

## علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت

بدر عمر العمر •

ملخص: يتزايد الاهتمام بالسلوك الإنتاجي للموظف بسبب ارتباطه الوثيق بالإنتاجية العامة للموظف وما لذلك من اثر في تقدم المجتمع وتطوره. وهناك تفكير سائد بان الموظف وبالأخص من يعمل في القطاع العام اقل إنتاجية من نظيره في قطاعات العمل الأخرى. ولذلك اهتمت هذه الدراسة باستكشاف مستوى دافعية العمل لدى الموظفين في القطاع الحكومي ومقارنته بدافعية الموظفين في القطاعات الخاصة والمؤسسات شبه الحكومية ، إضافة الى تعرف اثر متغيرات كل من الجنس وسنوات الخبرة والمسميات الوظيفية وطبيعة المهنة على دافعية الموظف نحو العمل. استخدمت الدراسة ٢٦٠٠ موظفا كعينة للدراسة . لقد بينت النتائج بان دافعية الموظفين كانت متوسطة المستوى بغض النظر عن قطاعاتهم الوظيفية. وقد تفوق الموظفين في القطاع الخاص عن الموظفين في القطاع العام في مستوى الدافعية في الوقت الذي توسطت المؤسسات الحكومية بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي. لقد أظهرت الدراسة بان مستوى الدافعية لدى الذكور أعلى منها لدى الإناث في حين لم تظهر أي فروق دالة بين الموظفين الإداريين والفنيين. كما بينت الدراسة إن دافعية الموظفين ترتفع مع زيادة سنوات الخبرة وكذلك مع ارتفاع المرتب و المسميات الوظيفية.

مقدمة : إن أهم سمات المجتمع الإنساني هو التغير والدينامية . فلا نجد أي مجتمع على وجه الأرض وعلى مرور التاريخ قد ثبتت أنساقه المختلفة على صورة واحدة . إن كلمة المجتمع تدل عن كيان مترابط ومتفاعل من الأنساق السياسية والاقتصادية والتعليمية والدينية والثقافية ، وهذا الترابط والتفاعل بين هذه الأنساق هو الذي يعطي

المجتمع تميزه وخصوصيته. وإذا كنا ندعي بأن حركة المجتمع حركة كبرى وكلية، لا نكاد نلاحظها، فعلينا أن نفر بحقيقة أن الفرد هو عامل التغيير *changing agent* ومقياسه في آن واحد أي أن الفرد هو مفتاح التغيير ودالة حركة التغيير في المجتمع، وإذا أردنا أن نقوم درجة التغيير ومداه علينا ان نقوم اولا سلوكيات الفرد وتصرفاته.

ويصدق هذا الحديث على المجتمعات كافة وعلى كل الأفراد في تلك المجتمعات. لكن يبقى شأن له وزنه ومسألة غاية في الأهمية ألا وهي تفسير الفروق الحضارية بين المجتمعات، أي انه إذا كانت المجتمعات كلها تخضع لنفس القاعدة في تطورها فكيف نفسر الاختلافات بين تلك المجتمعات على تباينها . للإجابة على هذا التساؤل وجب العودة الى أفراد ذلك المجتمع حيث تكمن الاجابة فى معرفة شكل ومستوى ومضمون سلوكياتهم وتصرفاتهم . فقد تكون تلك السلوكيات والتصرفات عاملا في دفع عجلة التقدم والتطور والإسراع بها أو قد تكون تلك التصرفات عاملا لتوانيتها أو تراجعها. ولدينا أمثلة كثيرة على مجتمعات لا تملك من المصادر والثروات الطبيعية القدر الذي يجعل منها مجتمعات متطورة لكنها بفضل قوة حركة أفرادها نقشت اسمها بين المجتمعات المتطورة. وفي الجهة المقابلة نلاحظ أن هناك مجتمعات أخرى لها من المصادر والثروات الطبيعية ما يفترض ان يجعل منها أما يشار إليها بالبنان لكنها اختفت بين غيرها من المجتمعات . إذن فمسألة التقدم ليست مرهونة بثروة المجتمع بل بحسن استغلال هذه الثروة. وليست بعدد أفراد المجتمع بل بمقدار استغلال كفاءة أفرادهم. وليس بالعلم بل بحسن توظيف العلم . إن كل ذلك لا يتحقق ولن يتحقق إلا من خلال عزيمة ورغبة الأفراد المتمثلة بدافعيتهم للعمل.

عندما نتحدث عن دافعية الأفراد لا نقصد استحضار مفهوم جديد ولا نقصد أيضا تشكيلا جديدا للأفراد، فالدافعية هي أحد أبعاد شخصية الفرد. لكن الفرق يكمن فيما إذا كان هذا البعد نشطا أو خاملا. وقد تؤدي عوامل عدة الى تعميق هذا الاختلاف، فما يمكن أن يعدّ ظروفًا تنشيطية لبعض الأفراد قد تكون نفسها ظروفًا محبطة للبعض الآخر. لهذا يأتي موضوع الدافعية والظروف المساعدة و المهياة لها دائما في مقدمة

الدراسات التشخيصية والتموية. فقد نعرف مستوى دافعية الأفراد لكن لا نفهمها وإذا أردنا فهمها علينا أن نفهم الفرد والظروف المحيطة به.

إن النهوض بالمجتمع يتطلب جهودا متضافرة في مجالات التخطيط والإعداد والتنفيذ والمراجعة . ويكون هذا كله في الأمور المادية والبشرية على حد سواء. ولكي يصل المجتمع لأهدافه عليه أن يعرف إلى أين يسير . فإذا حدد المجتمع أهدافه عليه تبين كيف يصل ، أي الاهتمام بالأدوات والسبل. ثم الأعداد لدور التقويم لكي يعرف هل وصل فعلا. إذ إن عملية الارتقاء بالمجتمع عملية منهجية مدروسة ولا يمكن أن تترك للعشوائية أو العفوية، سبيلها التخطيط على مستوى عمليات مجتمعية كبرى macro أو عملية مجتمعية صغرى micro. وسواء في هذه أو تلك يبقى الإنسان هو الممسك بدفة المجتمع. وهذا يعني أن كل وظيفة وكل حيز فضاء يشغله موظف لابد أن يرتبط بتحقيق أهداف كلية تصب في اتجاه تقدم المجتمع .

إن هذا الطرح يجعلنا نؤكد على أهمية العمل والفرد القائم على هذا العمل بالدرجة الأولى. إن عجز الوظيفة عن تحقيق أهدافها تحدث ثغرة في برمجة وصول المجتمع إلى غاياته النهائية الكبرى . وإذا فشلت أكثر من مهنة في تأدية وظيفتها أحدث ذلك ثغرات أكثر مما يحتم علينا العودة إلى تفحص شخصيات المسؤولين عن تلك الوظيفة وبالتحديد عن الجانب الدافعي منها ، ويمثل هذا قضية الدراسة الحالية.

### الإطار النظري

في المقدمة السابقة وضعنا أيدينا وتلمسنا بشكل مبدئي موقع الدافعية من الفرد والمجتمع . وسيتم استعراض إطارا نظريا حول ماهية دافعية الفرد حتى يتبين لنا موقع الدافعية من محيط العمل وهو الأمر الذي أجرى هذا البحث من أجله.

### دافعية الفرد :

أفاض علم النفس بنظريات ودراسات قديمة وجديدة تفسر الدافعية وتضعها في أطر مختلفة وفي هذا البحث لن ننساق في تحليل تلك النظريات لأنه ليس من أهدافه

عرض النظريات المختلفة لكن ذلك لن يمنع من التطرق لبعضها حين يكون هناك ضرورة لذلك ، وكل ما يمكن أن نذكره بشأن تعدد نظريات وتفسيرات دافعية الفرد بأنه دليل على استحواد موضوع الدافعية على اهتمام المشتغلين في مجال علم النفس، وان اختلاف وجهات النظر والاطروحات لا تعني التعارض بقدر ما يمكن أن تعبر عن صيغه تكاملية لتناول مفهوم الدافعية. وإذا أردنا أن نفهم الدافعية علينا أن نسير بخط محاذ لتفكير "واينر (1992) Weine حين ذكر بأن معرفة الدافعية تتضح في "اختيار" choice الفرد للعمل و"مبادئه" latency ، أي متى يشرع الفرد في العمل إذا أعطي الفرصة لذلك. و"شدته" intensity عند القيام بالعمل. و"مثارته" persistence أي الوقت الذي يعطيه الفرد للعمل . "وشعور" emotion الفرد قبل وأثناء وبعد القيام بالعمل . بينما يضيف ماكليان (McClelland, 1987) وجهة نظر أخرى فتحدث عن الدافعية بأنها تمثل القصد الواعي للفرد conscious intent مضافا إليه استنتاجات الآخرين لما يود أن يفعله الفرد. وقد حدد ماير (Maehr, 1984) علاقة الدافعية بالسلوك من خلال تبين أحد أو مجمل الخصائص الآتية :

- ١ - اتجاه السلوك direction : ويعني تفضيل الفرد لسلوك معين من بين مجموعة من البدائل السلوكية . فعندما تكون فرصة الاختيار متاحة يكون انتقاء الفرد لنشاط معين محصلة لمستوى دافعيته في ذلك النشاط .
- ٢ - المثابرة persistence : وتعني الفترة الزمنية التي يمنحها الفرد لإنجاز عمل معين فكلما زاد الوقت الممنوح لعمل معين كان ذلك إشارة الى مستوى عال من الدافعية لهذا العمل، العكس صحيح عندما لا يعطى الفرد عمله وقتاً كافياً فيتركه بعد فتره وجيزة من بداية القيام به.
- ٣ - الاستمرارية continuation : ويقصد بالاستمرارية عدم اكتفاء الفرد بما حصل عليه من معلومات أو معرفة بالعمل، أو القيام بالعمل في حدود ما رسم له فقط ، بل يبادر الى الاستزادة من مصادر أخرى إضافية حول العمل كمحاولة للوصول به إلى مستويات افضل مما رسم له في الأصل.

٤ - النشاط activity : وهي درجة الحيوية أو الحدة التي يؤدي بها الفرد عمله .  
فعندما نرى شخصا يسير بخطى مسرعة وهو في طريقه للعمل يدلنا ذلك ، على الأقل ، على رغبة الفرد فى الوصول الى مكان العمل على عكس الفرد الذي يسير بشكل متثاقل ويصل الى عمله متأخرا .

٥ - الأداء performance : الأداء هو المحصلة النهائية للسلوك . فعادة ما ترتبط الدافعية بأداء أعلى ونتائج أفضل .

إن ارتباط الدافعية بالسلوك كما لاحظنا لا يجب أن يدفعنا الى الاعتقاد بأن الدافعية موجودة عند أفراد وغير موجودة عند أفراد آخرين . فالتفكير بالدافعية يجب أن لا يكون "اما" "أو" ، بل يجب أن نعرف ان الدافعية تتوزع على مقياس متصل وان كل فرد منا يقع على نقطة من نقاطه . ان الاختلاف بين الأفراد في الدافعية ، إذن ، هو اختلاف كمي وليس اختلاف فى الوجود أو عدم الوجود ولذلك نجد أن بعض الافراد لديهم دافعية عالية والبعض الآخر دافعتهم منخفضة . لكن يبقى هناك حقيقة هامة وهي ان ما ذكرناه من خصائص يعد ركيزة أساسية لأي عمل كان وفي أي مكان كان ولذلك وجب الاهتمام والارتقاء بالخصائص السلوكية السابقة .

### دافع الإنجاز :

فى كل ما تقدم نجد علاقة واضحة بين الدافعية والسلوك ، وقد قدم موريه ( Murray , 1938 ) تصنيفا مفصلا للحاجات الإنسانية ، وتضمن هذا التصنيف واحدة أطلق عليها الحاجة للإنجاز وهي عبارة عن رغبة الفرد فى التحكم والسيطرة وتنظيم بيئته الفيزيائية والبشر المحيطين به وبأفكاره ، بحيث يقوم بهذا كله بسرعة ودقة وبأقل معونة من الآخرين مما يمكنه من تخطى الصعاب والوصول الى مستوى عال من الإنجاز ، وقد يؤدي به ذلك الى التفوق على الذات ومنافسة الآخرين ، مما يولد لديه فى النهاية شعوراً باحترام الذات .

ولكي يصل إلى هذا كله ، على الفرد أن يعمل بجد ويكثف من مجهوده حتى ينجز أعمالاً عالية المستوى . وتعد دافعية الإنجاز من أهم إسهامات "موريه" فى مجال

دراسات الدافعية. يتضح لنا بناء على هذا التصور أن كل إنسان بطبيعته يسعى للإنجاز والتحصيل. و يؤكد هيكهوزن وآخرون ( Heckhausen et al., 1985 ) الى التأكيد على حقيقة هامة وهي أن سعى الفرد ورغبته للإنجاز ذات منشأ متعدد الدوافع ، فيرجعون ما توصل إليه كل من ماكلياند واتكنسون ، حول رغبة الفرد للإنجاز بأنها نتيجة لدافع الرغبة في النجاح في العمل أو لدافع تجنب الفشل. بمعنى آخر أن الأفراد يختلفون فيما بينهم بين من لديه حاجة للنجاح need of success وحاجة لتجنب الإخفاق والفشل need to avoid failure ومن المفيد جداً معرفة طبيعة ونوعية كلتا الشخصيتين وعلاقة ذلك بنوع ومستوى الأعمال التي يودان تأديتها . فيشير أتكينسون ( Atkinson, 1964 ) إلى ان من لديه حاجة للنجاح يختار في العادة أعمالاً متوسطة الصعوبة لأنها تقدم تحدياً يفي بإشباع حاجته للنجاح بينما يختار الشخص الذي لديه حاجة لتجنب الفشل أعمالاً إما صعبة جداً أو سهلة جداً. وان معرفة هذه الحقيقة ضرورية جداً خصوصاً إذا أردنا ان نأظر الوضع النفسي المسؤول عن علاقة الموظف بعمله. إضافة الى الحاجة للنجاح والحاجة لتجنب الفشل كأساس لاختيار الأعمال المراد القيام بها يمكن التمييز بين نوعين آخرين من الدافعية والتي تمثل أيضاً منطلقاً لقيام الفرد بسلوك معين. وهذان النوعان هما ما اطلق عليهما الدافعية الداخلية والدافعية الخارجية . ويتضح الفرق بين النوعين من تصرفات الفرد فعندما يتصرف الفرد وفق الدافعية الداخلية فان ذلك يعني انه يؤدي العمل نتيجة لما يحققه له من اشباع ذاتية. وقد بين كل من كيفيني Keeveney و"نلسون ( Nelson , 1993 ) بان للدافعية الداخلية علاقة إيجابية بالرضا عن العمل فى مقابل الدافعية الخارجية وتتبدى عندما يؤدي الفرد عملاً معيناً بانتظار مردود يحصل عليه نظير هذا العمل ، سبنس Spence وهيلمريج ( Helmric , 1983 ) فقد اظهرا ان الاعتماد على أحد هذين النوعين فقط له انعكاسات ونتائج لا يمكن إغفالها ، ففي الوقت الذي يفترض أن يرتبط الفرد عاطفياً بعمله وينجذب ذاتياً إليه كمحصلة للدافعية الداخلية ، نرى انه لا يمكن التقليل من أهمية الحوافز الخارجية وحرمان الموظف من الحصول على مردود نظير قيامه بهذا العمل . فان ارتباط الموظف بعمله نظير ما

يحصل عليه من مردود مادي يعد أمراً مشروعاً . لكن الاعتماد على الدافعية الخارجية وحدها فقط يجعل ارتباط الموظف بعمله ارتباطاً مؤقتاً ويصبح حجم الجهد مرهون بحجم العائد . وعلى العكس عندما يكون العمل مؤسساً على الدافعية الداخلية التي تجعل من الصعب أن يتخلى الفرد عن عمله حتى لو لم يحصل على مردود كاف . ان هذه المسألة تضعنا أمام مفترق صعب التوفيق فيه يتمثل في صعوبة خلق توازن بين الاثنين يجعل تحققهما أمراً مرضياً .

### بيئة العمل والدافعية :

فيما يلي يقدم الباحث عرضاً لدور الدافعية في محيط العمل ذاته . إن علاقة الدافعية بالعمل ليست علاقة بسيطة التكوين بل علاقة معقدة تعكس مدى تعقد الفرد من جانب وتعقد بيئة العمل من جانب آخر . لذا يصبح من المهم أن نعرف ماذا تعني بيئة العمل حتى نتمكن من معرفة نشأة الدافعية ودورها في محيط العمل .

إن الدافعية نحو العمل هي محصلة نفسية للعلاقة بين التكوين الشخصي للفرد وبيئة العمل . والتكوين الشخصي للفرد هو تفاعل المكونات الجسمية والعقلية والوجدانية . أما بيئة العمل تعني "مدى إدراك الفرد للأمور المحيطة التي تؤثر فيه وتحدد استجابته لها" . ويتضمن هذا المفهوم أن بيئة العمل عبارة عن مجموعة مثيرات تتطلب استجابات معينة . ويمكن أن تحدد هذه المثيرات على النحو التالي :

عوامل عدم رضا الموظف **dissatisfies** : ويقصد بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى عدم رضا الموظف في حالة عدم توافرها وقد لا يشعر بها إذا توفرت :

( ١ ) نظم للعمل : - وتشمل مجموعة الاجراءت واللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل بما فيها نظام المكافآت والعقوبات . وتبرز أهمية نظم العمل من حيث قدرتها على تحديد القنوات التي ينبغي أن يسير فيها العمل فتبعده عن الاجتهادات الشخصية والمزاجية والعشوائية . إن وجود نظام للعمل يجعل بيئة العمل أكثر وضوحاً ، وبالتالي يخفف على الموظف معاناة البحث في البيئة التي يعمل فيها وكشف غموضها وفك رموزها . فمن طبيعة الفرد ذاته أنه لا يستطيع ان يعيش في بيئة

يجعلها ، وإن حدث ذلك فإنه يسعى جاهداً إلى التعرف عليها وإزالة الغموض منها بطريقته الخاصة . بدر العمر ( ١٩٩٠ ) .

٢ ( نظام القيادة : - إن أي خلية عمل مهما صغرت تتميز بنظام إداري معين ، وهذا يعني بالتحديد الكيفية التي يدير بها الرؤساء دوائر اختصاصاتهم . وقد عرف في مجال علم النفس الاجتماعي ثلاثة أنواع من القيادة : (١) القيادة المتسلطة وهي ذلك النوع من القيادة التي تعتمد على فرض رؤية القائد (المسؤول) وعلى المرؤوسين الانصياع وأتباع هذه الآراء، (٢) القيادة الديمقراطية وهي القيادة التي تؤمن بالحوار والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ قرار معين . (٣) القيادة المتساهلة وهي القيادة التي لا تعطى وزناً لدورها القيادي وتفتقر للرؤية الواضحة لدرجه أنها تسمح للأمور أن تسير كيفما تشاء. وقد أشارت الدراسات بأن النمط الديمقراطي في إدارة المؤسسات والأفراد أنجح الأنواع الثلاثة (عوض، ١٩٨٠). إن أهمية أسلوب إدارة العمل تتجلى في أن الموظف يكون في حاله دائمة من التقويم لسلوك الرئيس ومعياره دائماً هو مدى توافر نظام قيادي يتيح للموظف تحقيق ذاته ، ولن يتحقق هذا بطبيعة الحال إلا من خلال الأسلوب الديمقراطي .

٣ ( البيئة الفيزيائية : يقصد بالبيئة الفيزيائية مجموعة المحسوسات والمثيرات التي يستقبلها الموظف عن طريق حواسه الخمس أثناء تأديته لوظيفته ، كالإضاءة ودرجة الحرارة والضوضاء والروائح أو ما يمكن أن يطلق عليه تجاوزاً ظروف العمل . ويشير جلمر ( Gilmar , 1961 ) الى انه إذا تعدت المثيرات السابقة حدود المألوف أثرت سلباً على الجهاز العصبي للموظف وأدت إلى عدم ارتياحه . فلا بد إذا أن يتوفر بمحيط العمل نسب معقولة من المثيرات الحسية بحيث لا تستثير الجهاز العصبي للموظف بصورة سلبية .

٤ ( المرودود المادي : - ويقصد به مجموع ما يتقاضاه الفرد مادياً نظير قيامه بعمله . ورغم ان الفرد يؤدي عمله من أجل كسب رزقه إلا أن زيادة الأجر والمرودود المادي دون النظر للعوامل الأخرى لا ترتبط إيجابياً بدافعية الموظف نحو عمله .



وتتضح العلاقة بين العمل و المردود في أنه إذا قل المردود يؤدي الى امتعاض الموظف وعدم رضاه ، لكن ليس من الضروري أن تزداد دافعية الموظف نحو عمله كلما زاد المردود المادي منه. وقد وضع "نيكوتينكو" ( Niketenko , 1991 ) أن الزيادة في مرتبات المدرسين في الاتحاد السوفيتي لم يؤد إلى الارتقاء بأدائهم مقارنة بظروف عمل أفضل وتقدير عال من زملاء .

٥ ( توفر المعدات والأجهزة : نظراً للتقدم التكنولوجي وتحسن ظروف العمل ، أصبح العمل يعتمد على مجموعة من المعينات توفر على الموظف كثيراً من الوقت والجهد كالحاسبات والمعدات المكتبية الأخرى . ويؤدي توافر تلك المعدات والأجهزة الى تقليل عدم رضى الموظف عن وظيفته ، وذلك نتيجة درجة الارتياح التى توفرها وتجعله اقل عرضة للتعب والإرهاق بسبب قلة استخدام الموظف لجهازه العضلي إضافة الى عدم إرهاق جهازه العصبي. يشير عمر ( ١٩٨٦ ) الى ضرورة إعادة ترتيب مكان العمل بحيث يتطلب اقل قدر من الجهد للتقليل من إرهاق الموظف، ولعل توفير الأجهزة والمعدات المعينة يصب في هذا الاتجاه.

#### العوامل الدافعة للعمل motivators :

ميّز مايرز ( Myers, 1991 ) بين ما اسماء العوامل الدافعة للعمل وما سبق أن ذكرنا بعوامل عدم الرضا ، وقد شرحنا خمس عوامل لا تؤدى الى زيادة دافعية العمل عندما تتوافر لكن تؤدى الى عدم الرضا فى حال عدم توافرها . اما بالنسبة للعوامل الدافعة للعمل فقد ذكر مايرز بأن التقدير والإنجاز والنمو المهني وتحمل المسؤولية والترقي كلها عوامل دافعة للعمل بحد ذاتها. وإذا دققنا النظر فى كلا النوعين من العوامل نجد أن النوع الأول مرتبط بالظروف الخارجية اما النوع الثاني له ارتباطات بالظروف النفسية الذاتية . ومن المناسب شرح معاني العوامل الدافعة أسوة بما قمنا بشرحه حول عوامل عدم رضى الموظف :

١) التقدير : التقدير هو مجموعة الإيماءات والتصريحات الصادرة من الآخرين حول نوعية ومستوى أداء الموظف . وقد يترجم هذا التقدير الى إجراءات لترقية الموظف

الى درجة وظيفية اعلى. ويمكن ان يتضح التقدير في أحيان كثيرة بشكل مدح لأداء الموظف . ويرى "مايرز" بأن استخدام التقدير هو إشارة الى العدالة والأنصاف لإنجاز الموظف. لكن أثر التقدير قد لا يدوم طويلا فتصبح هناك ضرورة ملحة لاستخدامه من وقت لآخر. ورغم إن امتداح أداء الموظف هو أحد أشكال التقدير لكن يجب ألا نغالي به حيث يشير فارسون (Farson,1991) الى أن المغالاة في مدح العمل قد تمثل له تهديداً للموظف أو تفقده الصلة بينه وبين الموظفين الآخرين، أو تفسر بأنها شكل من أشكال التعالي على الموظف. وقد أكد كوجاستي ( Khojasteh, 1993 ) دور التقدير على دافعية العمل وخصوصاً في القطاع العام، مما يجعله ذا مكانة بين العوامل الدافعة.

(٢) الإنجاز : الإنجاز هو المحصلة النهائية لأداء الفرد وجهده، لذلك يعد الإنجاز الخطوة والمؤشر الأول لأداء الموظف والذي يقوّم ويقدر على أساسه. وبتعبير آخر يعد الإنجاز مؤشراً لمدى نجاح الموظف أو فشله في المهمة الموكلة إليه. وقد سبق ان ناقشنا حاجات الفرد للنجاح وحاجاته لتجنب الفشل. وتبدو أهمية النجاح والإنجاز بأنه دعوة الى مزيد من النجاح. ان النجاح والفشل لهما انعكاسات هامة على شخصية الموظف، حيث يسهم تحقيق النجاح في تعزيز ثقة الموظف بنفسه وبناء مفهوم إيجابي عن ذاته، فتجعل منه في النهاية إنساناً مرتاحاً وخالياً من المخاوف. أما الفشل فيشير الى تدنى مستوى القدرة وبالتالي تكوين مفهوم متدني أو سلبي للذات يصاحبه حالة من القلق وعدم الارتياح.

(٣)النمو المهني : سبق أن أشرنا الى أن الإنجاز هو إشارة الى أداء الموظف كماً ونوعاً وعادة يرتبط بأداء مهمة محددة وبالتالي تؤدي مجموعة الإنجازات الى نمو الموظف مما يخلق منه كفاءة وفاعلية. يتضح النمو المهني في مدى استفادة الموظف من المواقف التي يواجهها مما يؤدي الى إعادة تشكيل تكوينه المعرفي والأدائي فيصبح موظفاً ذا كفاءة ودراية، وبالتالي يغدو النمو المهني هو الخبرة التراكمية للموظف. تتضح أهمية النمو المهني بالنسبة للموظف فيما يولده من احساسات ومشاعر بأنه

إنسان " عارف " knower . وهذا الإحساس يشعره بالتمكن والثقة وارتفاع مستوى قيمة الذات كوفنجتون ( covington , 1984 ) وتتيح له الفرصة لأن يبدع في عمله . بعكس الموظف الذي يشعر بأنه لم يستفد ولم يرتق بمعرفته لخصائص مهنته ، عندها سوف تكون فرصته معدومة تقريباً كي يصبح مبدعاً في مجال عمله .

٤) تحمل المسؤولية: من طبيعة الإنسان انه يريد ان يكون شيئاً مهماً لكنه لن يكون كذلك إذا لم يكن مسئولاً ومتحملاً لمسؤولية شيئاً ما . وعندما يفتقد الموظف فرصة تحمل المسؤولية ويفقد الشعور بأنه مسئول عن إنجاز عمل معين و ينتهي به المطاف الى افتقاد مجموعة الرسائل التي تخبره بأنه إنسان ذو قيمة. ان الأمر الذي يخلق لدى الأب شعوراً بأنه أب حقيقي هو تحمله لمسؤولية أسرته، وما يخلق لدى المدرس إحساساً بأنه سلطة في فصله هو تحمله لمسؤولية هذا الفصل. وما يكون لدى المدير شعوراً بأنه مديراً حقيقياً هو درجة المسؤولية التي يضطلع بها وليس المسمى فقط. فعندما يعرف الموظف بأن لديه مسؤولية إنجاز لعمل معين فان ذلك يشعره بقيمته في دائرة عمله. أما اماريليس ( Amaryliss , 1990 ) فقد وجد أن درجة المسؤولية ترتبط إيجابياً بمستوى أداء العمل .

٥) نظام الترقى : إن المعنى الحقيقي للترقى في الوظيفة هو الإقرار بأن الموظف على مستوى من الكفاءة والقدرة مما يمكنه من القيام بأعمال ذات مستوى أعلى وتولى مسؤوليات اعقد، ويعد ذلك تصريح لا تلميح لكفاءة الموظف . لذلك نرى ان من طبيعة الموظف السعى الدائم للجد في عمله كي يحصل على الترقى المنشود . ومختصر القول إن الترقى كعامل دافعي للعمل هو بمثابة المظلة التي تحوى فى جنباتها النقاط الأربع السابقة .

وتجدر الإشارة الى ان عوامل عدم رضا الموظف أو العوامل الدافعة له ليس لها تأثيرات متساوية لدى جميع الموظفين وذلك لتدخل عامل التركيب الشخصي فى رفع أو خفض مستوى تأثير كل منها ، حيث أن المكون النفسي يعد هو المسئول عن تفسير أثر كل عامل من تلك العوامل التى أشرنا إليها. وغنى عن البيان أن المكون النفسي هو

نتاج خبرة الفرد الطويلة في الحياة سواء كان ذلك من خلال تنشئته الأسرية وحياته الدراسية و خبرته في الحياة والقيم السائدة في المجتمع، اديجون Adigun وستيفنسون (Stevenson , 1992) وبناء على عوامل عدم رضى الموظف والعوامل الدافعة ميز هيرزبيرج وآخرون ( Herzberg, et al, 1959 ) بين نمطين من الشخصية للموظفين هما :  
(الأول) هو الباحث عن الدافعية ويتصف هذا الموظف بأنه :

- ١- دائم السعي وراء الإنجاز وتحمل المسؤولية والنمو والحصول على التقدير .
- ٢- مستمتع بالعمل ، ومهتم بنوعية الإنجاز ، ودائم السعى الى الانجاز العالي.
- ٣- موجه من الداخل ، مكثف ذاتياً ، وهو المسؤول عن تشكيل معتقداته وأفكاره  
وقلما يتأثر بالظروف الخارجية .

(الثاني) هو الباحث عن تثبيت الوضع الراهن. ويتصف هذا الموظف بأنه:

- ١- دائم بالانشغال بالظروف المحيطة كالمردود المادي ، وامتيازات العمل ، ونمط الإشراف والإدارة وظروف العمل والأنظمة واللوائح .
- ٢- قليل الاهتمام بنوعية العمل ولا يهتم بدرجة الاستفادة من الخبرات التي يمر بها
- ٣- موجه من الخارج ، ومتحفظ في عمله وليس لديه قيم عمل دائمة ويردد آراء واتجاهات إلا وخصوصاً رؤسائه .

## إجراءات الدراسة

من العرض النظري السابق أوضحت الدراسات دور الدافعية في محيط العمل، ولدراسة هذا الموضوع في مناخ العمل بدولة الكويت اعتمد البحث المنهجية التالية :

## مشكلة البحث :

ان المبدأ الذي يقوم عليه هذا البحث هو ان الموظف ينشد تحقيق اهداف عدة من قيامه بعمله . وقد يكون في أدائه لعمله تجهيز وإعداد لعمل جماعات عمل اخرى ومن هنا يكتسب عمله أهمية كبيرة لارتباطه بأعمال وأداء الموظفين الآخرين . ولكي يتمكن الموظف من تأدية عمله على اكمل وجه لا بد ان يكون مستعداً من الناحية

النفسية، أي ان يتصف بمستوى من الدافعية لأداء عمل. إن إغفال موضوع الدافعية عند تقويم أداء الموظفين فيه إغفال لمتغير هام الأمر الذي يجعل تشخيصنا وأحكامنا على أداء الموظفين ناقصاً. إن مناخ العمل في الكويت ليس استثناء من ذلك، وبناء عليه تصبح مشكلة هذا البحث وقضيته هي " نقصى لبعد دافعية العمل لدى الموظف الكويتي في دوائر العمل".

#### أهداف البحث :

يحقق إجراء هذا البحث ما يأتي :

- ١ - تعرف مستوى الدافعية نحو العمل والانجاز لدى الموظفين الكويتيين.
- ٢ - تعرف بعض المتغيرات المهنية والشخصية المؤثرة في مستوى الدافعية نحو العمل.

#### أهمية البحث :

إن القيام ببحوث من هذا النوع سوف يثمر عن نتائج غاية في الأهمية لأصحاب العمل والموظفين والعمل نفسه ، وهي على النحو التالي :

- ١ - بناء قاعدة بيانات حول دافعية الموظف الكويتي نحو عمله ، بصورة كمية مستقاة من الميدان.
- ٢ - الاستفادة من قاعدة البيانات لترشيد النظم والقرارات المتعلقة بالموظف الكويتي والتي تؤمن درجة من الموضوعية وتبعد عن الانطباعات الذاتية.
- ٣ - المساعدة في توجيه البرامج الخاصة برفع دافعية الموظف نحو وظيفته ، حيث تحتاج هذه البرامج إلى حقائق ميدانية تتعلق بالجمهور المستهدف وعندها تصبح المعلومات والحقائق التي سوف يقدمها البحث محكات رئيسة لتلك البرامج .
- ٤ - المساعدة على خلق ظروف افضل للعمل والانجاز الجيد بناء على معرفة مستوى الدافعية والمتغيرات المرتبطة بها.
- ٥ - إن ما سوف يفرزه هذا البحث من نتائج يمكن ان يساعد في الموائمة بين خصائص الموظف الذاتية وطبيعة العمل .

## متغيرات البحث :

سيعرض هذا الجزء نوعين من المتغيرات وهى المتغيرات التصنيفية (المستقلة) والمتغيرات المحكية (التابعة).

### المتغيرات التصنيفية :

ويقصد بها مجموعة المتغيرات المسؤولة عن اختلاف الدافعية من فرد لآخر، وقد حددت هذه المتغيرات بما يأتي :

- أ- قطاع العمل . وقسم الى ثلاثة قطاعات (الوزارات - القطاع الخاص - الهيئات الحكومية)
- ب- جنس الموظف . ( ذكور - إناث )
- ج - سنوات الخبرة فى العمل . وقسمت الى خمس شرائح ( اقل من ٣ سنوات ، ٣-٦ ، ٧-١٠ ، ١١-١٤ ، ١٥ فأكثر).
- د- المسمى الوظيفي . وقسم الى خمس شرائح (مدير إدارة فأعلى - مراقب - رئيس قسم - رئيس شعبة - موظف ) .
- هـ - طبيعة المهنة . وقسمت الى ثلاث شرائح ( إدارية - فنية - أخرى ) .

### المتغير المحكي :

وهو المتغير المتأثر بحركة وتغير المتغيرات التصنيفية. وفى هذه الدراسة تعد درجة دافعية الموظف المقاسة بأداة البحث هى المتغير المحكي .

### أسئلة البحث :

يحاول البحث الاجابة على التساؤلات التالية :

- (١) ما مستوى الدافعية نحو العمل لدى الموظف الكويتي بشكل عام؟
- (٢) هل تختلف دافعية العمل لدى كل من الذكور والإناث؟
- (٣) هل للخبرة (عدد السنوات فى المهنة) دور فى تحديد مستوى الدافعية ؟
- (٤) هل تختلف الدافعية نحو العمل تبعاً للمسميات الوظيفية ؟
- (٥) هل يختلف الموظفون الإداريون عن الموظفين الفنيين فى الدافعية نحو العمل ؟

٦) هل تختلف الدافعية نحو العمل لموظفي القطاع العام والخاص والهيئات الحكومية؟

### أداة الدراسة :

اعتمد البحث في جمع بياناته على مقياس أعده الباحث، اشتمل على قسم معلوماتي حول أفراد العينة ومجموعة من البنود تناولت دافعية الموظفين نحو العمل . اشتمل المقياس بصورته المبدئية على ٨٤ بنداً . وقد تم بناء بنود المقياس بناء لتمثل مواقف وفق ما عبرت عنه تعريفات الدافعية، حسب رؤية الباحث. ولأجل الحصول على صدق المقياس تم عرضه على أساتذة اختصاصيين في الجامعة من قسمي علم النفس وعلم النفس التربوي كمحكمين للمقياس بلغ عددهم ١٥ أستاذاً. وقد طلب من كل محكم تقدير كل بند من بنود المقياس على مقياس عشاري ، بحيث تمثل الدرجة صفر عدم وجود أي ارتباط بين البند والدافعية أي ان البند لا يقيس الدافعية بينما تعبر الدرجة ٩ عن قدرة البند على قياس الدافعية بصورة عالية جداً. وعلى المحكم أن يعطي درجة لكل بند تتراوح ما بين الصفر وتسعة. وقد تم اعتماد نسبة ٦٠% فأعلى محكاً لقبول البند. وبناء عليه يحذف أي بند لا يحصل على تقدير كلي يساوي ثمانية على الأقل. وجمعت تقديرات المحكمين لكل بند على حدة. وبناء على التقديرات الكلية للبنود تم حذف ١١ بنداً والإبقاء على ٧٣ بنداً وهي التي ثبت صلاحيتها بناءً على تقدير المحكمين .

لأجل الحصول على ثبات المقياس تم تطبيقه على عينة من الموظفين قوامها ١٥٠ موظفاً وتم حساب معامل الثبات بطريقة كرونباخ  $\alpha$  للاتساق الداخلي. تم الحصول على معامل ثبات بلغت قيمته ٩١, مما أعطي ثقة علمية بإمكانية تطبيق المقياس.

### طريقة تقدير الدرجات :

قبل نتائج البحث لابد من توضيح الطريقة التي تم اتباعها لحساب المجموع الكلي لاستجابات الفرد . استخدم البحث أداة تحتوي على ٧٣ بنداً ، يتدرج كل منها على مقياس خماسي ، أعلاها ٥ درجات تعبر عن أعلى مستويات الموافقة ، ونقطة واحدة وهي أدنى نسبة للموافقة على البند ، وبناء عليه تتراوح درجات الافراد من الناحية

النظرية ما بين ٣٥٦ وهى أعلى مستويات الدافعية الى ٧٣ نقطة وهذه الدرجة تعبر عن أدنى مستويات الدافعية . وبناء عليه تصبح الدرجة المتوسطة ٢١٩ ( ٧٣ × ٣ ) .

### عينة البحث :

تم اختيار العينة من الموظفين فى كل من القطاع الحكومي ( وزارات ، هيئات حكومية ) والقطاع الخاص . بلغ العدد الإجمالي ٢٦٠٠ موظفا . وقد واجهت الباحث مشكلة نقص البيانات حول بعض المتغيرات لذلك سوف نجد ان أعدادا اقل فى المتغيرات التصنيفية من العدد الكلى عند القيام بالتحليل تبعا للمتغيرات المختلفة .

جدول ( ١ ) توزيع أفراد العينة على المتغيرات التصنيفية

المتغير	العدد	المتغير	العدد
قطاع	١٥٤٦	قطاع خاص	١٤٤
العمل	٣٦٨	المجموع	٢٠٨٥
الجنس	١٢٣٧	طبيعية المهنة	١٢٩٣
	٨٠٣		٦٠٢
	٢٠٤٠		المجموع
المسمى الوظيفي	١٢٠	سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات
	١٤٨		٣-٦ سنوات
	٢٥٠		٧-١٠ سنوات
	١٢٥		١١-١٤ سنة
	٢٨٣		١٥ سنة فأكثر
	٩٢٦		المجموع
	٢٠٣٢		

### النتائج:

للإجابة عن أسئلة الدراسة ، تم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام أساليب إحصائية مختلفة تتماشى مع نوع المتغيرات . سنقوم بعرض النتائج حسب تسلسل



الاستئلة المرتبطة بها. وفيما يلي عرضا لنتائج البحث :

ما مستوى الدافعية نحو العمل لدى الموظف الكويتي بشكل عام؟

لقد اهتم البحث بمعرفة مستوى الدافعية لدى أفراد العينة من الموظفين. وبما أن العينة تمثل ثلاث قطاعات وظيفية وهي الوزارات والقطاع الخاص والهيئات الحكومية فسوف نقوم بعرض مستوى الدافعية لدى الموظفين تبعا لكل قطاع إضافة لمستوى الدافعية للعينة ككل.

جدول ( ٢ ) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة الدافعية حسب قطاع العمل

الدرجة الكلية		المتغير
الانحراف المعياري	المتوسط	
٢٢,٨	٢٥٣	العينة الكلية
٢٢,٧٨	٢٥٣,٢٣	وزارات
٢٣,٢٥	٢٥٨,٠٤	قطاع خاص
٢٢,٣٤	٢٥٠	هيئات حكومية

### العينة الكلية :

تم الحصول على متوسط حسابي يساوي (٢٥٣) وبانحراف معياري يساوي ٢٢.٨٠ انظر (جدول رقم ٢) . وبمقارنة هذا المتوسط بالدرجات المتوقعة التي سبق الإشارة إليها في طريقة حساب الدرجات نجد انه يفوق الدرجة الوسيطة (٢١٩) قليلاً لكنه لا يقع في فئة الدرجات العالية ( ٣٦٥-٢٨٧,٥) ونلاحظ ذلك من خلال ميل المنحنى الى الالتواء السالب البسيط الذي يظهر في التوزيع البياني للاستجابات حيث كان معامل الالتواء (-٣,٢١). انظر (شكل ١) .

### الوزارات :

عند رصد استجابات موظفي الوزارات فقط لمستوى الدافعية نجد أنها جاءت متمشية مع نتائج العينة الكلية حيث بلغ المتوسط ٢٥٣.٢٣ وبانحراف معياري ٢٢.٧٩ ، وهذا يبين اتجاه الاستجابات نحو الارتفاع لكنه لم يصل لمستوى الدرجة العالية

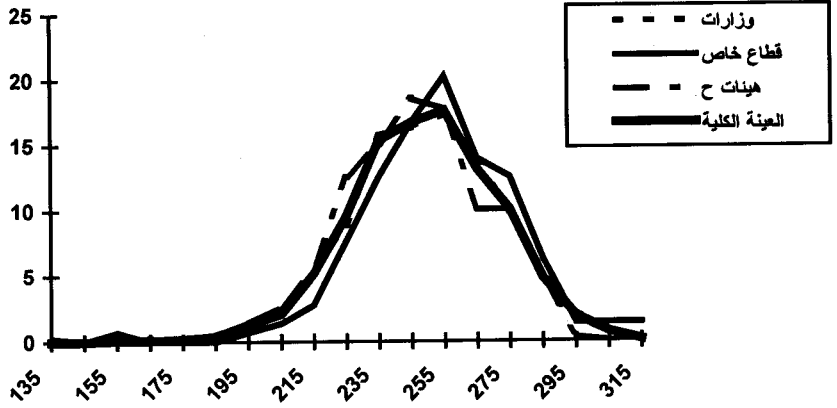
(٢٨٧,٥ فأكثر) ، وعند تصوير النتائج بيانياً لاحظنا درجة الالتواء السالب الطفيف وهو يساوى (-٣٢١). انظر (شكل ١) . ويعد تقارب هذه النتيجة مع النتيجة الكلية للعينة أمراً متوقفاً والسبب هو ان عدد أفراد العينة من الوزارات كان ١٥٤٦ وهو يمثل ٧٥% تقريباً من العدد الكلى للعينة .

### القطاع الخاص :

عند تحليل استجابات الموظفين فى القطاع الخاص تبين ان المتوسط الحسابي هو ٢٥٨ والانحراف المعياري ٢٣.٢٦ (انظر جدول رقم ٢) وهذه القيمة تفوق القيمة الوسيطة وتشير الى دافعية أعلى من المتوسط. ويمكن ان نلاحظ ذلك بوضوح فى التوزيع البياني للاستجابات حيث يشير المنحنى الى التواء سلبي طفيف (شكل ١) .

### الهيئات الحكومية :

عند معاينة جدول ( ٢ ) نلاحظ ان المتوسط الحسابي لمستوى دافعية الموظفين فى الهيئات الحكومية هو ٢٥٠ والانحراف المعياري ٢٢.٣٤ ، وهذه القيم تشير كما أشارت درجات بقية القطاعات الأخرى الى ان الدافعية العامة لموظفي الهيئات الحكومية أعلى من المتوسط لكن لاتصل الى المستويات العالية للدافعية، ويمكن ان نلاحظ أيضاً ان المنحنى البياني لشكل التوزيع يتبع نفس الالتواء السابق الإشارة إليه إضافة الى أن المتوسط الحسابي لهذه الفئة هو الأقل مقارنة بالمتوسطات الحسابية للفئات الأخرى (شكل رقم ١) .



شكل ( ١ ) منحنى يبين مستوى الدافعية للعينة الكلية وقطاعات العمل

تناول العرض السابق النتائج العامة لمستوى الدافعية لأفراد العينة في قطاعات العمل المختلفة. وإذا كان ذلك العرض مفيداً لإعطاء صورة عامة فإنه يفتقد معرفة اثر بعض المتغيرات التصنيفية على دافعية الافراد وما إذا كان الافراد يختلفون بحسب هذه المتغيرات ، وسيخصص الجزء القادم لاستعراض نتائج البحث الخاصة بمعرفة اثر المتغيرات التصنيفية على الدرجة الكلية للدافعية.

### هل تختلف دافعية العمل عند كل من الذكور والإناث؟

لتعرف أثر الجنس على استجابات الموظفين ، استخدم اختبار "ت" لدلالة الفرق بين المتوسطات ، وعند مقارنة المتوسطات الحسابية للجنسين للدرجة الكلية للدافعية ، تبين ان المتوسط الحسابي للذكور ٢٥٤,٣٠ وبانحراف معياري مقداره ٢٢,٨٠، بينما كان المتوسط الحسابي للإناث ٢٥١,٠٣ وبانحراف معياري قدره ٢٢,٨٠ . وقد كان الفرق بين المتوسطين دالاً إحصائياً عند مستوى ٠,٠٢، حيث كانت قيمة "ت" تساوى ٣,١٥ انظر (جدول رقم ٣) وهذا يعنى ان الدافعية لدى الموظفين الذكور تفوقت بشكل حقيقي وبعيدا عن العشوائية والخطأ عن دافعية الإناث . وفي الوقت ذاته لا توجد فروق داله بحسب طبيعة المهنة.

جدول ( ٣ ) قيم " ت " ودلالاتها لكل من متغير الجنس وطبيعة المهنة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
الجنس	٢٥٤,٣	٢٢,٨٠	٣,١٥	,٠٠٢
	٢٥١,٣	٢٢,٨٠		
طبيعة المهنة	٢٥٣,٤٧	٢٣,١٧	١,٧١	غير داله
	٢٥١,٥٢	٢٢,٥٢		

هل يختلف الموظفون الإداريون عن الموظفين الفنيين في الدافعية نحو العمل؟

سبق ان عرفنا بأنه تم تقسيم العينة مجموعتين حسب طبيعة عملها حيث مثلت المجموعة الأولى الوظائف الإدارية والمجموعة الثانية الوظائف الفنية. وبما ان هاتين المجموعتين تختلفان من حيث طبيعة أنشطة المهنة فقد استخدم اختبار (ت) للدلالة للفروق بين المتوسطات وتم تحليل استجابات أفراد العينة بناء على هذا المتغير .

أسفرت نتيجة التحليل الإحصائي للمجموعتين عن قيمة (ت) تساوى (١,٧١) وهى قيمة غير دالة إحصائيا. أى ان الدافعية لكل من الوظائف الفنية والإدارية لا تختلف جوهريا ، وأي فروق فى المتوسطات هى فروق من قبيل الصدفة فقط .

جدول ( ٤ ) قيم " ف " ودلالاتها لقطاع العمل

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
بين المجموعات	٢	٦٨٥٣,٢٩	٣٤٢٦,٦٤	٦,٦٢	,٠٠١
داخل المجموعات	٢٠٣٧	١٠٥٣٧٢٢,٦٩	٥١٧,٢٩		
المجموع	٢٠٣٩	١٠٦٠٥٧٥,٩٩			

هل تختلف الدافعية نحو العمل لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص والهيئات الحكومية؟ وللتعرف على أثر القطاع المهني الذى يعمل به الموظف استخدام أسلوب تحليل التباين وسنقوم بعرض اثر هذا المتغير فى درجة الدافعية . ويتضمن جدول ( ٤ ) النتائج كما تعبر عنها المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة " ف " ودلالاتها .

وعند مقارنة استجابات الدرجة الكلية لأفراد العينة في الوزارات والقطاع الخاص والهيئات الحكومية تبين ان قيمة ( ف ) للفروق تساوى (٦,٦٢) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠١) يدل على وجود فرق حقيقي لدرجة الدافعية بين القطاعات المهنية، ومن (٤) نتبين ان المتوسطات الحسابية للمجموعات الثلاث كانت (٢٥٣,٢٣) ، (٢٥٨,٠٤) ، (٢٥٠,٠٦) للوزارات والقطاع الخاص والهيئات الحكومية على التوالي ، وعند إجراء المقارنة المتعدد بين المتوسطات باستخدام اختبار "شفييه" Scheffe تبين ان المتوسط الحسابي للعاملين بالقطاع الخاص يزيد بشكل حقيقي عن المتوسط الحسابي للعاملين الهيئات الحكومية .

جدول (٥) قيم " ف " ودلالاتها لسنوات الخبرة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
بين المجموعات	٤	٨٣٥٣,٧٢	٢٠٨٨,٤٣		
داخل المجموعات	٢٠١٠	١٠٤٢٨١,٤٣	٥١٨,٤٤	٤,٠٢	٠,٠٠٢
المجموع	٢٠١٤	١٠٥٠٤٣٥,١٥			

هل للخبرة ( عدد السنوات فى المهنة ) دور فى تحديد مستوى الدافعية؟

من أسباب استمرار الموظف فى وظيفته لفترة أطول هو مستوى دافعيته للعمل بهذه الوظيفة. لذلك تم استخدام متغير سنوات الخبرة كتعبير عن طول الفترة الزمنية التى أمضاها الموظف فى عمله لمعرفة أثره على مستوى الدافعية . وسبق أن أشرنا متغير سنوات الخبرة تم تقسيمه الى خمس شرائح ، حيث مثلت الشريحة الأولى لمن أمضى فى عمله أقل من ٣ سنوات والثانية ٣ - ٦ سنوات و الثالثة ٧ - ١٠ سنوات و الرابعة ١١ - ١٤ سنة و الخامسة ١٥ سنة فأكثر. واستخدم فى تحليل هذا المتغير أسلوب تحليل التباين لمعرفة مدى تأثير سنوات الخبرة على مستوى الدافعية نحو العمل لأفراد العينة حسب شرائحهم المختلفة . وقد بين التحليل الإحصائي أن قيمة (ف) تساوى ٤,٠٢ ، وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى أعلى من ٠,٠١ . (جدول رقم ٥) . وهذا يدل على وجود فرق بين مجموعتين أو أكثر. وعند مقارنة المتوسطات الحسابية للمجموعات الخمس (الأولى ٢٥١,٠ والثانية ٢٥٠,٧٩ والثالثة ٢٥٣,٠٨

والرابعة ٢٥٤,٤٨ والخامسة ٢٥٥,٨٧) باستخدام اختبار " شففيه " Scheffe، تبين أن المتوسط الحسابي للمجموعة الخامسة تفوق وبشكل حقيقي على كل من المجموعة الاولى والثانية .

جدول ( ٦ ) قيم " ف " ودلالاتها للمسمى الوظيفي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
بين المجموعات	٤	٢٨٣٥١,٤٢	٧٠٨٧,٨٥	١٤,٥٨	٠,٠٠٠
داخل المجموعات	٩٠٩	٤٤١٨٣٤,٩٩	٤٨٦,٠٦		
المجموع	٩١٣	٤٧٠١٨٦,٤٢			

هل تختلف الدافعية نحو العمل تبعا للمسميات الوظيفية؟

تختلف المسميات الوظيفية ، فى طبيعة العمل ونوع المسؤوليات ، ولمعرفة إذا كان لذلك علاقة بدافعية الموظف نحو عمله تم إجراء تحليل لدور المسمى الوظيفي فى الدافعية . ونود أن نذكر بأنه تم تقسيم المسميات الوظيفية الى خمس فئات وهى "مدير إدارة فأعلى" و "مراقب" و "رئيس قسم" و "رئيس شعبة" و "موظف " (من دون مسمى) . وتم استخدام أسلوب تحليل التباين لمعرفة الفروق بين هذه المسميات الوظيفية .

بينت نتائج التحليل الإحصائي لدرجة الدافعية للمجموعات الخمس ، بأن قيمة (ف) تساوى (١٤,٥٨) وهذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أعلى من (٠,٠٠١) ، وهذا يعنى وجود فروق حقيقية بين مجموعتين على الأقل . عند معاينة ( جدول ٦ ) نلاحظ بأن المتوسطات الحسابية للمجموعات الخمس كانت على النحو التالى : الأولى (٢٦٧,٢١) والثانية (٢٥٧,٤٢) والثالثة (٢٥٨,٤٤) والرابعة (٢٥٢,٧٠) والخامسة (٢٤٣,٩٤) . وعند إجراء اختبار المقارنة المتعددة Scheffe بين المتوسطات تبين أن المجموعة الأولى (مدير إدارة فأعلى ) تفوق فى استجاباتها كل من المجموعة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة . وفى الوقت نفسه تفوقت كل من المجموعة الثانية والثالثة على المجموعة الخامسة . وهذا يدفع للقول بأن المجموعة الأولى تتمتع بأعلى مستويات الدافعية بشكل عام . بينما تتصف المجموعة الخامسة أى مجموعة الموظفين بأدنى مستوى من الدافعية .

## استنتاجات ومناقشة:

بعد استعراض النتائج الكمية التفصيلية التي توصل إليها البحث ، سنعرض لأهم

الاستنتاجات.

١- إن مستوى الدافعية بشكل عام لدى الموظفين في القطاعات الوظيفية الثلاثة يشير الى درجة متوسطة. قد تدفع هذه النتيجة البعض للتفاؤل حيث أن مستوى الدافعية لم يكن منخفضا، على الأقل، وقد يؤدي هذا بحد ذاته للاطمئنان، ولكن التمعن في هذه النتائج يجعلنا غير مطمئنين إليها حيث أنه إذا كان العمل هو سبيل نهوض المجتمع فلا بديل من ان يكون العاملين على مستوى من الدافعية، لكن نلاحظ في النتيجة الحالية ان نسبة لا بأس بها من ذوى الدافعية المنخفضة، وهذه المجموعة غالبا ما تكون معيقة للعمل والعاملين من حولها.

٢- إن ارتفاع الدرجة الكلية للدافعية لدى الذكور عن الإناث ، هو محصلة لما للوظيفة من أهمية بالنسبة للذكور نتيجة أدوارهم الاجتماعية . لذلك نجدهم اكثر حرصا على الحصول على وظيفة ، ونلاحظ ايضا ان الذكور اكثر اعتزازا وتمسكا بوظائفهم.

٣- لقد بدا واضحا ان دافعية الموظفين في القطاع الخاص نحو أعمالهم كانت الأعلى مقارنة بالقطاعات المهنية الأخرى. ويرجح ذلك الى ان العمل في القطاع الخاص يتصف بوضوح اكبر فيما يتعلق بنظام الثواب و المحاسبة . كما انه يمتاز بسلم رواتب وامتيازات افضل .

٤- أسفرت نتائج التحليل للمسميات الوظيفية المختلفة بان المسميات الأعلى وظيفيا كانت الأفضل في الدرجة الكلية للدافعية من الدرجات والمسميات الوظيفية الأدنى.

## التوصيات

بعد العرض السابق لنتائج البحث نوصي بما يلي :-

(١) بناء نظام تتبعي لمعرفة مستويات الدافعية لدى الموظفين :حيث انه من غير الممكن أن يستمر نظام العمل بطريقته الحالية دون ان تكون هناك وقفات خاصة لمعرفة البعد النفسي للموظف . حيث يمثل هذا البعد أهم مقومات العمل الناجح ،

لذلك فإن وجود نظام تتبعي للدافعية يمكن من الوقاية والتشخيص والعلاج لأي أسباب تؤدي إلى تدني الدافعية .

(٢) إعداد برامج لتنمية الدافعية للموظفين . فمن الخطأ الاعتقاد بأن كل موظف يتمتع بدافعية عالية نحو العمل ، أو ان الدافعية تنمو بشكل تلقائي لكثير من الموظفين . لذلك لا بد ان تكون هناك برامج إعداد وتهيئة تمكن من ربط الموظف بوظيفته .

(٣) الالتفات إلى دافعية المرأة العاملة . إذا كنا ندعى بأن المرأة نصف المجتمع ، لا بد أن يتجسد هذا القول على ربط المرأة بالعمل نفسه من حيث تعرف الظروف والمسببات التي تجعلها بأن تكون أقل دافعية ومن ثم أقل ارتباطاً بالعمل .

(٤) التأكيد على أن يكون الاهتمام بالدافعية ضمن أدوار مسؤول العمل . أي ان يقوم رئيس العمل هو باستثارة دافعية الموظفين في إدارته أو قسمه ، فالعلاقة بين المسؤول والعاملين ليست علاقة أوامر وحقوق وواجبات بل بناء جسور للتفاهم ونقل الخبرة ومشاعر الود والاحترام ، مما يبني ويساعد الموظف الصغير على تكوين اتجاهات إيجابية نحو مهنته .

(٥) الاقتراب بقدر الإمكان من مزايا العمل في القطاع الخاص . وبالأخص فيما يتعلق بوضوح الأدوار والمسؤولية و المحاسبة والمردود المادي .

(٦) التعامل مع المهن الفنية حسب أهميتها . بصوره تعكس أهميتها وندرتها . فتسليوي المهن الهامة مع المهن الأقل أهميه لا يزيد من دافعية الموظفين في الأخيرة بقدر ما يؤدي إلى تدني الدافعية لدى الأولى .

(٧) خلق نظام للتغذية الراجعة feedback . لا بد للموظف من أن يعرف مستوى أدائه في عمله ، حيث يؤدي تعرف الموظف على نقاط تقدمه واتجاه سير إنتاجه إلى زيادة دافعيته .



## المراجع :

- ١) بدر عمر العمر (١٩٩٠). المتعلم: في علم النفس التربوي - جامعة الكويت ، الكويت .
- ٢) عباس محمود عوض (١٩٨٠). في علم النفس الاجتماعي - دار النهضة العربية - بيروت .
- ٣) عبد الرحمن عبد الباقي عمر (١٩٨٦). إدارة الأفراد . مكتبة عين شمس - القاهرة .
- 4) Adigun, I. and Stevenson, G . (1992) . Sources of job motivation and satisfaction among British and Nigerian employees. **Journal of Social Psychology**. 132 (3), pp 369- 76
- 5) Atkinson, J. W. (1964). **An Introduction to Motivation**. New Jersey: D. Van Nostrand Company, Inc.
- 6) Amaryllis, T . (1990) . Work motivation and productivity of government workers. **Philippine Journal of Psychology**. 23 pp. 30-38 .
- 7) Covington, M . (1984) . **The motive of self-worth** . In R . Ames and C. Ames. Research on Motivation in Education. New York: Academic Press, Inc.
- 8) Farson, R . (1991) . Praise reappraised motivation. **Harvard Business Review**, Boston .
- 9) Gilmer, B. V. (1961). **Industrial Psychology**. New York: McGraw Hill Book Company .
- 10) Heckhausen, H., Schmalt, H. & Schneider, K . (1985) . **Achievement Motivation in Perspective**. New York: Academic Press Inc .
- 11) Herzberg, F ., et al. (1959) . **The Motivation to Work** . New York Wiley .
- 12) Keaveney, S . & Nelson , J. (1993) . Coping with organizational role stress: Intrinsic orientation perceived role benefits, and psychological withdrawal. **Journal of The Academy of Marketing Science**. 21 (2), 113-14.
- 13) Khojasteh, M . (1993) . Motivating the private vs. public sector managers. **Public Personnel Management** , 122 (3), 391-401.
- 14) Maehr, M . L . (1984). **Meaning and Motivation : Toward Theory of Personal Investment** . In R . Ames and C . Ames . Research on Motivation in Education. v.1 New York : Academic Press , Inc .
- 15) McClelland, D. (1987). **Human Motivation** . Cambridge University Press. New York .
- 16) Murray, H . A . (1938). **Explorations in Personality** . New York : Oxford University Press .
- 17) Myers, S. (1991). Who Are Your Motivated Workers ? Motivation **Harvard Business Review**. Boston .

- 18) Nikitenko, A . (1991) . Reality or Illusion. **Soviet Education**, 32 (9) , 24-31 .
- 19) Spence, J.T. and Helmreich, R.L .(1983). **Achievement - Related motives and Behavior**.In J. Spence Achievement and Achievement Motives: Psychological and Sociological Approach. San Francisco: W. H. Freeman and Company .pp 7-68
- 20) Weiner, B . (1992) . **Human Motivation- Metaphor, Theories, and Research**. Newbury: Saga publication.

---

ورد البحث للمجلة في ١٩٩٨/٣/١١ أعيد البحث بعد تعديله في ١٩٩٨/١١/٣٠ أجاز البحث للنشر في ١٩٩٩/٢/٤

## Motivation toward Work for Kuwaiti Employees

Badre O. Al-Omar

---

**Abstract:** Great interest has been given in the productive behavior of employees because of its relation to the total productivity of the society. There is widespread contention that the productivity of the employees in the public sector is less than their counterpart in other sectors. This study tried to measure level of motivation toward work of employees in public sector and compared to employees in other sectors. Additional variables were measured to assess their effect on motivation namely sex, nature of the job, years of experience and job title. The instrument was administered to 2600 subjects in various sectors. The results showed that the level of motivation was moderate for the total sample. Meanwhile, the employees in private sector were the highest and the employees in the public sector were the lowest. Male employees proved to have higher level of motivation than females. The nature of the job, administrative vs. technical, had no effect on motivation. The study showed that motivation toward work increases as the job rank and years of experience increase.