

## مقارنة مستوى النقص في إشباع الحاجات بين العمالة الوطنية والوافدة في المنشآت السعودية : دراسة تحليلية

عبدالرحيم بن علي المير (\*)

أستاذ مشارك

قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

الظهران - المملكة العربية السعودية

**المستخلص :** تهدف هذه الدراسة إلى قياس ومقارنة مستوى النقص في إشباع حاجات العمالة في العديد من المنشآت بالمملكة العربية السعودية وذلك باستخدام عينة تبلغ مائة وأربعة وسبعين فرداً. تم تصنيف الحاجات إلى خمس مجموعات هي: الحاجة إلى الأمن، والحاجة الاجتماعية، والحاجة إلى تقدير الذات، والحاجة إلى الاستقلالية، والحاجة إلى إثبات الذات. كما تم تصنيف العمالة، حسب الجنسية، إلى أربع مجموعات هي السعودية، والآسيوية، والغربية، والعربية، وحسب الوظيفة، إلى فئتين هما: العمالة الإدارية والعمالة غير الإدارية. واستخدمت أداة القياس التي طورها بورتر لقياس مستوى النقص في إشباع حاجات أفراد العينة.

تشير النتائج إلى أن الحاجة إلى الاستقلالية تحتل المركز الأول من حيث النقص في مستوى الإشباع لأفراد العينة بأكملها، في حين تحتل الحاجة إلى إثبات الذات المركز الثاني، وحاجت الحاجة إلى الأمن في المركز الثالث، والحاجة إلى تقدير الذات في المركز الرابع، وتحتل الحاجة الاجتماعية المركز الخامس .

كما أظهرت النتائج وجود تباين بين أفراد العينة، حسب الجنسية والوظيفة، في ترتيب المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع الحاجات. إضافة إلى وجود تباين بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة المماثلة. وقد اشتملت الدراسة على مناقشة النتائج والتفسيرات المحتملة لهذه النتائج، إضافة إلى بعض التوصيات بإجراء دراسات مستقبلية.

---

(\*) ينوه الباحث بالمساعدة التي قدمتها جامعة الملك فهد للبترول والمعادن لإنجاز هذا البحث.

## ١ - المقدمة

بلغ إجمالي مصاريف حكومة المملكة العربية السعودية على مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والصناعية، خلال خطط التنمية الخمس الماضية، التي بدأت سنة ١٩٧٠م واستمرت حتى عام ١٩٩٥م، ما يزيد على ١٠٣١ بليون دولار<sup>(١)</sup>. ونظرا لندرة العمالة السعودية المدربة، وتجابوا مع متطلبات التنمية من العمالة، اعتمد القطاع العام والخاص على العمالة الوافدة لتشارك مع المواطنين في إقامة المشروعات التنموية المختلفة، الأمر الذي أدى إلى زيادة عدد المنشآت المحلية والعاملين بها. فعلى سبيل المثال، بعد أن كان مجموع المنشآت المسجلة لدى مؤسسة التأمينات الاجتماعية حوالي سبعة آلاف منشأة عام ١٩٨٢، نما العدد ليقارب الست عشرة آلاف منشأة عام ١٩٩٢. كما زاد عدد السكان ليصل إلى ١٨,٣ مليون نسمة عام ١٩٩٥، بعد أن كان ١٢,٤٦ مليون نسمة عام ١٩٨٧. وتدل الإحصائيات على أن نسبة الأجانب في المملكة العربية السعودية حتى نهاية عام ١٩٩٥، تبلغ حوالي ٢٥ في المائة من السكان، وأن نسبة العمالة الوافدة إلى قوة العمل تبلغ حوالي ٧٠ في المائة<sup>(٢)</sup>.

وتشير إحصائيات عام ١٩٩٤، إلى أن أعلى نسبة من الجنسيات كانت النسبة الهندية والمصرية، حيث بلغت نسبة الجنسية الهندية ١٩,٦ في المائة، والجنسية المصرية ١٩,١ في المائة، في حين بلغت نسبة العمالة الباكستانية، والفلبينية، والبنغلاديشية في المملكة ١٢,٤ في المائة، و٧,٢ في المائة، و٧,١ في المائة، على التوالي. كما أن الإحصائيات تشير إلى أن حوالي ٦٧ في المائة من مجموع العمالة الوافدة هم من العمال، يليهم أصحاب المهن والفنيون بنسبة ١٢ في المائة، في حين أن نسبة العاملين بالأعمال الإدارية والكتابية تقل عن واحد في المائة<sup>(٣)</sup>.

ومن الجدير بالذكر أن العمالة الوافدة تكلف خزينة الدولة نفقات باهظة خصوصا في مجال التعليم والصحة والخدمات الأخرى، إضافة إلى الآثار الاقتصادية السلبية للتحويلات النقدية

(١) لمزيد من التفاصيل انظر: منجزات خطط التنمية (حقائق وأرقام)، وزارة التخطيط، المملكة العربية السعودية، ١٤١٦.

(٢) الكتاب الإحصائي السنوي، العدد الثامن والعشرون، ١٤١٢/١٩٩٢، مصلحة الإحصاءات العامة، وزارة المالية والاقتصاد الوطني، المملكة العربية السعودية، ص ص ٥٥٣-٥٦٢.

هنري عزام، اتجاهات السكان والقوى العاملة في الخليج، الشرق الأوسط، العدد ٦٠٨١، ٢٣/٧/١٩٩٥، ص ١٣.  
(٣) الكتاب الإحصائي السنوي، مرجع سابق، ص ص ٥٥٣-٥٦٢.  
هنري عزام، مرجع سابق، ص ١٣.

الضخمة للمقيمين . فعلى سبيل المثال، تشير الإحصائيات إلى أن تحويلات العمالة الوافدة، في عام ١٩٩٤، قد زادت على ١٥ بليون دولار . وكما هو معلوم فإن تسريب هذه الأموال الضخمة إلى خارج المملكة سوف يؤثر على نمو وتراكم رأس المال الوطني، الأمر الذي سوف يؤثر بصورة سلبية على حجم الاستثمارات، وعلى عدد الفرص الوظيفية المتوفرة في المملكة العربية السعودية<sup>(٤)</sup> .

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا : ما مدى رضا العمالة الوطنية والوافدة عن الحاجات والحوافز الوظيفية التي تقدمها المنشآت السعودية لهم ؟ هذا ما تحاول الدراسة الحالية الإجابة عليه باستخدام عينة من الأفراد الذين يقومون بمهام إدارية وغير إدارية وينتمون إلى دول مختلفة .

### أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في قياس ومقارنة مستوى النقص في إشباع حاجات أفراد من عدة دول يعملون في منشآت محلية للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف فيما بينها، خاصة أن الدراسات السابقة تشير إلى وجود فروق جوهرية بين ثقافة وقيم وحاجات أفراد المجتمع السعودي وثقافة وحاجات وقيم أفراد المجتمعات الأخرى<sup>(٥)</sup> . فعلى سبيل المثال، وجد علي<sup>(٦)</sup> أن هناك فروقا بين قيم المديرين السعوديين مقارنة بقيم مديريين من دول عربية مثل الكويت وقطر والعراق . كما أجرى بيركي والمير (Bjerke & Al-Meer)<sup>(٧)</sup> دراسة ميدانية على عينة من الموظفين السعوديين العاملين في المنشآت السعودية لمعرفة ثقافة أفراد المجتمع السعودي باستخدام نموذج هوفستيد (Hofstede) لمقارنة التكوين الثقافي بين الدول . وبمقارنة نتائج دراستهما مع نتائج الدراسة التي أجراها هوفستيد<sup>(٨)</sup> نفسه على عينة من الموظفين الأمريكيين العاملين في منشآت أمريكية، توصل الباحثان إلى أن هناك فروقا جوهرية بين قيم ودوافع أفراد الدولتين .

(٤) لمزيد من التفاصيل أنظر: العمالة الوافدة وقضايا السعودية، الشرق الأوسط، العدد ٦٢١٧، ١٢/٦، ١٩٩٥، ص ١٥ .

(٥) A. Ali, A Cross-National Perspective of Managerial Work Value Systems, A Paper Presented at the Academy of Management National Meeting, Chicago, U.S.A., (August, 1986), p.8.

B. Bjerke and A. Al-Meer, Culture's Consequences : Management in Saudi Arabia, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 14, No. 2, 1993, pp. 30-35.

A. Ali, *op. cit.*, p. 8.

(٦)

Bjerke and A. Al-Meer, *op. cit.*, pp. 30 - 35.

(٧)

G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: Sage Publications, 1984, pp. 13-38.

(٨)

إضافة إلى ذلك، فإن هناك دراسات أخرى في مجال الإدارة المقارنة والإدارة الدولية<sup>(٩)</sup> تشير إلى أن نظريات الإدارة والسلوك التنظيمي، التي طورت في الولايات المتحدة الأمريكية وبقية دول العالم، ربما لا تتناسب مع بيئة وثقافة وقيم المجتمع السعودي . ويقترح الباحثون إجراء المزيد من الدراسات المقارنة حول موضوع التكوين الثقافي بين المملكة العربية السعودية والدول الأخرى . واستجابة لهذا الاقتراح تم إعداد البحث الحالي لدراسة ومقارنة مستوى النقص في إشباع الحاجات المختلفة، كما اقترحها ماسلو (Maslow)، لأفراد من المملكة العربية السعودية ومن جنسيات وافدة تعمل في منشآت محلية باستخدام مقياس بورتير (Porter) لقياس مستوى الرضا عن الحاجة .

ونظرا لقلّة الدراسات العربية المماثلة، فإن الدراسة الحالية، بما تحتويه من عينات متعددة الجنسيات، تعتبر إضافة للبحوث المعنية بدراسة حاجات ودوافع العمالة الوطنية والوافدة . إضافة إلى ذلك، فإن أهمية الدراسة الحالية ترجع إلى ما تتصف به العينة من شمولية في المستوى الوظيفي، حيث إنها لم تقتصر على المديرين بل تشتمل عليهم وعلى غيرهم من ذوي الوظائف غير الإدارية .

إن الدراسة الحالية تعد، في رأي الباحث، إضافة جديدة للمكتبة العربية، التي تفتقر إلى مثل هذه الدراسات الميدانية في مجال السلوك التنظيمي والإدارة الدولية المقارنة، كما أن نتائجها ستكون عوناً للمديرين العاملين في المنشآت المحلية والشركات متعددة الجنسيات للتعرف على مستوى النقص في إشباع حاجات العمالة على اختلاف جنسياتهم ووظائفهم .

### أهداف البحث

يهدف البحث إلى الأمور التالية :

- أولاً : قياس مستوى النقص في إشباع حاجات العمالة، بشكل عام، في المنشآت السعودية .
- ثانياً : قياس ومقارنة مستوى النقص في إشباع حاجات العمالة السعودية والعمالة الوافدة (الآسيوية، والغربية، والعربية) العاملة في المنشآت السعودية .

(٩) A. Ali , and M. Al-Shakhis, Managerial Value Systems for Working in Saudi Arabia: An Empirical Investigation, *Group & Organization Studies*, Vol. 10, No. 2, June 1985, pp. 135-15.

عبدالرحيم بن علي المير، تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية والعمالة العربية والعمالة الآسيوية: دراسة تحليلية مقارنة، *الإدارة العامة*، العدد ٧٠، شوال ١٤١١، أبريل ١٩٩١، ص ٢٧-٥٩ .

ثالثا : قياس ومقارنة مستوى النقص في إشباع حاجات العمالة الإدارية والعمالة غير الإدارية العاملة في المنشآت السعودية .

رابعا : مقارنة ترتيب مستوى النقص في إشباع حاجات العمالة حسب الجنسية والوظيفة بنتائج الدراسات السابقة المماثلة .

### خطة البحث

تتضمن الصفحات التالية الإطار النظري للبحث الحالي والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم الطريقة التي تم بها إعداد البحث من خلال استعراض أسئلة البحث، وإعطاء وصف للعينة وإجراءات البحث، وذكر القياسات والأساليب الإحصائية المستخدمة، ومن ثم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومناقشة هذه النتائج، والخلاصة والتوصيات .

### الإطار النظري

تعتبر نظرية ماسلو في التدرج الهرمي للحاجات من أشهر النظريات وأكثرها شيوعا وانتشارا في الوقت الحاضر في مجال السلوك التنظيمي، بشكل عام، وفي مجال الدوافع بشكل خاص<sup>(١٠)</sup> .  
تفترض هذه النظرية أن الأفراد في محيط العمل تدفعهم للأداء رغبات فطرية واجتماعية لإشباع مجموعة من الحاجات المحددة . وقد تمكن ماسلو من تصنيف هذه الحاجات، حسب أولويتها إلى خمس مجموعات هي (على التوالي) :

أولا : الحاجة الفسيولوجية : تشمل على الحاجات الأساسية كالأكل، والشرب، والسكن .  
ثانيا : الحاجة إلى الأمن : تشمل على الحاجة إلى الحماية من الأخطار، والأمن الوظيفي .  
ثالثا : الحاجة الاجتماعية : تشمل على الحاجة إلى الانتماء إلى الآخرين، والحب، والعطف، وتكوين العلاقات والصدقات .  
رابعا : الحاجة إلى تقدير الذات : تشمل على الحاجة إلى احترام الذات من قبل الآخرين، والمكانة الاجتماعية الرفيعة، والحرية، والثقة، والأهمية .  
خامسا : الحاجة إلى إثبات الذات : هذه الحاجة هي أعلى مستوى من مستويات الحاجات، وتعني إدراك الفرد لقدراته الكامنة لديه، واستمرار نموه الشخصي وتحقيق الذات .

A. Maslow, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1970.

(١٠)

عبدالرحيم بن علي المير، مرجع سابق، ص ص ٢٨-٢٩ .

يرى ماسلو أن للحاجة أهمية هرمية، بمعنى أن الفرد يجب عليه إشباع الحاجة ذات الأهمية الكبرى له (الحاجة الفسيولوجية) بدرجة مقبولة، قبل أن يتجه إلى إشباع الحاجة التي تليها في الأهمية (الحاجة إلى الأمن)، وهكذا يتم التدرج في سلم الإشباع . وحسب نظرية ماسلو، فإن نسبة الإشباع تزيد في الحاجات ذات المستوى الأدنى في التدرج عنها في المستوى الأعلى . فالفرد العادي يشبع ٨٥ في المائة من حاجاته الفسيولوجية، و ٧٠ في المائة من حاجته إلى الأمن، و ٥٠ في المائة من حاجته الاجتماعية، و ٤٠ في المائة من حاجته إلى تقدير الذات، و ١٠ في المائة من حاجته إلى إثبات الذات . وتفترض هذه النظرية أن الحاجات التي لم يتم إشباعها تدفع إلى ظهور حالة من التوتر لدى الفرد، الأمر الذي يؤدي إلى قيام الفرد باتخاذ سلوك معين من أجل تقليل هذا التوتر، إضافة إلى أن الحاجة المشبعة لا تعتبر دافعا أو محركا لسلوك الفرد، وإنما الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع الفرد للبحث عن وسيلة لإشباعها، ولذا فهي تعتبر دافعا للعمل<sup>(١١)</sup> .

وقد أجرى العديد من الدراسات الميدانية لقياس مستوى الإشباع أو الرضا من عدمه عن الحاجات لدى الأفراد العاملين في منشآت مختلفة باستخدام أداة القياس التي طورها (بورتر) والتي تعرف باسم : استبانة الرضا عن الحاجة<sup>(١٢)</sup> . وقد افترض بورتر في محاولته قياس مستوى الرضا عن الحاجات التي أوردتها ماسلو أن الحاجة الفسيولوجية عادة ما يتم إشباعها في المنشآت الحديثة، ولذا فقد حذف تلك الحاجة وأضاف بدلا منها الحاجة إلى الاستقلالية . ويمكن تعريف الحاجة إلى الاستقلالية بأنها رضا الفرد عن الفرص التي تتيح له اتخاذ قرارات مستقلة ووضع أهداف والقيام بأعمال دون إشراف أو مراقبة خارجية . وهذه الحاجة مهمة للعاملين في المنشآت الحديثة، وبخاصة الذين يقومون بأعمال إدارية . وحسب تصنيف بورتر المعدل للحاجات، فإن التدرج الهرمي للحاجات هو :

أولا: الحاجة إلى الأمن، وثانيا: الحاجة الاجتماعية، وثالثا: الحاجة إلى تقدير الذات، ورابعا: الحاجة إلى الاستقلالية، وخامسا: الحاجة إلى إثبات الذات .

(١١) عبدالرحيم بن علي المير، مرجع سابق، ص ٢٩ .

(١٢) L. Porter, *Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes*, New York: America Foundation for Management Research, 1964, p. 14.

### الدراسات السابقة

قام باحثون بدراسة فئات من الأفراد من جنسيات مختلفة لمعرفة مستوى النقص في إشباع حاجاتهم، باستخدام أداة القياس التي طورها بورتر. من هذه الدراسات، دراسة رائدة في هذا المجال قام بها بورتر<sup>(١٣)</sup> نفسه، تم من خلالها مقارنة مستوى النقص في إشباع الحاجات لعينة تتألف من ١٩١٦ فرداً من عدد كبير من المنشآت في الولايات المتحدة الأمريكية. ويشغل أفراد العينة وظائف إدارية ذات مستويات مختلفة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة السفلى). ويوضح الجدول رقم (١) ترتيب المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع حاجات أفراد عينة الدراسة. ويلاحظ أن الحاجة إلى إثبات الذات، والحاجة إلى الاستقلالية والحاجة إلى تقدير الذات قد احتلت المراكز الأولى، والثاني، والثالث، على التوالي، من حيث مستوى النقص في الإشباع بالنسبة لأفراد هذه العينة .

كذلك أجرى هير وآخرون<sup>(١٤)</sup> دراسة مماثلة باستخدام عينة تتألف من ٣٦٣٩ مديراً من ١٤ دولة . ويحتوي الجدول رقم (١) على ترتيب المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع حاجات أفراد الدول المختلفة، إضافة إلى عينة البحث بكاملها . وتشير نتائج الدراسة، بشأن العينة بكاملها، إلى أن الحاجة إلى إثبات الذات قد احتلت المركز الأول من حيث مستوى النقص في الإشباع . وهذه النتيجة تتفق مع نتائج بقية الدول عدا اليابان . كما تشير النتائج إلى أن الحاجة إلى الاستقلالية تأتي في المركز الثاني من حيث مستوى النقص في إشباع حاجات أفراد العينة بكاملها . كما يوضح الجدول رقم (١) نتائج الدراسة التي قام بها ستيفنز وآخرون<sup>(١٥)</sup> لمعرفة مستوى النقص في إشباع حاجات مجموعتين من المديرين، إحداهما من بيرو، والأخرى من الولايات المتحدة الأمريكية، تاملان في مصانع النسيج . والملاحظ أن الحاجة إلى إثبات الذات قد جاءت في المركز الأول بالنسبة لأفراد العينة الأمريكية، وفي المركز الثاني بالنسبة لأفراد العينة من بيرو .

- 
- (١٣) L. Porter, Job Attitudes in Management: Perceived differences in Need Fulfillment as a Function of Job Level, *Journal of Applied Psychology*, 46, December 1962, pp. 375-384.
- (١٤) M. Haire et al., *Managerial Thinking : An International Study*, New York: John Wiley & Sons, 1966, pp.73-113.
- (١٥) D. Stephens et al., A Comparative Study of the Managerial Need Structure in the U.S. and Peruvian Textile Industries, *Management International*, 20, 1980, pp.103-110.

## جدول رقم (١)

ترتيب مستوى النقص في إشباع حاجات أفراد من دول مختلفة

الدولة/الحاجة	الأمن	الاجتماعية	تقدير الذات	الاستقلالية	إثبات الذات	عدد أفراد عينة الدراسة
١- الولايات المتحدة	٤	٥	٣	٢	١	١٩١٦
٢- الدانمارك	٢	٤	٥	٣	١	١٤٩
٣- ألمانيا	٣	٥	٤	٢	١	٥٨٦
٤- النرويج	٢	٣	٥	٤	١	٢٢١
٥- السويد	٤	٣	٥	٢	١	٣٤٢
٦- بلجيكا	٣	٢	٥	٤	١	٣٧٨
٧- فرنسا	٤	٣	٥	٢	١	١٥٤
٨- إيطاليا	٥	٤	٣	٢	١	٢٦٧
٩- أسبانيا	٤	٣	٥	٢	١	٢٠٣
١٠- الولايات المتحدة	٥	٤	٣	٢	١	٤٦٤
١١- المملكة المتحدة	٥	٤	٣	٢	١	٢٣٩
١٢- الأرحنتين	٤	٣	٥	٢	١	١٩٨
٣١- تشيلي	٤	٢	٥	٣	١	١٥٩
١٤- الهند	٥	٣	٤	٢	١	١١٤
١٥- اليابان	٥	١	٣	٤	٢	١٦٥
١٦- (جميع العينة)	٤	٣	٥	٢	١	٣٦٣٩
١٧- بيرو	٣	٥	٣	١	٢	٤٠
١٨- الولايات المتحدة	٢	٥	٣	٤	١	٢٠
١٩- الكويت :						
• كويتيون	١	٢	٣	٤	٤	٣٠
• عرب وافدون	١	٥	٤	٢	٢	١٢١
٢٠- السودان	١	٤	٥	٢	٣	٦٧
٢١- المملكة المتحدة	٢	٥	٣	٣	١	٣٠
٢٢- الدراسة الحالية						
• العينة بكاملها	٣	٥	٤	١	٢	١٧٤
• المجموعة السعودية	٤	٣	٥	١	٢	٣٠
• المجموعة الآسيوية	٣	٥	٤	١	٢	٨١
• المجموعة الغربية	٤	٥	٣	٢	١	٢٥
• المجموعة العربية	١	٤	٥	٢	٣	٣٨
• العمالة الإدارية	١	٥	٤	٣	٢	٤٦
• العمالة غير الإدارية	٣	٥	٤	١	٢	١٢٨

Sources : 1, Porter (1962)

2-16, Haire et al. (1966)

17-18, Stephens et al. (1980)

19-21, Abdallah (1986)

22, Present Study



ومن الدراسات التي أجريت في الدول العربية لقياس مستوى النقص في إشباع حاجات المديرين العرب، ومقارنته بمستوى النقص في إشباع حاجات مديرين من الدول المتقدمة، دراسة أجرتها إخلاص عبد الله<sup>(١٦)</sup> على عينة من المديرين الكويتيين، ومديرين من دول عربية يعملون في الكويت، ومديرين من السودان، إضافة إلى عينة من المديرين من المملكة المتحدة. ويبين الجدول رقم (١) ترتيب المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع حاجات الفئات الأربع التي وردت في هذه الدراسة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن الحاجة إلى الأمن قد احتلت المركز الأول بالنسبة للمديرين العرب، بينما احتلت الحاجة إلى إثبات الذات المركز الأول بالنسبة للمديرين البريطانيين.

وبإلقاء نظرة متفحصية على نتائج الدراسات السابقة، كما هي موضحة في الجدول رقم (١)، نجد أن هناك اختلافاً في مستوى النقص في إشباع الحاجات المديرين بين الدول. ولذا ومن أجل التعرف على مستوى النقص في إشباع حاجات أفراد من جنسيات مختلفة، تقوم بأعمال إدارية وغير إدارية في المنشآت السعودية، فقد تم إجراء الدراسة الحالية. ويحتوي الجدول رقم (١) على نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

### منهج البحث

قبل وصف العينة وإجراءات الدراسة والقياسات والأساليب الإحصائية، يجدر وضع أهداف البحث على صيغة أسئلة، حتى يمكن من الإجابة عليها على ضوء النتائج:

أولاً: ما هو ترتيب مستوى النقص في إشباع حاجات العينة بكاملها؟

ثانياً: ما هو ترتيب مستوى النقص في إشباع حاجات العمالة حسب الجنسية (السعودية، والآسيوية، والغربية، والعربية)؟

ثالثاً: ما هو ترتيب مستوى النقص في إشباع حاجات العمالة حسب الوظيفة (العمالة الإدارية، والعمالة غير الإدارية)؟

رابعاً: ما هي طبيعة الفروق بين مستوى النقص في إشباع حاجات العمالة (حسب الجنسية، والوظيفة)؟

خامساً: ما مدى تطابق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة المماثلة؟

I. Abdalla, The Need Importance Structure: A Comparative Study Among Managers, *The Arab Journal of the Social Sciences*, 1, October 1986, pp. 335-348.

### العينة وإجراءات الدراسة

بلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة (١٧٤) فرداً من الناطقين باللغة الإنجليزية، والذين يقومون بمهام إدارية وغير إدارية، ويعملون في منشآت محلية مختلفة، تعمل في مجالات الخدمات والصيانة والصناعات الأسمنتية والنفطية والتعليم العالي والتجارة العامة وغيرها . وينتمي المشاركون إلى ١٤ دولة . وبناء على جنسية المشارك، فقد تم تصنيف أفراد العينة إلى أربع مجموعات هي :

- ١ - المجموعة السعودية : تشتمل على (٣٠) فرداً من المملكة العربية السعودية .
- ٢ - المجموعة الآسيوية : تشتمل على (٨١) فرداً من الهند وباكستان والفلبين وسريلانكا .
- ٣ - المجموعة الغربية : تشتمل على (٢٥) فرداً من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة .
- ٤ - المجموعة العربية : تشتمل على (٣٨) فرداً من مصر والأردن وسوريا وفلسطين واليمن والبحرين ولبنان .

كما تم تصنيف أفراد العينة، حسب طبيعة الوظيفة، إلى فئتين، هما :

- ١ - العمالة الإدارية : تشتمل على (٤٦) فرداً من الموظفين الذين يشغلون مراكز إدارية أو إشرافية ذات مستويات مختلفة في منشآتهم .
- ٢ - العمالة غير الإدارية : تشتمل على (١٢٨) فرداً من الأفراد الذين يقومون بمهام غير إدارية في منشآتهم ومنهم على سبيل المثال، الأفراد الذين يعملون كمهندسين، ومدرسين، وفي سلك التمريض، والحاسوب، وأعمال السكرتارية وغيرها من الوظائف ذات الطبيعة المهنية والفنية .

وقد وزعت قائمة الاستقصاء على الراغبين في المشاركة في هذه الدراسة في أماكن عملهم، وطلب منهم الإجابة عن أسئلة الاستبانة، وتم تجميعها بواسطة عدد من الأشخاص المتعاونين مع الباحث، وبلغت نسبة التجاوب ٧٠ في المائة .

وأظهرت الإحصائيات أن ٢٦,٤٠ في المائة من المشاركين يقومون بمهام إدارية وإشرافية، في حين تبلغ نسبة العمالة غير الإدارية ٧٣,٦٠ في المائة . وتدل الإحصائيات على أن حوالي ٩٤ في المائة من أفراد العينة من الذكور، وأن ما يقارب ٨٧ في المائة حاصلون على مؤهل جامعي أو أعلى، وأن أعمارهم تتراوح بين ١٨ و ٦٢ سنة، ويبلغ متوسط أعمارهم ٣٥ سنة . وقد أمضى ٨٨

في المائة من المشاركين مدة تزيد على سنة في نفس الوظيفة، وأن حوالي ٦٤ في المائة من أفراد العينة قد عملوا في نفس المنشأة لمدة تزيد على ثلاث سنوات . ويوضح الجدول رقم (٢) الصفات الديموغرافية لأفراد المجموعات الأربع، إضافة إلى العمالة الإدارية والعمالة غير الإدارية .

## جدول رقم (٢)

الصفات الديموغرافية لعينة البحث حسب الجنسية والوظيفة

(عدد الأفراد = ١٧٤ فردًا)

الوظيفة	الجنسية					الصفات
	العمالة غير الإدارية	العمالة الإدارية	المجموعة العربية	المجموعة الغربية	المجموعة الآسيوية	
	٧٣,٦٠	٢٦,٤٠	٢١,٨	١٤,٤٠	٤٦,٦٠	١٧,٢٠
عدد الأفراد*						
الجنس*						
- أنثى	٨,٦٠	٠٠,٠٠	٢,٧٠	٢٠,٠٠	٠٠,٠٠	١٦,٧٠
- ذكر	٩١,٤٠	١٠٠,٠٠	٩٧,٣٠	٨٠,٠٠	١٠٠,٠٠	٨٣,٣٠
العمر*						
- ٣٥ سنة وأقل	٦٢,٥٠	٣٠,٤٠	٤٧,٣٠	٤٤,٠٠	٤٨,٠٠	٨٦,٧٠
- فوق ٣٥ سنة	٣٧,٥٠	٦٩,٦٠	٥٢,٧٠	٥٦,٠٠	٥٢,٠٠	١٣,٣٠
الوظيفة*						
- غير إداري	١٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٤٤,٧٠	٦٤,٠٠	٨٤,٠٠	٩٠,٠٠
- إداري	٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠	٥٥,٣٠	٣٦,٠٠	١٦,٠٠	١٠,٠٠
المستوى التعليمي*						
- الثانوية العامة وأقل	١٤,٨٠	٨,٧٠	١٥,٨	١٢,٠٠	١٦,٠٠	٣,٣٠
- الدرجة الجامعية	٦٨,٠٠	٧١,٧٠	٧١,٠٠	٥٦,٠٠	٧٧,٨٠	٥٣,٤٠
- الدرجة العليا	١٧,٢٠	١٩,٦٠	١٣,٢٠	٣٢,٠٠	٦,٢٠	٤٣,٣٠
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية*						
- أقل من سنة	١١,٧٠	١٣,١٠	١٠,٥٠	٢٨,٠٠	٦,٢٠	١٦,٧٠
- سنة إلى أقل من ٣ سنوات	٢١,١٠	٢١,٧٠	١٥,٨٠	٢٤,٠٠	١٤,٨٠	٤٣,٣٠
- ٣ سنوات فأكثر	٦٧,٢٠	٦٥,٢٠	٧٣,٧٠	٤٨,٠٠	٩٧,٠٠	٤٠,٠٠
مدة الخدمة في المنشأة الحالية*						
- أقل من سنة	١٠,٩٠	٦,٥٠	٢,٦٠	٢٤,٠٠	٧,٤٠	١٣,٣٠
- سنة إلى أقل من ٣ سنوات	١٨,٨٠	١٠,٩٠	١٥,٨٠	٢٠,٠٠	١٦,١٠	١٦,٧٠
- ٣ سنوات فأكثر	٧٠,٣٠	٨٢,٦٠	٨١,٦٠	٥٦,٠٠	٧٦,٥٠	٧٠,٠٠

\* جميع الأرقام نسبة مئوية .

## القياسات

تم جمع المعلومات المستخدمة في هذه الدراسة عن طريق استخدام قائمة استقصاء (استبانة)

لقياس المتغيرات التالية :

**النقص في إشباع الحاجة (Need Fulfillment Deficiency):** استخدم مقياس بورتير المعروف باسم " استبانة الرضا عن الحاجة " لقياس مستوى النقص في إشباع الحاجات . يتألف هذا المقياس من (١٣) عبارة تغطي الحاجات الخمس التالية : الأمن، والاجتماعية، وتقدير الذات، والاستقلالية، وإثبات الذات . وفيما يلي التصنيف الهرمي للحاجات والعبارة التي استخدمت للحصول على معلومات عن كل صنف<sup>(١٧)</sup> :

أولاً : الحاجة إلى الأمن :

١ . الشعور بالأمن في وظيفتي .

ثانياً : الحاجة الاجتماعية :

١ . الفرصة المتوافرة في وظيفتي لمساعدة الآخرين .

٢ . الفرصة لتطوير صداقات حميمة من خلال وظيفتي .

ثالثاً : الحاجة إلى تقدير الذات :

١ . الشعور باحترام الذات والذي يناله شخص ما لكونه في وظيفتي .

٢ . مكانة وظيفتي داخل المنشأة (أي الاحترام الذي احصل عليه من الآخرين في المنشأة).

٣ . مكانة وظيفتي خارج المنشأة (أي الاحترام الذي احصل عليه من الأفراد خارج المنشأة).

رابعاً : الحاجة إلى الاستقلالية :

١ . فرصة التصرف والتفكير المستقل في وظيفتي .

٢ . الفرصة المتوافرة في وظيفتي للمشاركة في وضع أهداف المنشأة .

٣ . الفرصة المتوافرة في وظيفتي للمشاركة في تحديد الوسائل والإجراءات .

٤ . السلطة المتوافرة في وظيفتي .

خامساً : الحاجة إلى إثبات الذات :

١ . فرصة النمو والتطور الشخصي في وظيفتي .

٢ . الشعور بتحقيق الذات والذي يناله شخص ما لكونه في وظيفتي (أي بمعنى الشعور

بإمكانية استخدام قدرات الشخص الفريدة وإدراك طاقاته المتوقعة) .

٣ . الشعور بالإنجاز الجدير بالاهتمام في وظيفتي .

(١٧) عبدالرحيم بن علي المير، مرجع سابق، ص ص ٣٣-٣٥.

هذا، وقد طلب من المشاركين الإجابة عن ثلاثة أجزاء تلي كل عبارة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي النقاط السبع، وتتراوح القياسات بين درجة واحدة وتعني أن الميزة المشار إليها غير متوافرة أو غير مهمة للمشارك، وبين سبع درجات وتعني أن الميزة متوافرة أو مهمة له . والأجزاء الثلاثة هي :

أ - ما مدى توافر هذه الميزة حالياً ؟

(أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

ب - إلى أي مدى تعتقد أن هذه الميزة يجب أن تتوفر في وظيفتك ؟

(أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

ج - ما أهمية هذه الميزة لك ؟

(أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

وحيث إن البحث الحالي يهدف إلى تحديد مستوى النقص في إشباع حاجات أفراد عينة الدراسة، فقد تم قياس ذلك باستخدام الفرق في إجابة كل مشارك بين الجزء (أ) والجزء (ب) أي (ب - أ) . وتحدد نتيجة عملية الطرح هذه مستوى النقص في إشباع الحاجة لدى الفرد. وعليه، فإن العلامة المنخفضة تدل على أن الفرد قد تمكن من إشباع هذه الحاجة، وبالتالي رضاه عنها . فعلى سبيل المثال، إذا كان الفرق (صفرًا)، فإن ذلك يدل على رضا كامل عن الحاجة، في حين إذا كانت علامة الفرق مرتفعة (على سبيل المثال ٦) فإن هذه العلامة المرتفعة تشير إلى أن الفرد لم يشبع هذه الحاجة وأنه غير راضٍ عنها بشكل تام بسبب النقص الكبير في إشباع هذه الحاجة . ولتحديد مستوى نقص إشباع الحاجات لأفراد العينة، فقد تم حساب المتوسط الحسابي (Mean) لكل صنف من أصناف الحاجات حسب المعادلة التالية<sup>(١٨)</sup> :

$$١. \text{ الحاجة إلى الأمن } (٥ \text{ ب} - ٥ \text{ أ}) \div ١$$

$$٢. \text{ الحاجة الاجتماعية } ((٩ \text{ ب} - ٩ \text{ أ}) + (١٣ \text{ ب} - ١٣ \text{ أ})) \div ٢$$

$$٣. \text{ الحاجة إلى تقدير الذات } ((١ \text{ ب} - ١ \text{ أ}) + (٣ \text{ ب} - ٣ \text{ أ}) + (٧ \text{ ب} - ٧ \text{ أ})) \div ٣$$

$$٤. \text{ الحاجة إلى الاستقلالية } ((٤ \text{ ب} - ٤ \text{ أ}) + (١٠ \text{ ب} - ١٠ \text{ أ}) + (١١ \text{ ب} - ١١ \text{ أ})) \div ٤$$

$$٤. \text{ الحاجة إلى إثبات الذات } ((٢ \text{ ب} - ٢ \text{ أ}) + (٦ \text{ ب} - ٦ \text{ أ}) + (٨ \text{ ب} - ٨ \text{ أ})) \div ٣$$

وتم ترتيب المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجات الخمس لعينة البحث ترتيباً تنازلياً باستخدام الأرقام من ١ إلى ٥، بحيث إن المركز المنخفض (على سبيل المثال المركز رقم ١) يدل على مستوى مرتفع من النقص في إشباع الحاجة، في حين يدل المركز المرتفع (على سبيل المثال المركز رقم ٥) على مستوى منخفض من النقص في إشباع الحاجة. بمعنى أن الحاجة التي تحتل المركز الأول تتصف بمستوى من النقص في الإشباع أكبر من الحاجة التي تحتل المركز الثاني، في حين تتصف الحاجة التي تحتل المركز الثاني بمستوى من النقص في الإشباع أكبر من الحاجة التي تحتل المركز الثالث، وهكذا دواليك .

**الصفات الديموغرافية:** اشتمل هذا البحث على ست صفات ديموغرافية هي: الجنس، والعمر، والوظيفة، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في المنشأة الحالية .

**الأساليب الإحصائية:** تم استخدام طريقة (Kruskal-Wallis One-Way ANOVA) لاختبار طبيعة الفرق بين المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع الحاجات بين أفراد المجموعات الأربع، وكذلك صفاتهم الديموغرافية . كما تم استخدام طريقة (Mann-Whitney U-Test)، والخاصة باختبار العينات الصغيرة والإحصائيات غير البارامترية (Non-Parametric)، لاختبار طبيعة الفرق بين المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع الحاجات والصفات الديموغرافية بين أفراد كل مجموعتين من المجموعات الأربع، إضافة إلى طبيعة الفرق بين المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع حاجات أفراد العمالة الإدارية والعمالة غير الإدارية، وصفاتهم الشخصية .

### نتائج الدراسة

يوضح الجدول رقم (٣) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب مستوى النقص في إشباع الحاجات للعينة بكاملها والمجموعات الأربع . وتدل النتائج على أن ترتيب مستوى النقص في إشباع الحاجات لأفراد العينة بكاملها يبدأ بالحاجة إلى الاستقلالية، والتي تحتل المركز الأول بين الحاجات الخمس، حيث يبلغ متوسطها الحسابي (١,٤٧) درجة، وهو الأكبر بين المتوسطات الحسابية للحاجات . وتحتل الحاجة إلى إثبات الذات المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (١,٣٧) درجة . بينما تحتل الحاجة إلى الأمن والحاجة إلى تقدير الذات المركزين الثالث والرابع، على التوالي، من حيث مستوى النقص في الإشباع . وهذه النتائج تدل على أن الحاجة إلى الأمن

أكثر إشباعاً من الحاجة إلى إثبات الذات ولكنها أقل إشباعاً من الحاجة إلى تقدير الذات . كما تشير النتائج إلى أن الحاجة الاجتماعية هي الأكثر إشباعاً بالنسبة لأفراد العينة بكاملها، حيث يبلغ متوسطها الحسابي (٠,٦٧) درجة، والذي يعتبر الأصغر بين المتوسطات الحسابية للحاجات، ولذلك احتلت الحاجة الاجتماعية المركز الخامس بين الحاجات من حيث مستوى النقص في إشباع حاجات أفراد العينة بكاملها .

وتدل النتائج على أن ترتيب المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع حاجات أفراد المجموعة السعودية، يبدأ بالحاجة إلى الاستقلالية والتي تحتل المركز الأول، حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي (١,٥٧) درجة، تليها الحاجة إلى إثبات الذات والتي تحتل المركز الثاني . بينما تحتل الحاجة الاجتماعية والحاجة إلى الأمن المركزين الثالث والرابع، على التوالي . وتحتل الحاجة إلى تقدير الذات المركز الخامس من حيث مستوى النقص في الإشباع بالنسبة لأفراد المجموعة السعودية كما هو موضح في الجدول رقم (٣) .

وأفادت النتائج أن الحاجة إلى الاستقلالية والحاجة إلى إثبات الذات تحتلان المركزين الأول والثاني، على التوالي، بالنسبة لأفراد المجموعة الآسيوية . وهذه النتائج تتفق مع نتائج المجموعة السعودية والعينة بكاملها . كذلك تشير النتائج إلى أن أفراد المجموعة الآسيوية يدركون أن الحاجة إلى الأمن تحتل المركز الثالث من حيث مستوى النقص في الإشباع، في حين تحتل الحاجة إلى تقدير الذات والحاجة الاجتماعية المركزين الرابع والخامس على التوالي، وهذه النتائج تتفق مع نتائج العينة بكاملها .

وتدل النتائج على أن أفراد المجموعة الغربية يعانون من ارتفاع مستوى النقص في إشباع الحاجة إلى إثبات الذات، حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي لهذه الحاجة (١,٨٠) درجة، ولذا فإنها تحتل المركز الأول، في حين تحتل الحاجة إلى الاستقلالية المركز الثاني، بينما تحتل الحاجة إلى تقدير الذات المركز الثالث . وتدل النتائج على أن الحاجة إلى الأمن تحتل المركز الرابع، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة المجموعة السعودية . أما الحاجة الاجتماعية، فإن النتائج تشير إلى أنها تحتل المركز الخامس بالنسبة لأفراد المجموعة الغربية، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج المجموعة الآسيوية والعينة بكاملها .

## جدول رقم (٣)

مقارنة مستوى النقص في إشباع حاجات المجموعات الأربع والعينة بكاملها

عينات البحث	الحاجات	الأمن	الاجتماعية	تقدير الذات	الاستقلالية	إثبات الذات
المجموعة السعودية	المتوسط الحسابي	٠,٧٧	١,٠٠	٠,٦٨	١,٥٧	١,٣٩
(٣٠ فرداً)	الانحراف المعياري	١,٤٣	١,١٣	٠,٨٠	١,٢٦	١,٢٠
	الترتيب	٤	٣	٥	١	٢
المجموعة الآسيوية	المتوسط الحسابي	١,٣١	٠,٥٤	١,٠٢	١,٤٩	١,٣٢
(٨١ فرداً)	الانحراف المعياري	١,٥٤	٠,٩١	١,١٧	١,٣١	١,١٧
	الترتيب	٣	٥	٤	١	٢
المجموعة الغربية	المتوسط الحسابي	١,٠٨	٠,٥٢	١,١٢	١,٣٨	١,٨٠
(٢٥ فرداً)	الانحراف المعياري	١,٨٢	١,٦٥	١,٤٧	١,٣٥	١,٧١
	الترتيب	٤	٥	٣	٢	١
المجموعة العربية	المتوسط الحسابي	١,٦١	٠,٨٠	٠,٧٨	١,٤٠	١,١٨
(٣٨ فرداً)	الانحراف المعياري	١,٧٣	٠,٧٠	٠,٨٦	١,٠٨	٠,٨٦
	الترتيب	١	٤	٥	٢	٣
العينة بكاملها	المتوسط الحسابي	١,٢٥	٠,٦٧	٠,٩٢	١,٤٧	١,٣٧
(١٧٤ فرداً)	الانحراف المعياري	١,٦٢	٠,٨٩	١,١١	١,٢٥	١,٢١
	الترتيب	٣	٥	٤	١	٢

أما فيما يتعلق بالمجموعة العربية، فإن النتائج تشير إلى أن المتوسط الحسابي للحاجة إلى الأمن يبلغ (١,٦١) درجة، وهو الأعلى بين المتوسطات الحسابية لهذه المجموعة، ولذا فإن الحاجة إلى الأمن تحتل المركز الأول. وتتفق نتائج المجموعة العربية مع نتائج المجموعة الغربية بشأن احتمال الحاجة إلى الاستقلالية المركز الثاني من حيث مستوى النقص في الإشباع. أما الحاجة إلى إثبات الذات فإنها تحتل المركز الثالث، في حين تحتل الحاجة الاجتماعية المركز الرابع بالنسبة لأفراد المجموعة العربية. وتتفق المجموعة العربية مع المجموعة السعودية في أن الحاجة إلى تقدير الذات هي الحاجة الأكثر إشباعاً، ولذا فإنها تحتل المركز الخامس، كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

ولتقرير طبيعة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع الحاجات، فقد تم استخدام طريقة (Kruskal-Wallis One-Way ANOVA). وتمكن الباحث من الحصول على فرق ذي دلالة إحصائية (جوهرية) بين المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع الحاجة الاجتماعية بين المجموعات الأربعة فقط. كذلك تشير نتائج استخدام الطريقة المشار إليها آنفاً إلى وجود فروق جوهرية بين خمس صفات ديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والوظيفة، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية) لأفراد المجموعات الأربع، كما هو موضح في الجدول رقم (٤). أما فيما يتعلق بمدة الخدمة في المنشأة الحالية، فلا يوجد فرق جوهرية بين المجموعات الأربعة.



## جدول رقم (٤)

## Kruskal-Wallis One-Way ANOVA نتائج طريقة

معنوية الفروق بين مستوى النقص في إشباع الحاجات والصفات الشخصية

لأفراد المجموعات الأربع

المستوى المعنوي	كا تربيع Chi square	ترتيب المتوسط للمجموعة العربية	ترتيب المتوسط للمجموعة الغربية	ترتيب المتوسط للمجموعة الآسيوية	ترتيب المتوسط للمجموعة السعودية	المتغير
*٠,١٩٢	٤,٧٣٧	٩٩,٤٢	٨٣,٢٦	٨٨,١٧	٧٤,١٣	الحاجة إلى الأمن
٠,٠٧٧	٦,٨٣٨	٩٦,٨٦	٧٨,٢٨	٨٠,٣٩	١٠٢,٥٣	الحاجة الاجتماعية
*٠,٥٧٤	١,٩٩٢	٨٣,٠٠	٨٦,٢٠	٩٢,٨٩	٧٩,٧٣	الحاجة إلى تقدير الذات
*٠,٨٤٠	٠,٨٤١	٨٤,٧٦	٨١,٤٨	٨٨,٧٢	٩٢,٧٠	الحاجة إلى الاستقلالية
*٠,٦١٢	١,٨١٥	٨١,٩٥	٩٦,٣٦	٨٥,٢٢	٩٣,٣٠	الحاجة إلى إثبات الذات
٠,٠٠٠	١٩,٥٤٦	٩٠,٧١	٧٥,٦٠	٩٣,٠٠	٧٨,٥٠	الجنس
٠,٠٠٠	٣٠,٥١٠	٩٦,٣٣	١٠٢,٢٨	٩٥,٨٠	٤١,٥٨	العمر
٠,٠٠٠	٢٠,٦٠٥	٨٢,١٤	٩٩,٠٨	٧٦,٦٩	١١٣,٨٣	المستوى التعليمي
٠,٠٠٠	٢٥,٩٢٤	١٢٢,٥٨	٩٥,٨٢	٧٨,٤٦	٧٣,٢٠	الوظيفة
٠,٠٠٠	١٩,٦١٧	٩٣,٣٢	٦٨,٦٠	٩٨,٦٥	٦٥,٧٧	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية
*٠,١٢٠	٥,٨٢٥	٩٤,٩٦	٦٧,٧٢	٨٩,٩٤	٧٨,٩٥	مدة الخدمة في المنشأة الحالية

\* غير معنوي عندما تكون القيمة الحرجة تساوي ٠,١٠٠١ .

وعند استخدام طريقة (Mann-Whitney U-Test) لتقرير طبيعة الفروق بين كل مجموعتين مختلفتين بشأن الحاجة الاجتماعية، وجد أن هناك فروقا جوهرية بين المجموعة السعودية وكل من المجموعة الآسيوية ( $p < 0.05$ ) والمجموعة الغربية ( $p < 0.1$ ) والمجموعة العربية ( $p < 0.05$ )، وبين المجموعة الآسيوية والمجموعة العربية ( $p < 0.1$ )، وبين المجموعة الغربية والمجموعة العربية عند المستوى المعنوي ( $p < 0.1$ ) . وتشير النتائج إلى أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى النقص في الحاجة الاجتماعية لأفراد المجموعة الغربية هو الأدنى، في حين أن المجموعة السعودية قد حصلت على أعلى متوسط حسابي لهذه الحاجة . وهذا يعني أن الحاجة الاجتماعية لأفراد المجموعة الغربية قد أشبعت، بينما تعاني المجموعة السعودية من النقص في إشباع هذه الحاجة مقارنة ببقية المجموعات .

أما نتائج استخدام الطريقة السابقة لتقرير طبيعة الفروق بين كل مجموعتين لكل صفة من الصفات السابقة، فإنها تدل على وجود فروق جوهرية بين المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية في الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية عند المستوى المعنوي ( $p < 0.0001$ ) . كذلك توجد فروق جوهرية بين المجموعة السعودية والمجموعة العربية في الجنس، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية ( $p < 0.05$ )، والعمر، والوظيفة ( $p < 0.0001$ )، والمستوى التعليمي

( $p < 0.005$ ). وهذا الاختلاف عائد إلى وجود خمس إناث ضمن أفراد المجموعة السعودية، وارتفاع المستوى التعليمي لأفراد المجموعة السعودية، وصغر أعمارهم، وقصر مدة خدمتهم في وظائفهم التي تغلب عليها الطبيعة غير الإدارية، مقارنة بأفراد المجموعة الآسيوية والمجموعة العربية. كما تشير النتائج إلى وجود فروق جوهرية بين المجموعة السعودية والمجموعة العربية في العمر ( $p < 0.0001$ ) والوظيفة ( $p < 0.05$ )، وذلك لأن أفراد المجموعة العربية أكبر عمرا ويعملون في وظائف تغلب عليها الطبيعة الإدارية، كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

وتدل النتائج على أن هناك فروقا جوهرية بين المجموعة الآسيوية والمجموعة العربية في الجنس ( $p < 0.0001$ )، والمستوى التعليمي، والوظيفة، ومدة الخدمة في المنشأة الحالية ( $p < 0.05$ )، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية ( $p < 0.005$ ). فحسب الجدول رقم (٢) نجد أن العينة العربية تحتوي على عدد من النساء، وأن المستوى التعليمي لأفراد المجموعة الآسيوية يقل عن المستوى التعليمي لأفراد المجموعة العربية. وتتصف وظائف أفراد المجموعة العربية بأنها ذات طابع إداري، مقارنة بوظائف المجموعة الآسيوية، على الرغم من أن أفراد المجموعة الآسيوية قد أمضوا سنوات أطول في وظائفهم الحالية، وفي منشأتهم. كما تشير النتائج إلى وجود فرق جوهري بين المجموعة الآسيوية والمجموعة العربية في الوظيفة ( $p < 0.0001$ )، وذلك لأن وظائف أغلبية أفراد المجموعة العربية ذات طابع إداري. أما فيما يتعلق بالفروق بين المجموعة العربية والمجموعة العربية، فلإن النتائج تشير إلى وجود فروق جوهرية في الجنس، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في المنشأة الحالية ( $p < 0.05$ )، لأن عدد النساء في المجموعة العربية أكبر من عددهن في المجموعة العربية، إضافة إلى أن أفراد المجموعة العربية قد أمضوا سنوات أطول في وظائفهم الحالية، وفي منشأتهم، مقارنة بأفراد المجموعة العربية.

ويوضح الجدول رقم (٥) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع الحاجات لأفراد العمالة الإدارية والعمالة غير الإدارية. وتشير النتائج إلى أن الحاجة إلى الأمن تحتل المركز الأول من حيث مستوى النقص في الإشباع بالنسبة للعمالة الإدارية، في حين تحتل الحاجة إلى الاستقلالية المركز الأول بالنسبة لأفراد العمالة غير الإدارية، وتتفق نتيجة العمالة غير الإدارية مع نتائج العينة بكاملها. كذلك تدل النتائج على أن الحاجة إلى إثبات الذات تحتل المركز الثاني بالنسبة لأفراد العمالة الإدارية والعمالة غير الإدارية، وهذه النتائج تتفق مع نتائج العينة بكاملها. وتحتل الحاجة إلى الاستقلالية المركز الثالث بالنسبة لأفراد العمالة الإدارية. وتتفق نتيجة العمالة غير الإدارية مع نتيجة العينة بكاملها حول المركز

الثالث وأنه من نصيب الحاجة إلى الأمن . أما المركز الرابع، حسب إدراك العمالة الإدارية والعمالة غير الإدارية والعينة بكاملها، فإنه من نصيب الحاجة إلى تقدير الذات. كذلك تتفق نتائج العينة بكاملها مع نتائج العمالة الإدارية والعمالة غير الإدارية في أن الحاجة الاجتماعية تشغل المركز الخامس لأنها الأكثر إشباعاً، مقارنة بالحاجات الأخرى، كما تدل على ذلك قيم المتوسطات الحسابية المنخفضة لهذه الحاجة، والمبينة في الجدولين رقمي (٥ و٣). لذا يمكن القول إن هناك إجماعاً بين نتائج العينة بكاملها ونتائج العمالتين الإدارية وغير الإدارية بشأن المركزين الرابع والخامس وأنهما من نصيب الحاجة إلى تقدير الذات والحاجة الاجتماعية على التوالي .

#### جدول رقم (٥)

#### مقارنة مستوى النقص في إشباع حاجات العمالة الإدارية والعمالة غير الإدارية

العمالة غير الإدارية (عدد الأفراد = ١٢٨ فرداً)			العمالة الإدارية (عدد الأفراد = ٦٤ فرداً)			عينات البحث
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحاجات
٣	١,٤١	١,١٥	١	٢,٠٨	١,٥٢	الأمن
٥	٠,٩٤	٠,٦٣	٥	٠,٧٣	٠,٧٧	الاجتماعية
٤	١,٠٩	٠,٩٧	٤	١,١٥	٠,٧٨	تقدير الذات
١	١,٢٦	١,٥٨	٣	١,٢٠	١,١٦	الاستقلالية
٢	١,٢٧	١,٤٤	٢	١,٠٣	١,١٧	إثبات الذات

يوضح الجدول رقم (٦) نتائج استخدام طريقة (Mann-Whitney U-Test) لتقرير طبيعة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع الحاجات لأفراد العمالة الإدارية والعمالة غير الإدارية، إضافة إلى صفاتها الديموغرافية. وتشير النتائج إلى وجود فرق جوهري في قيمتي المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الاستقلالية بين العمالة الإدارية والعمالة غير الإدارية عند المستوى المعنوي ( $p < 0.02$ ) فقط . وهذه النتيجة تدل على أن العمالة غير الإدارية تعاني من نقص في الفرص المتاحة لها لاتخاذ قرارات مستقلة، إضافة إلى وضع أهداف والقيام بأعمال دون إشراف أو مراقبة خارجية . كذلك تشير النتائج إلى وجود فروق جوهريّة بين الفئتين في الجنس ( $p < 0.05$ )، والعمر ( $p < 0.0001$ )، ومدة الخدمة في المنشأة الحالية ( $p < 0.02$ ). فحسب الجدول رقم (٢)، نجد أن جميع أفراد العمالة الإدارية من الذكور، كما أنهم أكبر عمراً مقارنة بأعمار العمالة غير الإدارية، إضافة إلى أنهم أمضوا سنوات أطول في خدمة منشآتهم، الأمر الذي أهلهم لشغل مناصب إدارية.

## جدول رقم (٦)

## نتائج طريقة Mann-Whitney U-Test

لقياس معنوية الفروق بين مستوى النقص في إشباع الحاجات والصفات الشخصية لأفراد العمالة الإدارية والعمالة غير الإدارية

المتغير	ترتيب المتوسط للعمالة الإدارية	ترتيب المتوسط للعمالة غير الإدارية	قيمة (Z) (z)	المستوى المعنوي (2-tailed)
الحاجة إلى الأمن	٩١,٣٥	٨٦,١٢	٠,٦٢٤٥-	٠,٥٣٢٣
الحاجة الاجتماعية	٩٤,٦٥	٨٦,٩٣	١,١٥٧٤-	٠,٢٤٧١
الحاجة إلى تقدير الذات	٧٧,٣٩	٩١,١٣	١,٥٩٩٦-	٠,١٠٩٧
الحاجة إلى الاستقلالية	٧١,٨٧	٩١,١٢	٢,٤٦٠٤-	٠,٠١٣٩
الحاجة إلى إثبات الذات	٧٧,٧٩	٩٠,٢٧	١,٢١٥٤-	٠,٢٢٤٢
الجنس	٩٣,٠٠	٨٥,٥٢	٢,٠٤٨٣-	٠,٠٤٠٥
العمر	١١٢,٨٥	٧٨,٣٩	٣,٩٨٣٣-	٠,٠٠٠١
المستوى التعليمي	٩٢,٠٠	٨٥,٨٦	٠,٨٧٧٤-	٠,٣٨٠٣
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	٨٦,١١	٨٨,٠٠	٠,٢٦٢٥-	٠,٧٩٢٩
مدة الخدمة في المنشأة الحالية	١٠١,٨٧	٨٢,٣٤	٢,٤٦٤٥-	٠,٠١٣٧٧

## مناقشة النتائج

تهدف الدراسة الحالية إلى قياس ومقارنة ترتيب المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع حاجات العمالة الوطنية والوافدة العاملة في عدد من المنشآت في المملكة العربية السعودية . وتم تصنيف المشاركين، حسب الجنسية، إلى أربع مجموعات، هي : المجموعة السعودية، والمجموعة الآسيوية، والمجموعة الغربية، والمجموعة العربية . كما تم تصنيفهم، حسب الوظيفة، إلى فئتين هما : عمالة إدارية وعمالة غير إدارية . واستخدم مقياس بورتر المعروف باسم "استبانة الرضا عن الحاجة" لقياس مستوى النقص في إشباع حاجات أفراد العينة . إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تهدف إلى مقارنة النتائج التي توصل إليها بعض الباحثين، باستخدام عينات من دول مختلفة، بنتائج الدراسة الحالية .

أظهرت النتائج أن هناك احتلافاً بين المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع حاجات أفراد العينة سواءً على مستوى الجنسية أو الوظيفة كما هو موضح في الجدولين رقمي (٣) و (٥) . وتشير نتائج الدراسة إلى أن المجموعة السعودية تتصف بمتوسط حسابي هو الأدنى، بين المجموعات، لمستوى النقص في إشباع كل من الحاجة إلى الأمن والحاجة إلى تقدير الذات، وإلى متوسط حسابي هو الأعلى لمستوى النقص في إشباع كل من الحاجة الاجتماعية والحاجة إلى الاستقلالية، كما هو موضح في الجدول رقم (٣) .

كما تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع كل من الحاجة الاجتماعية والحاجة إلى الاستقلالية هو الأدنى بالنسبة لأفراد المجموعة الغربية، وإلى أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع كل من الحاجة إلى تقدير الذات والحاجة إلى إثبات الذات هو الأعلى لأفراد المجموعة الغربية مقارنة ببقية المجموعات كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

كذلك يوضح الجدول رقم (٣) أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الأمن هو الأعلى بالنسبة لأفراد المجموعة العربية، في حين أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى إثبات الذات لنفس المجموعة هو الأدنى بين المجموعات الأربع. كما أشارت التحليل الإحصائية إلى وجود فرق جوهري بين المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع الحاجة الاجتماعية بين المجموعات، في حين لا توجد فروق جوهريّة بين المجموعات في المتوسطات الحسابية لبقية الحاجات. وسوف نلقي مزيداً من الضوء على هذه النتائج عند الحديث عن كل حاجة من الحاجات الخمس بشكل تفصيلي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع كل من الحاجة إلى الأمن والحاجة الاجتماعية بالنسبة لأفراد العمالة الإدارية أعلى من المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع نفس الحاجتين بالنسبة لأفراد العمالة غير الإدارية، وإلى أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع كل من الحاجة إلى تقدير الذات والحاجة إلى الاستقلالية والحاجة إلى إثبات الذات بالنسبة لأفراد العمالة غير الإدارية أعلى من المتوسط الحسابي لمستوى النقص في نفس حاجات العمالة الإدارية كما هو موضح في الجدول رقم (٥). كما أشارت النتائج إلى وجود فرق جوهري بين المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الاستقلالية بين العمالة الإدارية والعمالة غير الإدارية، كما هو موضح في الجدول رقم (٦). وسوف نتعرض لهذه النتيجة بالتحليل عند الحديث عن الحاجة إلى الاستقلالية. أما الآن فسوف نحاول تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية حول ترتيب المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع كل حاجة من الحاجات الخمس، حسب الجنسية والوظيفة، ومقارنة ذلك بما توصل إليه الباحثون في الدراسات السابقة.

### الحاجة إلى الأمن

تشير نتائج الدراسة إلى أن الحاجة إلى الأمن، مقارنة ببقية الحاجات، تحتل المركز الأول من حيث مستوى النقص في الإشباع بالنسبة لأفراد المجموعة العربية، والعمالة الإدارية، وتحتل المركز

الثالث بالنسبة لأفراد المجموعة الآسيوية، والعمالة غير الإدارية، وتحتل المركز الرابع بالنسبة لأفراد المجموعة السعودية، والمجموعة الغربية . وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الأمن بين أفراد العينة سواء على مستوى الجنسية أو الوظيفة، كما هو موضح في الجدولين رقمي (٤) و(٦) .

أما الأسباب المحتملة التي أدت إلى احتلال المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الأمن للمركز الأول بالنسبة لأفراد المجموعة العربية والعمالة الإدارية، والتي هي الأعلى بين المجموعات، فهي ترجع، في رأي الباحث، إلى أن العمالة الوافدة، بشكل عام، يحكم عملها في المملكة عقد عمل مع منشأتها، وأي إخلال بشروطه ربما يؤدي إلى إنهاء عقد العامل الوافد، إضافة إلى أن عملية سعودة الوظائف وخاصة الإدارية منها، كانت ولا تزال حافزا لكثير من الموظفين السعوديين في البحث عن فرص وظيفية في المجال الإداري، الأمر الذي يجعل العمالة التي تعمل في مجالات إدارية، وعلى وجه الخصوص الأيدي العاملة من الدول العربية والآسيوية، والتي يزيد معدل أعمارها عن معدل أعمار العمالة السعودية، ويقل مستواها التعليمي عن المستوى التعليمي لأفراد العمالة السعودية، تتوقع الاستغناء عن خدماتها في أقرب فرصة، خاصة وأن الاقتصاد السعودي يعاني من انخفاض في النفقات الحكومية نتيجة لانخفاض إيرادات الدولة من البترول مما أثر على نشاطات القطاع الخاص، وكان من نتائج ذلك أن قل عدد الفرص الوظيفية في سوق العمل، فأصبحت الأيدي العاملة الوافدة تخشى من عدم تحديد عقودها .

وقد توصلت دراسة سابقة باستخدام عينة من مديريين كويتيين ومديرين من دول عربية يعملون في الكويت (عرب وافدون)، ومديرين من السودان إلى نفس النتيجة، أي أن الحاجة إلى الأمن تحتل المركز الأول من حيث مستوى النقص في الإشباع مقارنة بقيمة الحاجات<sup>(١٩)</sup> .

من ناحية ثانية، نجد أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الأمن يحتل المركز الثالث بالنسبة لأفراد المجموعة الآسيوية، والعمالة غير الإدارية . وفي اعتقاد الباحث أن هذه النتيجة، والتي هي في منتصف السلسلة، تعود إلى الأسباب المشار إليها آنفا، يضاف إليها هنا أن وظائف أغلبية المجموعة الآسيوية ذات طابع غير إداري، ولذا فقد جاء ترتيب المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الأمن للمجموعة الآسيوية مماثلا لمستواه بالنسبة للعمالة غير

الإدارية . ونظرا لكون حوالي ٧٤ في المائة من عينة الدراسة من العمالة غير الإدارية، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الأمن بالنسبة لأفراد العينة بكاملها قد جاء في المركز الثالث أيضا .

وتتفق النتيجة السابقة مع ما توصل إليه هير وآخرون باستخدام عينات من المديرين من ألمانيا وبلجيكا<sup>(٢٠)</sup>، ومع نتائج دراسة ستيفنز وآخرون<sup>(٢١)</sup> باستخدام عينة من المديرين من بيرو .

وأفادت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الأمن يحتل المركز الرابع بالنسبة لأفراد المجموعة السعودية والمجموعة الغربية . وهذه النتيجة تدعم ما سبق وأن توصل إليه بورتر في دراسته الرائدة<sup>(٢٢)</sup> باستخدام عينة من المديرين من الولايات المتحدة الأمريكية، وما توصل إليه هير وآخرون باستخدام عينات من المديرين من السويد وفرنسا وأسبانيا والأرجنتين وتشيلي<sup>(٢٣)</sup> . وهذا المستوى المنخفض من النقص في إشباع الحاجة إلى الأمن، ربما يعزى إلى ما توفره الحكومة السعودية من تشريعات وقوانين لحماية العمالة السعودية من المعاملة السيئة من قبل أرباب العمل، ولذا فإنهم يشعرون بالأمان في وظائفهم . إضافة إلى أن حوالي ٨٧ في المائة من أفراد المجموعة السعودية تقل أعمارهم عن ٣٥ سنة، والتي هي الأعلى بين المجموعات، وأن أغلبية أفراد هذه المجموعة (حوالي ٩٠ في المائة) يقومون بأعمال غير إدارية، الأمر الذي يجعل أفراد المجموعة السعودية لا يخشون الاستغناء عن خدماتهم بسبب صغر أعمارهم، وارتفاع مستواهم التعليمي، وطبيعة أعمالهم غير الإدارية التي ربما لا يميل إليها بعض المواطنين . أما أفراد المجموعة الغربية، فإن المملكة العربية السعودية في أمس الحاجة لخبراتهم، خاصة أن دولهم ذات اقتصاد مزدهر، مقارنة بالدول العربية والآسيوية، وأنهم سيعودون إلى وظائفهم في دولهم، بعد انتهاء عقود عملهم في السعودية .

#### الحاجة الاجتماعية

احتلت الحاجة الاجتماعية المركز الثالث من حيث مستوى النقص في الإشباع بالنسبة لأفراد المجموعة السعودية، والمركز الرابع بالنسبة لأفراد المجموعة العربية، والمركز الخامس بالنسبة لأفراد المجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية والعمالة الإدارية وغير الإدارية، ولأفراد العينة بكاملها . وقد

M. Haire et al., *op. cit.*, pp.73-113.

(٢٠)

D. Stephens et al., *op. cit.*, pp. 103-110.

(٢١)

L. Porter 1962, *op. cit.*, pp.375-384.

(٢٢)

M. Haire et al., *op. cit.*, pp. 73-113.

(٢٣)

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق جوهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع الحاجة الاجتماعية بين المجموعة السعودية وكل من المجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية والمجموعة العربية، وبين المجموعة الآسيوية والمجموعة العربية، وبين المجموعة الغربية والمجموعة العربية. كما تدل النتائج على أن المجموعة السعودية حصلت على أعلى متوسط حسابي لمستوى النقص في إشباع هذه الحاجة، في حين جاءت المجموعة الغربية في المركز الرابع، مقارنة ببقية المجموعات. وهذه النتيجة تظهر انخفاض مستوى إشباع هذه الحاجة لدى أفراد المجموعة السعودية، وارتفاع مستوى إشباعها بالنسبة لأفراد المجموعة الغربية.

وكما هو ملاحظ من النتائج السابقة، فإن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة الاجتماعية مرتفع بالنسبة للمجموعة السعودية مقارنة ببقية المجموعات. وهذه النتيجة غير متوقعة، خاصة أن أفراد المجموعة السعودية يعملون في دولتهم وبين أهلهم وذويهم، إضافة إلى ما يعرف عن المجتمع السعودي من ترابط وتراحم بين أفرادهِ<sup>(٢٤)</sup>. وفي رأي الباحث أن أحد الأسباب المحتملة لهذه النتيجة هو وجود خمس نساء (١٦,٧ في المائة) ضمن عينة المجموعة السعودية. وهؤلاء النسوة يعملن في إحدى المنشآت الوطنية، وهناك بعض القيود والالتزامات التي تفرضها عليهن طبيعة التقاليد والأعراف في المجتمع السعودي. فكما هو معلوم فإن المجتمع السعودي لا يسمح للمرأة بالاختلاط بالرجال في المنشآت المحلية، مما يقلل من فرصة إمكانية تطوير صداقات حميمة خلال وظائفهن، ومساعدة الآخرين. أما السبب الثاني لهذا المستوى المرتفع من النقص في إشباع الحاجة الاجتماعية بالنسبة لأفراد المجموعة السعودية، فرمما يعود إلى أن ٩٠ في المائة من المجموعة السعودية من العمالة غير الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم إمكانية أفراد المجموعة السعودية تقديم المساعدة للآخرين أو تكوين صداقات حميمة من خلال وظائفهم ذات الطابع غير الإداري.

وقد توصل هير وآخرون<sup>(٢٥)</sup> باستخدام عينة تتألف من ٣٦٣٩ فرداً من ١٤ دولة، إلى أن الحاجة الاجتماعية تحتل المركز الثالث من حيث مستوى النقص في الإشباع، وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة السابقة بالنسبة لأفراد المجموعة السعودية.

كما تشير النتائج إلى أن الحاجة الاجتماعية قد احتلت المركز الرابع بالنسبة لأفراد المجموعة العربية، والمركز الخامس بالنسبة لأفراد المجموعتين الآسيوية والغربية، والعمالة الإدارية والعمالة غير

B. Bjerke and A. Al-Meer , *op. cit.*, pp. 30-35.

(٢٤)

M. Haire et al., *op. cit.*, pp. 73-113.

(٢٥)



الإدارية، إضافة إلى العينة بكاملها، وهذه النتائج تدل على أن مستوى النقص في إشباع الحاجة الاجتماعية بالنسبة للعمالة الوافدة منخفض مقارنة بالعمالة السعودية، كما هو موضح في الجدول رقم (١) . والسبب المحتمل لهذه النتيجة، في رأي الباحث، هو ما يظهره أرباب العمل في المنشآت السعودية من معاملة حسنة تجاه العمالة الوافدة، واهتمام بهم ومساعدتهم للتغلب على مشاعر الغربة والبعد عن الأهل والوطن، وذلك بإتاحة الفرصة لهم لمساعدة الآخرين وتطوير صداقات حميمة معهم، حتى ينعموا بالراحة والقبول من الآخرين، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مستوى إشباع هذه الحاجة مقارنة بالحاجات الأخرى .

وقد توصلت الدراسات السابقة إلى نتائج مماثلة . فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة هير وآخرون<sup>(٢٦)</sup> إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة الاجتماعية قد جاء في المركز الرابع بالنسبة لأفراد من الدانمارك وإيطاليا والولايات المتحدة والمملكة المتحدة، وفي المركز الخامس بالنسبة لأفراد من ألمانيا . كما أشارت نتائج دراسة بورتير<sup>(٢٧)</sup> إلى أن الحاجة الاجتماعية تحتل المركز الخامس بالنسبة لأفراد من الولايات المتحدة الأمريكية، وأشارت دراسة ستيفنز وآخرون<sup>(٢٨)</sup> إلى نفس النتيجة بالنسبة لأفراد من بيرو والولايات المتحدة الأمريكية، في حين أظهرت دراسة إحصاء عبد الله<sup>(٢٩)</sup> وأن مستوى النقص في إشباع الحاجة الاجتماعية جاء في المركز الرابع بالنسبة لأفراد من السودان، وفي المركز الخامس لأفراد من المملكة المتحدة، والمديرين العرب العاملين في الكويت .

#### الحاجة إلى تقدير الذات

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى تقدير الذات قد جاء في المركز الثالث بالنسبة لأفراد المجموعة الغربية، وفي المركز الرابع بالنسبة لأفراد المجموعة الآسيوية والعمالة الإدارية وغير الإدارية، والعينة بكاملها، وفي المركز الخامس بالنسبة لأفراد المجموعتين السعودية والعربية . وتدلل نتائج مقارنة المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى تقدير الذات بين المجموعات إلى أن المجموعة الغربية تتصف بأعلى متوسط حسابي، في حين أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع هذه الحاجة لأفراد المجموعة السعودية هو الأدنى . كما أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى تقدير الذات للعمالة غير

M. Haire et al., *op. cit.*, pp. 73-113.

L. Porter 1962, *op. cit.*, pp. 375-384.

D. Stephens et al., *op. cit.*, pp. 103-110.

I. Abdalla , *op. cit.*, pp. 335-348.

(٢٦)

(٢٧)

(٢٨)

(٢٩)

الإدارية أعلى من العمالة الإدارية . وتشير التحاليل الإحصائية إلى عدم وجود فروق جوهرية بين المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى تقدير الذات بين أفراد العينة سواء على مستوى الجنسية أو الوظيفة كما هو موضح في الجدولين رقمي (٤) و (٦) .

أما فيما يتعلق بنتيجة الدراسة بالنسبة للمجموعة الغربية، فإن الدراسات السابقة المماثلة والتي أجريت باستخدام عينات من المديرين في منشآت أمريكية وبريطانية<sup>(٣٠)</sup> تجمع على أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى تقدير الذات يحتل المركز الثالث . وبناء على نتيجة الدراسة الحالية، يمكن القول إن مستوى النقص في إشباع الحاجة إلى تقدير الذات بالنسبة لأفراد المجموعة الغربية يحتل المركز الثالث مهما اختلف مكان المنشأة التي يعمل بها الفرد من الولايات المتحدة الأمريكية أو المملكة المتحدة . كما أن نتائج الدراسات السابقة تشير إلى نفس النتيجة عند استخدام عينات من إيطاليا واليابان<sup>(٣١)</sup>، والكويت<sup>(٣٢)</sup> .

وكما هو ملاحظ من النتائج السابقة فإن هناك شبه إجماع بين أفراد العينة، باستثناء المجموعة الغربية، على انخفاض المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى تقدير الذات بين أفراد العينة، وإلى عدم وجود فروق جوهرية بين المجموعات الأربع في هذا الصدد. وهذه النتائج، في رأي الباحث، واقعية وإن دلت على شيء فإنما تدل على ما تنعم به العمالة الوطنية والوافدة في المنشآت المحلية من معاملة طيبة واحترام من قبل أرباب العمل ومجتمع المنشأة .

ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، نجد أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى تقدير الذات قد احتل المركز الرابع عند استخدام عينات من ألمانيا والهند<sup>(٣٣)</sup>، والمديرين العرب العاملين في منشآت كويتية<sup>(٣٤)</sup> . أما الدراسات التي استنتجت أن مستوى النقص في إشباع الحاجة إلى تقدير الذات يحتل المركز الخامس، فهي كثيرة .. من هذه الدراسات، على سبيل المثال، الدراسة التي قام بها هير وآخرون باستخدام عينات من الدانمارك والنرويج والسويد وبلجيكا وفرنسا وأسبانيا والأرجنتين وتشيلي، إضافة إلى العينة بكاملها<sup>(٣٥)</sup>، والدراسة التي أجرتها إخلاص عبدالله باستخدام عينة من المديرين السودانيين<sup>(٣٦)</sup> .

e.g. : M. Haire et al., *op. cit.*, pp. 73-113; L. Porter (1962), *op. cit.*, pp. 375-384;

(٣٠)

D. Stephens et al., *op. cit.*, pp. 103-110.

M. Haire et al., *op. cit.*, pp. 73-113.

(٣١)

I. Abdalla, *op. cit.*, pp. 335-348.

(٣٢)

M. Haire et al., *op. cit.*, pp. 73-113.

(٣٣)

I. Abdalla, *op. cit.*, pp. 335-348.

(٣٤)

M. Haire et al., *op. cit.*, pp. 73-113.

(٣٥)

I. Abdalla, *op. cit.*, pp. 335-348.

(٣٦)

### الحاجة إلى الاستقلالية

أفادت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الاستقلالية يحتل المركز الأول بالنسبة لأفراد المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية والعمالة غير الإدارية والعينة بكاملها، والمركز الثاني بالنسبة لأفراد المجموعة الغربية والمجموعة العربية، والمركز الثالث بالنسبة لأفراد العمالة الإدارية. كما تدل النتائج على أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع هذه الحاجة لأفراد المجموعة السعودية هو الأعلى بين المجموعات، في حين أن المستوى الأدنى كان من نصيب المجموعة الغربية، مع عدم وجود فروق جوهرية بين المجموعات، كما هو موضح في الجدول رقم (٣). كذلك أشارت التحاليل الإحصائية إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الاستقلالية لأفراد العمالة غير الإدارية أعلى من العمالة الإدارية مع وجود فرق جوهري بين المتوسطين الحسابيين لمستوى النقص في إشباع هذه الحاجة بين العمالتين كما هو موضح في الجدول رقم (٦) .

ومقارنةً ببقية الحاجات، فإن نتائج الدراسة تشير إلى ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الاستقلالية لأفراد العينة بكاملها، وبشكل خاص لأفراد المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية والعمالة غير الإدارية . إن التشابه بين النتائج بالنسبة للعينة بكاملها والمجموعة السعودية والآسيوية والعمالة غير الإدارية ربما يعود إلى أن حوالي ٦٤ في المائة من أفراد العينة ينتمون إلى المجموعتين السعودية والآسيوية، وأن حوالي ٧٤ في المائة من أفراد العينة يقومون بأعمال غير إدارية . وفي رأي الباحث، أن النتائج والإحصائيات السابقة تدل على أن أهم الأسباب المحتملة لارتفاع مستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الاستقلالية هو عدم إتاحة الفرصة للعمالة غير الإدارية، والتي ينتمي أغليبيتهم إلى المجموعتين السعودية والآسيوية، للمشاركة في وضع أهداف المنشأة وتحديد وسائل وإجراءات العمل واتخاذ القرارات ذات الصلة بوظائفهم بشكل مستقل .

أما فيما يتعلق بالمجموعتين الغربية والعربية، فإن النتائج تشير إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الاستقلالية قد جاء في المركز الثاني . وهذه النتيجة تدل على ارتفاع مستوى إشباع هذه الحاجة مقارنة بالمجموعتين السعودية والآسيوية (أي انخفاض مستوى النقص في إشباع هذه الحاجة). وهي نتيجة متوقعة، وذلك لوجود نسبة عالية من أفراد المجموعة الغربية والمجموعة العربية تقوم بأعمال إدارية، مقارنة بالمجموعتين السعودية والآسيوية، كما هو موضح في الجدول رقم (٢). ويؤيد هذا الاستنتاج حصول الحاجة إلى الاستقلالية على المركز الثالث بالنسبة

لأفراد العمالة الإدارية لأن طبيعة أعمالهم تتيح لهم حرية التصرف والتفكير والمشاركة في وضع أهداف المنشأة وتحديد إجراءات العمل والقيام بأعمال دون إشراف أو مراقبة خارجية . وهذا يعني أن وظائفهم ذات الطبيعة الإدارية تتيح لهم فرصة إشباع هذه الحاجة، مقارنة بوظائف العمالة غير الإدارية .

وتتفق دراسة ستيفنز وآخرون<sup>(٣٧)</sup> باستخدام عينة من بيرو، مع نتائج الدراسة الحالية حول احتلال المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الاستقلالية المركز الأول بالنسبة لأفراد المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية والعمالة غير الإدارية والعينة بكاملها . بينما تتفق الكثير من عينات دراسة هير وآخرون<sup>(٣٨)</sup> إضافة إلى العينة بكاملها، مع نتيجة الدراسة الحالية حول احتلال مستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الاستقلالية المركز الثاني بالنسبة لأفراد المجموعة الغربية والعربية كما هو موضح في الجدول رقم (١) . كما أن دراسة إخلاص عبدالله<sup>(٣٩)</sup> عند استخدام عينة من المديرين العرب العاملين في المنشآت الكويتية ومديرين من السودان، تتفق مع النتيجة السابقة .

بالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن الحاجة إلى الاستقلالية قد جاءت في المركز الثالث عند استخدام عينات من الدانمارك وتشيلي، كما في دراسة هير وآخرون<sup>(٤٠)</sup> والمملكة المتحدة، كما في دراسة إخلاص عبدالله<sup>(٤١)</sup> . وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة الدراسة الحالية بالنسبة لأفراد العمالة الإدارية .

### الحاجة إلى إثبات الذات

مقارنةً ببقية الحاجات، احتلت الحاجة إلى إثبات الذات المركز الأول بالنسبة لأفراد المجموعة الغربية، والمركز الثاني لأفراد المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية، والعمالة الإدارية وغير الإدارية والعينة بكاملها، في حين جاءت المجموعة العربية في المركز الثالث من حيث مستوى النقص في إشباع الحاجة إلى إثبات الذات . وتشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى إثبات الذات بالنسبة لأفراد المجموعة الغربية قد جاء في المركز الأول في حين جاءت

D. Stephens et al., *op. cit.*, pp. 103-110.

(٣٧)

M. Haire et al., *op. cit.*, pp. 73-113.

(٣٨)

I. Abdalla , *op. cit.*, pp. 335-348.

(٣٩)

M. Haire et al., *op. cit.*, pp. 73-113.

(٤٠)

I. Abdalla , *op. cit.*, pp. 335-348.

(٤١)

المجموعة العربية في المركز الرابع بين المجموعات مع عدم وجود فرق جوهري بين المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى إثبات الذات بين المجموعات الأربع، كما هو موضح في الجدول رقم (٤) . أما فيما يتعلق بالعمالة الإدارية والعمالة غير الإدارية، فإن التحاليل الإحصائية تشير إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى إثبات الذات لأفراد العمالة غير الإدارية أعلى من العمالة الإدارية مع عدم وجود فرق جوهري بين الفئتين في هذا الصدد كما هو موضح في الجدول رقم (٦) . وتدلل النتائج السابقة على ارتفاع المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى إثبات الذات لأفراد العينة بشكل عام ولأفراد المجموعة الغربية بشكل خاص . وهذه النتيجة متوقعة وذلك لطبيعة الحاجة إلى إثبات الذات واستحالة إشباعها لدى الأفراد، نتيجة لاستمرار نموهم الشخصي وطموحاتهم . وكما سبق أن أشرنا فإن نسبة الإشباع للفرد العادي من الحاجة إلى إثبات الذات تبلغ حوالي ١٠ في المائة، في حين أن نسبة الإشباع من الحاجة الاجتماعية تبلغ ٥٠ في المائة .

أما الأسباب المحتملة لانخفاض المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى إثبات الذات بالنسبة لأفراد المجموعة العربية، واحتلالها المركز الثالث مقارنة ببقية الحاجات، والمركز الرابع مقارنة بالمجموعات الأربعة، فرمما تعود إلى أن أغلبية أفراد المجموعة العربية يعملون في وظائف ذات طبيعة إدارية، وأنهم أمضوا سنوات في منشأتهم أطول من السنوات التي قضاها أفراد المجموعات الأخرى، ولذا فإنهم عرفوا إمكانياتهم وقدراتهم وفرصهم في النمو والتطور الشخصي وما يمكنهم إنجازه وتحقيقه من طموحات شخصية في المنشآت المحلية . ونتيجة لهذا الإدراك جاءت الحاجة إلى إثبات الذات في المركز الثالث مقارنة ببقية الحاجات . وهذا يعني أنهم راضون عما أمكن تحقيقه وإنجازه، ولكنهم يخشون إنهاء عقودهم . ونتيجة لهذا الإدراك والشعور من جانبهم، جاءت الحاجة إلى الأمن في المركز الأول من حيث مستوى النقص في الإشباع كما سبق وأن ذكرنا .

وقد اتفقت نتائج العديد من الدراسات السابقة مع نتيجة المجموعة الغربية. فأشارت دراسة هير وآخرون<sup>(٤٢)</sup> إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى إثبات الذات يحتل المركز الأول لأفراد من ثلاثة عشر دولة، والعينة بكاملها كما هو موضح في الجدول رقم (١) . وتتفق مع النتيجة السابقة كل من دراسة ستيفنز وآخرون<sup>(٤٣)</sup> عند استخدام عينة من الولايات

M. Haire et al., *op. cit.*, pp. 73-113.

D. Stephens et al., *op. cit.*, pp. 103-110.

(٤٢)

(٤٣)

المتحدة، ودراسة إخلاص عبد الله<sup>(٤٤)</sup>، عند استخدام عينة من المملكة المتحدة . كما أن هناك بعض الدراسات التي تتفق مع نتيجة الدراسة الحالية حول احتلال العينة بكاملها وأفراد المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية والعمالة الإدارية وغير الإدارية المركز الثاني من حيث مستوى النقص في إشباع الحاجة إلى إثبات الذات . ويوضح الجدول رقم (١) أن كلا من دراسة ستيفنز وآخرون، باستخدام عينة من بيرو، ودراسة إخلاص عبد الله، باستخدام عينة من المديرين العرب العاملين في المنشآت الكويتية، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى النقص في إشباع الحاجة إلى الذات يأتي في المركز الثاني . كما تتفق دراسة إخلاص عبد الله، عند استخدام عينة من المديرين من السودان، مع نتائج الدراسة الحالية حول احتلال المجموعة العربية المركز الثالث من حيث مستوى النقص في إشباع الحاجة إلى إثبات الذات .

### الخلاصة والتوصيات

مقارنة بالإطار النظري، كما اقترحه بورتر في تصنيفه المعدل للحاجات، توصلت الدراسة الحالية إلى أن الحاجة إلى الاستقلالية تحتل المركز الأول من حيث مستوى النقص في الإشباع لأفراد العينة بكاملها، وأن الحاجة إلى إثبات الذات قد جاءت في المركز الثاني، و الحاجة إلى الأمن في المركز الثالث، وأن الحاجة إلى تقدير الذات تحتل المركز الرابع، في حين جاءت الحاجة الاجتماعية في المركز الخامس . كما توصلت الدراسة إلى نتائج متباينة بين ترتيب المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع حاجات العمالة، حسب الجنسية والوظيفة، في المنشآت السعودية كما هو مبين في الجدول رقم (١) . وتم مقارنة نتائج الدراسة ببعض الدراسات السابقة المماثلة . ويمكن القول إن هذا التباين في النتائج، بشكل عام، يدعم ما سبق وأن أشرنا إليه من وجود تباين في التكوين الثقافي بين الدول . فعلى سبيل المثال، توصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لمستوى النقص في إشباع حاجات العمالة السعودية يختلف عن العمالة الوافدة . كما اشتملت الدراسة على تفسيرات محتملة لنتائج الدراسة في ضوء المعلومات المتوفرة عن أفراد العينة .

ونظرا لأهمية إجراء مثل هذه الدراسة للمديرين المحليين والعاملين في الشركات متعددة الجنسيات من أجل مساعدتهم في إعداد برامج دوافع وحوافز تتلائم مع التكوين الثقافي للعمالة الوطنية والوافدة، فإن الباحث يوصي بإجراء دراسات مستقبلية مماثلة في الدول التي اشتملت عليها

عينة الدراسة الحالية للتأكد من النتائج قبل تعميمها، إضافة إلى إجراء دراسات أخرى باستخدام عينات من العمالة الوطنية والوافدة في المنشآت المحلية لبحث تأثير بعض المتغيرات الفردية (مثل الحالة الاجتماعية للفرد (Marital Status)، والمركز الاجتماعي (Social Status)، والتنظيمية (مثل الأسلوب القيادي، ونظام الرواتب والمكافآت، وصفات الوظيفة، وحجم المنشأة، والمناخ التنظيمي)، والبيئية (مثل الحالة الاقتصادية والعمالية في الدولة) على مستوى النقص في إشباع حاجات العمالة. إن إجراء دراسات مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار نتائج الدراسة الحالية والتوصيات باستخدام عينات ذات ثقافات مختلفة جديدة بالبحث والاختبار من قبل الباحثين في مجالي السلوك التنظيمي والإدارة الدولية المقارنة لمعرفة المزيد عن التكوين الثقافي وقيم ودوافع العمالة من هذه الدول.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية

- ١ - الكتاب الإحصائي السنوي، العدد الثامن والعشرون، ١٤١٢/١٩٩٢، مصلحة الإحصاءات العامة، وزارة المالية والاقتصاد الوطني، المملكة العربية السعودية .
- ٢ - العمالة الوافدة وقضايا السعودية، الشرق الأوسط، العدد ٦٢١٧، ٦/١٢/١٩٩٥، ص ١٥ .
- ٣ - عزام، هنري، اتجاهات السكان والقوى العاملة في الخليج، الشرق الأوسط، العدد ٦٠٨١، ٢٣/٧/١٩٩٥، ص ١٣ .
- ٤ - المير، عبدالرحيم بن علي، تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية والعمالة العربية والعمالة الآسيوية : دراسة تحليلية مقارنة، الإدارة العامة، العدد ٧٠، شوال ١٤١١، ابريل ١٩٩١ .
- ٥ - منجزات خطط التنمية (حقائق وأرقام)، ١٤١٦، وزارة التخطيط، المملكة العربية السعودية.

### ثانياً : المراجع الأجنبية

- Abdalla, I.** (1986) The Need Importance Structure: A Comparative Study Among Managers, *The Arab Journal of the Social Sciences*, 1.
- Ali, A.** (1986) A Cross-National Perspective of Managerial Work Value Systems, A Paper Presented at the Academy of Management National Meeting, Chicago, U.S.A.
- Ali, A. and Al-Shakhis, M.** (1985) Managerial Value Systems for Working in Saudi Arabia: An Empirical Investigation, *Group & Organization Studies*, Vol. 10, No. 2.
- Bjerke, B. and Al-Meer, A.** (1993) Culture's Consequences: Management in Saudi Arabia, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 14, No. 2.
- Haire, M., Ghiselli, E. and Porter, L.** (1966) *Managerial Thinking: An International Study*, New York: John Wiley & Sons.

- Hofstede, G.** (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Maslow, A.** (1970) *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- Porter, L.** (1962) Job Attitudes in Management: Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level, *Journal of Applied Psychology*, **46**.
- \_\_\_\_\_, (1964) *Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes*, New York: American Foundation for Management Research.
- Stephens, D., Kedia, B. and Ezell, D.** (1980) A Comparative Study of the Managerial Need Structure in the U.S. and Peruvian Textile Industries, *Management International*, **20**.



## A Comparison of Need Fulfillment Deficiency between Saudi and Non-Saudi Employees in Saudi Organizations: An Analytical Study

ABDUL-RAHIM A. AL-MEER  
*Associate Professor of Management*  
*College of Industrial Management*  
*King Fahad University for Petroleum and Minerals*  
*Dhahran, Saudi Arabia*

**ABSTRACT.** The objective of this study is to measure and compare the rank orders of the degree of perceived deficiency in need fulfillment among 174 individuals from Saudi Arabia and other nationalities (Asians, Westerners, and Arabs) attached to 5 categories of needs: security, social, self-esteem, autonomy, and self-actualization. Porter's Need Satisfaction Questionnaire was used to measure the degree of need fulfillment deficiency of the four groups: Saudis, Asians, Westerners and Arabs.

The results indicate that the total sample ranked the need for autonomy as the most deficient, which was followed by self-actualization, and then by the need for security. Further, self-esteem was rated as the fourth in deficiency, and the social need was regarded as the least deficient.

Additionally, the results indicate that there were differences in the rank orders of the degree of perceived deficiencies in need fulfillment among the four groups, as well as between managers and non-managers. The findings of this study were compared with those of related studies. Possible explanations for the findings are discussed in light of previous research followed by recommendations and directions for future research in the areas of motivation and comparative management.