43 - 68.
- Dalal, A. and Sethi, A. (1988). An Attributional Study of High and Low Need Achievers in India, *The Journal of Social Psychology*, 128: 54 - 64.

- Deaux, Kay.** (1987). Psychological Constructions of Masculinity and Femininity, in **J. Reinisch, Rosenblum, L. and Sanders, S.** (Eds.), *Masculinity/Femininity: Basic Perspective*, New York: Oxford University Press: 289 – 303.
- Dominelli, L. and Gollins, T.** (1997). Men, Power and Caring Relationships, *The Sociological Review*, vol. **45**, (3): 396–415.
- Downey, H., Hellriegel, D. and Slocum, J.** (1975). Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance, *Academy of Management Journal*, vol. **18**, (1): 149–155.
- Eichar, D., Norland, S., Brady, E., Fortinsky, R.** (1991). The Job Satisfaction of Older Workers, *Journal of Organizational Behavior*, **12**, (70): 609 – 620.
- Eisenman, R.** (1982). Sexual Behavior as Related to Sex Fantasies and Experimental Manipulation of Authoritarianism and Creativity, *Journal of Personality and Social Psychology*, **44**: 853–860.
- Elizur, D.** (1986). Achievement Motive and Sport performance, *International Review of Applied Psychology*, **35**: 209–224.
- England, G., and Harpaz, I.** (1990). How Working is Defined: National Contexts, Demographic and Organizational Role Influences, *Journal of Organizational Behavior*, vol. **II**:253–37.
- Epstein, S.** (1992). The Cognitive Self, and the Forgotten Selves. *Psychological Inquiry*, **3**: 34–37.
- Fireston, I., Kaplan, K. and Russell, J.** (1973). Anxiety, Fear, and Affiliation with Similar-State versus Dissimilar-State Others: Misery Sometimes Loves Nonmiserable Company, *Journal of Personality and Social Psychology*, **26**: 409 – 414.
- Fleicher, R. and Chertkoff, J.** (1986). Effects of Dominance and Sex on Leader Selection in Dyadic Work Groups, *Journal of Personality and Social Psychology*, **50**: 94 – 99.
- French, M.** (1992). *The War Against Women*. London: Hamish Hamilton.
- Gallup, G. Gallup, A. and Proctor, W.** (1986). *The Great American Success Story*, Homewood, IL: Dow-Jones, Irwin.
- Gerber, G. L.** (1988). Leadership Roles and Gender Stereotype Traits. *Sex Roles*, **18**: 649 – 658.
- Gerber, G. L.** (1991). Gender Stereotypes and Power: Perceptions of the Roles in Violent Marriages, *Sex Roles*, vol. **24**. (718): 439 – 458.
- Goktepe, J. R. and Schneier, C. E.** (1989). Role of Sex, Gender Roles, and Attraction in Predicting Emergent Leaders, *Journal of Applied Psychology*, **74**: 165 – 167.
- Gough, H. G.** (1968). An Interpreter's Syllabus for CPI. in **P. M. Reynolds** (Ed.), *Advances in Psychological Assessment*, vol. **1**, Palo Alto, CA: Science Behavior Books.
- Gould S. and Hawkins, B.** (1978). Organizational Career Stage as a Moderator of the Satisfaction–Performance Relationship, *Academy of Management Journal*, **21**: 434–450.
- Grossman, J. and Eiseman, R.** (1971). Experimental Manipulation of Authoritarianism and its Effects on Creativity, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, **36**: 238 – 244.
- Grote, G. and James L.** (1991). Testing Behavioral Consistency and **Conherence** with the Situation–Response Measure of Achievement Motivation, *Multivariate Behavioral Research*, **26**: 655–691.
- Guisinger, S. and Blatt, S.** (1994). Individuality and Relatedness: Evolution of a Fundamental Dialectic, *American Psychologist*, **49**: 104–111.
- Hazen, C. and Shaver, P.** (1994). Attachment as an Organizational Framework for Research on Close Relationships, *Psychological Inquiry*, **5**: 1–22.

- Hegstrom, J. and Griffith, W.** (1992). Dominance, Sex and Leader Emergence. *Sex Roles*, **27**, (5116): 209–220.
- Heinzen, T., Teevan, R. and Britt, M.** (1988). Correlates of Achievement, Dominance, and Creativity, *Psychological Reports*, **63**: 443–446.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Synderman, B.** (1959). *The Motivation to work*. New York: Wiley.
- Korn, L.** (1988). *The Success Profile*. New York: Simon and Schuster.
- Kukla, A.** (1972). Attributional Determinants of Achievement Related Behaviour, *Journal of Personality and Social Psychology*, **21**: 166 – 174.
- Kulik, J. and Gump, B.** (1997). Stress, Affiliation, and Emotional Contagin, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. **722 (2)**: 305–319.
- Kulik, J., Moore, P. and Mahler, H.** (1993). Stress and Affiliation: Hospital Roomate Effects on Preoperative Anxiety and Social Interaction, *Health Psychology*, **12**: 118–124.
- Lichtman, C. and Hunt, R.** (1971). Personality and Organization Theory: A Review of Some Conceptual Literature, *Psychological Bulletin*, vol. **76**: 271–294.
- Lynn, S., Cao, L. and Horn, B.** (1996). The Influence of Career Stage on the Work Attitudes of Male and Female Accounting Professionals, *Journal of Organizational Behavior*, vol. **17**: 135–144.
- Mann, L.** (1980). Cross–Cultural Studies of Small Groups. In, **H. Triandis R. Brislin** (Eds.). *Handbook of Cross–Cultural Psychology, Social Psychology*. Boston: Ally & Bacon, vol. **5**: 155–209.
- Maslow, A.** (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McClland, D.** (1961). *The Achieving Society*. Princeton, N. J.: Van Nostrand.
- McClland, D., Atkinson, J., Clark, R., and Lowell, E.** (1976). *The Achievement Motive*. New York: Irvington Publishers.
- McClland, D.** (1985a). How Motives, Skills, and Values Determine What People Do ? *American Psychologist*, **40**: 812 – 825.
- McClland, D.** (1985). *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McClland, D. and Boyatis, R.** (1982). The Leadership Motive Pattern and Long Term Success in Management, *Journal of Applied Psychology*, **67**: 737 – 743.
- Molm, L.D.** (1993). Toward Integrating Micro and Macro, Structure and Agency: Science and Feminism. In, **Paula England**. (Ed.). *Theory of Gender Feminism Theory*. New York: Aldine: 301–311.
- Morris, J. H. and Snyder, R. A.** (1979). A Second Look at Need for Achievement and Need for Autonomy as Moderators of Role Perception-Role Outcome Relationships, *Journal of Applied Psychology*, **64**: 173–178.
- Morrow, P. C. and McElroy, J. C.** (1987). Work Commitment and Job Satisfaction over Three Career Stages, *Journal of Vocational Behavior*, **30**: 330–346.
- Mowday, R. T.** (1979). Leader Characteristic, Self Confidence, and Methods of Upward Influence in Organizational Decision Situations, *Academy of Management Journal*, **22**: 709–725.
- Nathawat, S., Singh, R. and Singh, B.** (1997). The Effect of Need for Achievement on Attributional Style, *The Journal of Social Psychology*, **137**, (1): 55–62.
- Perry, J. L. and Rainey, H.** (1988). The Public Private Distinction in Organizational Theory: A Critique & Research Strategy, *Academy of Management Review*, (13)2: 182–201.
- Pervin, L.** (1968). Performance and Satisfaction as a Function of Individual-Environment Fit, *Psychology Bulletin*, vol. **69**: 56–88.
- Pugh, M. and Wahrman, R.** (1983). Neutralizing Sexism in Mixed-Sex Groups: Do Women Have to Be Better Than Men ? *American Journal of Sociology*, **88**: 746–762.

- Raelin, J.A.** (1985). Work-Patterns in the Professional Life Cycle, *Journal of Social Psychology*, **135**, (4): 519–521.
- Ray, J. J. and Hall, G.P.** (1995). Need for Affiliation and Group Identification, *The Journal of Social Psychology*, **135**, (4): 519–521.
- Ridgeway, C.L.** (1993). Gender, Status and the Social Psychology of Expectations. In, **P. England** (Ed.). *Theory of Gender, Feminism and theory*, New York: Aldine: 175 – 197.
- Rockeach, M.** (1973). *The Nature of Human Values*, New York: The Free Press.
- Ryan, R. M.** (1991). The Nature of the Self in Autonomy and Relatedness, in, **J. Strauss & G. R. Goethals** (Eds.). *The Self Interdisciplinary Approaches*, New York: Springer-Verlag: 208–238.
- Scapinello, K. F.** (1989). Enhancing Differences in the Achievement Attributions of High and Low Motivation Groups, *The Journal of Sciol Psychology*. **129**: 327–363.
- Schachter, S.** (1959). *The Psychology of Affiliation*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Schneider, B.** (1972). Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational Realities, *Journal of Applied Psychology*, vol. **56**. 211–218.
- Seidler, V.J.** (1994). *Unreasonable Men: Masculinity and Social Theory*, London: Routledge.
- Serberhagen, L.** (1970). What Motivates Civil Service Employees, *Public Personnel Review*, vol. **32**, (1): 48–49.
- Sidanius, J., Pratto, F. Rabinowitz, J.** (1994). Gender, Ethnic Status, and Ideological Asymmetry: A Social Dominance Interpretation: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. **25**, (2): 194–216.
- Slocum, J. and Cron, W.L.** (1985). Job Attitudes and Performance during Three Career Stages, *Journal of Vocational Behavior*, **26**: 126–145.
- Spence, J., Pred, R. and Helmreich, R.** (1989). Achievement Strivings, Scholastic Aptitude, and Academic Performance: A Follow –Up– to Impatience Versus Achievement Strivings in the Type A Pattern, *Journal of Applied Psychology*, **74**: 176–178.
- Steers, R. and Braunstein, D.** (1976). A Behaviorally – Based Measure of Manifest Needs in Work Settings, *Journal of Vocational Behavior*, **9**: 251–266.
- Stets, J. and Burke, P.** (1996). Gender, Control, and Interaction, *Social Psychology Quarterly*. vol. **59**, (3): 193–220.
- Super, J. T. and Block, J. R.** (1992). Self Conceptual Need for Achievement of Men With Physical Disabilities, *The Journal of General Psychology*. vol. **119**, (1): 73–80.
- Tziner, A.** (1987). Congruency Issue Retested Using Fineman’s Achievement Climation Nation, *Journal of Social Behavior and Personality*, **2**: 63-78.
- Tziner, A. and Falbe, C.** (1990). Actual and Preferred Climates of Achievement Orientation and their Congruency: An Investigation of their Relationships to Work Attitudes and Performance in Two Occupational Strata, *Journal of Organizational Behavior*, vol. **11**: 159-167.
- Weiner, B. J.** (1974). *Statistical Principles in Experimental Design*, New York: McGraw-Hill.
- Weiner, B. J.** (1985). Spontaneous Causal Search, *Psychological Bulletin*, **97**: 74-84.
- Weiner, B. and Kukla, A.** (1970). An Attributional Analysis of Achievement Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, **15**: 1-20.
- Weiner, B a Potepan, P. A.** (1970). Personality Characteristics and Affective Reactions Towards Exams of Superior and Failing College Students, *Journal of Educational Psychology*, **61**: 144-151.



- West, C.** and **Fenstermaker, S.** (1993). Power, Inequality and the Accomplishment of Gender: An Ethnomethodological View, in, **P. England** (Ed.). *Theory on Gender Feminism on Theory*, New York: Adline: 151-174.
- Wilder, D.** and **Thompson, J.** (1980). Intergroup Contact With Independent Mainpulations of In-Group and Out-Group Interaction, *Journal of Personality and Social Psychology*, 38: 589-603.
- Winter, D. G.** (1988). The Power Motive in Women and Men, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54: 510-519.
- Winter, D. G.** (1991b). A Motivational Model of Leadership: Predicting Long-Term Management Success from TAT Measures of Power Motivation and Responsibility, *Leadership Quarterly*, 2, (2): 67-80.
- Winter, D. G.** (1993). Power, Affiliation, and War: Three Tests of a Motivational Model, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 65, (3): 532-545.
- Winter, D. G.** and **Barenbaum, N. B.** (1985). Responsibility and the Power Motive In Women and Men, *Journal of Personality*, 53: 335-355.
- Wood, W.** and **Karten, S.** (1986). Sex Differences in Interaction Style as a Product of Perceived Sex Differences in Competence, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 341-347.
- Yamauchi, H.** and **Li, Y.** (1993). Achievement-Related Motives and Work-Related Attitudes of Japanese and Chinese Students, *Psychological Reports*, 73: 751-767.
- Zuckerman, M.** (1979). Attribution of Success and Failure Revisited, *Journal of Personality*, 47: 245-287.

ملحق رقم (١)  
قائمة استقصاء الدراسة

أولاً : البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (ii) أمام الحالة التي تتفق مع وضعك .

- |                    |                           |                           |
|--------------------|---------------------------|---------------------------|
| ١ . الجنس:         | q ذكر                     | q أنثى                    |
| ٢ . السن:          | q من 20 إلى أقل من 30 سنة | q من 50 إلى أقل من 60 سنة |
|                    | q من 30 إلى أقل من 40 سنة | q من 60 سنة فأكثر         |
|                    | q من 40 إلى أقل من 50 سنة |                           |
| ٣ . المؤهل العلمي: | q ثانوية عامة أو أقل      | q شهادة جامعية            |
|                    | q دبلوم أو ما يعادله      | q دراسات عليا             |
| ٤ . مدة الخدمة:    | q 1 - 5 سنوات             | q 16 - 20 سنة             |
|                    | q 6 - 10 سنوات            | q 21 - 25 سنة             |
|                    | q 11 - 15 سنة             | q أكثر من 25 سنة          |
| ٥ . الجنسية:       | q كويتي                   | q غير كويتي               |
| ٦ . القطاع:        | q حكومي                   | q خاص                     |

ثانياً : يُرجى وضع علامة (ii) تحت درجة موافقتك على كل من العبارات التالية:

م	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	لم أحدد رأياً	موافق	موافق تماماً
(١)	أبخر العمل بصورة أفضل كلما تميّزت المهام بدرجة من درجات الصعوبة.	( )	( )	( )	( )	( )
(٢)	أبذل قصارى جهدي لتطوير مستوى أدائي السابق للعمل.	( )	( )	( )	( )	( )
(٣)	أخذ درجة معقولة من درجات المخاطرة للتقدم في العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
(٤)	أحاول تجنب تحمل أي مسؤوليات وظيفية إضافية.	( )	( )	( )	( )	( )
(٥)	أحاول تحقيق مستويات أداء أفضل من بقية زملاء العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
(٦)	لو كان لدي الخيار، أفضل العمل مع مجموعة بدلاً من العمل بصورة فردية أو مستقلة.	( )	( )	( )	( )	( )
(٧)	أهتم بمراعاة مشاعر زملاء العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
(٨)	أفضل الاهتمام بشئون عملي وترك الآخرين يهتمون بشئون أعمالهم.	( )	( )	( )	( )	( )
(٩)	أعبر بصراحة ووضوح عن عدم اتفاقتي مع الآخرين في محيط العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
(١٠)	لا يتوقف حديثي مع زملاء عند حدود قضايا العمل فقط.	( )	( )	( )	( )	( )
(١١)	أبحث عن دور قيادي فعال وسط مجموعة العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
(١٢)	أجنب محاولة التأثير على الآخرين ليروا الأمور وفقاً لرؤيتي الخاصة.	( )	( )	( )	( )	( )
(١٣)	أهتم بتنظيم وإدارة أنشطة الآخرين داخل العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
(١٤)	أبذل قصارى جهدي للتحكم في الأحداث المحيطة بي في العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
(١٥)	أبذل قصارى جهدي لاحتلال موقع القيادة عندما أعمل مع مجموعة.	( )	( )	( )	( )	( )

## An Exploratory Comparative Study of Need for Achievement, Need for Affiliation, and Dominance in the Public and the Private Sectors in the State of Kuwait

FADEL SABAH AL-FADLI  
*Associate Professor*  
*Public Administration Department*  
*College of Administrative Sciences*  
*Kuwait University, Kuwait*

ABSTRACT. The present study was purposed to see the relationship of selected demographic variables (sex, age, level of education, tenure, and nationality) with three major needs (achievement, affiliation, and dominance) in a comparative study between the public and the private sectors in the State of Kuwait. The data was collected by using questionnaire method and selection of sample with the help of convenience sampling techniques. Pearson correlation, a multiple regression, and others statistical techniques were used on 613 workers that were randomly selected from ten different public and private institutions.

The most important results of the present study are as follows:

- 1- There is no correlation between need for achievement and sex.
- 2- There is a strong and positive correlation between need for affiliation, need for dominance and sex.
- 3- There is a strong and negative correlation between need for achievement, need for affiliation and age.
- 4- There is a positive correlation between need for dominance and age.
- 5- There is a negative correlation between need for affiliation and level of education.
- 6- There are no differences on the level of need for achievement according to workers' nationality in the private sector.
- 7- There are clear differences between the public and the private sectors on the level of all the three major needs (achievement, affiliation, and dominance).

Results obtained were discussed in the light of other researchers findings.