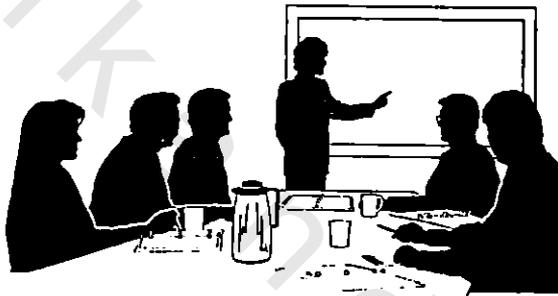


الفصل الثالث

دور الدافعية فى مجال القيادة

- * تعريف الدافعية
- * نظرية الدافع الانسانى.
- * نظرية Y, X لمكاكريجور.
- * ربط الأنجازات بالمكافآت.
- * كيف تحفز موظفيك.
- * مقياس حاجات العمل.



الفصل الثالث

دور الدافعية في مجال القيادة

اهتم علماء الإدارة بالدافعية حيث اعتبروها هامة في تفسير السلوك الإنساني، ويوجد اعتراف متزايد من جانب رجال الإدارة والصناعة بأن المشكلات المتعلقة بسير العمل تتوقف على دافعية العاملين في مؤسسة من المؤسسات المختلفة.

تعريف الدافعية:

يعرف الدافع بأنه حالة داخلية عند الفرد توجه سلوكه وتؤثر عليه. والدافع عامل انفعالي يعمل على توجيه سلوك الفرد إلى غرض معين، ويمكن أن يقال أن الدافع هو حالة التوتر وعدم الاتزان التي يشعر بها الفرد وعليها فإنه يسلك وينزع الى عمل معين.

والدافعية هي حالة تفاعل تركيب الفرد أو وظائفه أو كليهما مع عنصر أو أكثر من العناصر المادية أو المعنوية التي تقع في مجاله النفسى أو الاجتماعى للفرد. وهذا التوتر يؤدي بالضرورة إلى إحساس بعدم الاتزان فى أى مجال من مجالات الإدارة.

ودافعية السلوك تتعلق بالسؤال التالى «لماذا يسلك الفرد سلوكا معينا فى موقف معين وتمثل وظيفة الدافعية فى ثلاث أبعاد هى:

أولاً: تنشط الدافعية سلوك الفرد وتحرره من عقالة وتقل الفرد من حالة السكون إلى حالة الحركة، أن الدافعية تنشأ عن وجود حالة الاتزان بين الفرد وبيئته الخارجية.

ثانياً: ان الدافعية عامل توجيهى، أى أنه توجه سلوك الفرد نحو غرض معين.

ثالثاً: ان الدافعية بمثابة الصفة التعزيزية سواء كان التعزيز اثناء أم عقاباً. وأن الأثر الطيب يعزز ويدعم السلوك المكتسب. وتلعب الدافعية دورا فى رفع الروح المعنوية للعاملين ولذلك نجد أن كاتر يقترح الدوافع التالية لرفع الروح المعنوية للعاملين:

١- أن يكون الفرد راضيا عن عمله باعتباره مصدر فخر له.

٢- أن يشعر الفرد بأنه راضيا عن الأجر الذى يتقاضاه.

٣- أن يشعر الفرد أن أمامه فرصا جيدة للترقية.

٤- أن تعترف الإدارة بأهمية جهوده، ودوره في المؤسسة، وأن تشيد بها في المناسبات.

نظرية الدافع الانساني :

قدم ماسلو نظرية لتفسير كيفية عمل الدوافع. وتوصل ماسلو إلى أن الدوافع تأخذ الشكل الهرمى. وتنقسم نظرية ماسلو إلى عدة دوافع هي :

١- الحاجات الفسيولوجية:

يولد الانسان وهو مزود بالارث البيولوجى الذى يضمن له البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية. وهذا الجانب البيولوجى مثله عند بقية الكائنات دون البشرية. وهى هامة كبقاء الفرد، وليس من الضرورى اشباعها كلية.

وتلعب الأنماط التربوية الثقافية فى اشباع تلك الحاجات وهذا الجانب الحضارى الثقافى يختلف من بيئة لأخرى. فكأن عملية اختزال تلك الحاجات تتأثر بعملية التنشئة الاجتماعية والأعراف والقيم. ويجب أن تشبع تلك الحاجات على نحو متسق وأساسى لكى يتسنى للفرد أن ينتقل إلى مستوى أرقى فى الدافعية.

٢- حاجات الأمن :

ويقصد بالأمن عدم تهديد حياة الفرد من الأخطار الخارجية أو الداخلية على حد سواء. والحاجات للأمن تظهر للراشدين فى الحصول على وظيفة ثابتة، وتكوين رصيد فى البنك، وشراء شهادات تأمين على الحياة. والحاجة للأمن تدفع الفرد على الاستقرار العاطفى مما يتيح له ينجز وينجح فى عمله.

٣- حاجات الأنتماء والحب:

عندما تشبع الحاجتان السابقتان تسيطر حاجات الأنتماء والحب ويعرف موارى (١٩٨٨) الأنتماء بأنه الخجذاب الفرد إلى فرد آخر وأن يستمتع بالتعاون معه ويتودد إليه ويخلص له. والدافع للأنتماء هو اجتماعى فى تكوينه. والأفراد ذوى الدافع إلى الأنتماء يفضلون العمل مع الأصدقاء أو الرفاق المخلصين حتى وإن تأثر العمل تبعاً لذلك.

٤- حاجات تقدير الذات:

الحاجات للتقدير تكتسب أهمية كبيرة لأنها تؤدى إلى خلق مشاعر إيجابية نحو

ذاته. وبالتالي فهي تؤدي إلى الثقة بالنفس مما يسمح بتكوين مفهوم ذات إيجابي. وهذا بدوره يساعد على النجاح والإنجاز والتفوق. أما إذا فشل في إشباع حاجات التقدير يؤدي به إلى الإحساس بالعجز وفقدان الذات وقد يخلق لديه إحساسا بالاعتزاز.

٥- تحقيق الذات:

يجاهد الفرد دواما لتحقيق ذاته من أجل إطلاق قواه الكامنة الخلافة. وهو يرتبط غالبا بأهداف يضعها الفرد يسعى للوصول إليها بشرط أن تكون تلك الأهداف متسقة مع قدرته المعرفية. وهذا الاتساق غالبا ما يساعد الفرد على النضال وصولا من أجل تحقيق الذات.

٦- الفهم والمعرفة:

وتقع تلك الحاجات في قمة الهرم. أي تصير أرقى أنواع الحاجات. وهذه الحاجات المعرفية من أجلها يجاهد الفرد لإشباعها بما أكتسبه من خبرة. فالفهم والتحليل والتركيب كلها وسائل تعينه لكي بدع ويخلق أشياء جديدة من وقائع قديمة. والفهم والمعرفة لها ارتباط بالحضارة التي هي نتاج تلك المعرفة المتراكمة. ويرى جابر عبد الحميد (١٩٥٧) أن ماسلو يعتقد أن المدينة الناضجة «اليوتوبيا» هي مكان يوجد به قدر وافر من الطعام، وينزع الفرد إلى التفكير إذا أمن حاجته من الطعام. وأن الحياة نفسها تتحدد في ضوء الطعام وهكذا نستشف أنه يمكن أن يحدث توقف للنمو عند مستوى معين أدنى من مستوى تحقيق الذات والمعرفة، وقد يسفر ذلك عن أنماط مختلفة من الشخصية غير الناضجة.

ويعتقد ماسلو أن عدم إشباع تلك الحاجات السابقة يؤدي إلى الآتي:

- ١- عدم إشباع تلك الحاجات يعوق الصحة النفسية.
 - ٢- تجديد وإعادة إشباعها يؤدي إلى التغلب على المرض.
 - ٣- تختفي هذه الحاجات بالنسبة للأصحاء من الناس.
- وفي ضوء هذه الدوافع. أجمعت الدراسات عن أهم العوامل التي تشجع الفرد وتزيد من رضاه عن عمله هي:

- ١- الأجر وملحقاته.
- ٢- العمل الثابت.
- ٣- فرص الترقية والتقدم.
- ٤- شروط العمل الجيد.
- ٥- العلاقات الطيبة بين العاملين معه.
- ٦- الرقابة والإدارة الجيدة.
- ٧- الاعتراف بأهمية الفرد.
- ٨- الاهتمام بالعمل.
- ٩- ساعات عمل مقبولة.
- ١٠- المزايا العينية.

ثانياً: نظرية Y, X لماكريجور

(أ) تقوم نظرية (X) على الافتراضات التالية:

١- أن الرجل العادى كسول بطبيعته ولا يحب القيام بعمله، لذا يجب حث معظم الناس على القيام بعملهم، وتهديدهم بالعقاب لضمان سير العمل و تحقيق أهداف التنظيم.

٢- ان الإنسان يميل أن يكون تابعاً، ويسعى لما فيه أمنه.

٣- يتجنب الرجل العادى تحمل المسؤولية. فالإدارى الذى يقبل بهذه النظرية ويؤمن بها يكون تسلطياً فى إدارته بغية ضمان سير العمل على النحو المطلوب.

(ب) أما نظرية (Y) فتقوم على الافتراضات التالية:

١- يقبل الإنسان على العمل الذى يتطلب جهداً عقلياً وجسيمياً إذا توفر الرضا عن هذا العمل.

٢- يمارس الإنسان عمليات التوجيه والضبط الذاتيين من أجل العمل على بلوغ أهداف التنظيم إذا كان ملتزماً بأهدافه وتطلعاته.

٣- يستطيع الرجل العادى تعلم تحمل المسؤولية والبحث عن الأمن الذاتى، كلها صفات مكتسبة.

٤- يؤمن الإنسان بأن الالتزام نوع من المكافأة. وأفضل الثواب الرضا وتحقيق الذات.

٥- الإبداع والقدرة على خلق صفات تنتشر بين جميع الناس ولا تعتمد على عدد قليل منهم.

ان الإدارى الذى يؤمن بهذه النظرية يكون فى سلوكه التنظيمى مشاركا وديمقراطيا.

ربط الإنجازات بالمكافآت:

تقول «لوان سوليفان» مديرة فرع بنك فارجو «إذا لم تظهر تقديرا لمن يعملون لك. فإنهم سيتوقفون عن الاهتمام وعندما ستجد نفسك توقفت أعمالك».

للقيادة الناجحين توقعات عالية عن أنفسهم وعن أتباعهم. وهذه التوقعات قوية لأنها الإطارات التى تلائم الناس. وبهذه الطريقة ترى ما تتوقع أن تراه وليس ما يحدث بالفعل. وعندما تسأل ما الفرق بين القيادة والمدراء؟ يمكن ان نلخص النتائج فى الآتى: أن القيادة يبرزون أفضل ما عند العاملين. ويجعلهم يحرزون أكثر مما يعتقدون فى الأصل. كما أن القادة يعاملون الناس بطريقة تقود إلى إنجازات استثنائية. وللقيادة درجة عالية من الثقة بالنفس وإن كانوا عصبيين أو قلقين فى الليلة السابقة لقيامهم بأفضل إنجازاتهم، ولكن كل منهم كان مستعدا لخوض التجربة، وكل منهم راغبا فى قبول التحدى وهو دافع هام للإنجاز.

والأكثر من ذلك يميل القادة إلى ألا يقطعوا الأمل بالآخرين، لأهم إذا فعلوا ذلك فإنهم يقطعون الأمل بأنفسهم. والتوقعات تلعب دورا فى تنمية دافع الإنجاز والتفوق فى العاملين فى المؤسسة.

ان نتائج أعمالنا الحالية تلعب دوراً رئيساً في تحديد أعمالنا المستقبلية. ومن أقدم الوصفات وأكثرها أهمية وأقواها على حماس الموظفين، ربط النتائج المتعلقة بالعمل (كالمكافآت والإعتراف والتشجيع) بالجهد والإنجاز. وتوجد ثلاثة معايير رئيسية لنظام الإنجاز - المكافأة: اجعل الناس يعرفون ما هو متوقع منهم، وفر تغذية راجعة عن الإنجاز ولاتكافئ إلا من يوفى بالمعايير. فقد وجدنا أن القادة الناجحين يعملون بمهارة ونشاط أكثر من الآخرين على إنجاز النظام. (جميس كوزيس، باري بوزنر، ١٩٨٩).

على أن نظم المكافأة تعمل بأفضل حال عندما يمكن قياس الإنجاز بدقة وموضوعية، وعندما تكون المقاييس الموضوعية صعبة التحديد وقياسات الإنجاز موضوعية فإن قبول تقديرات الإنجاز يتوقف على المدى الذى يثق به الموظفون بمن يتخذون قرارات التقييم. وهذا سبب شديد الأهمية لكون العلاقة بين القادة وأتباعهم يجب أن تؤسس على تبادل الاحترام والثقة، كما أن ميزة هامة أخرى لأنظمة المكافأة الفعالة هي أن الموظفين يجب أن يتمكنوا من التأثير بالعمل الذى يقاس. ونظراً لأهمية بناء أنظمة المكافآت على أساس مستويات إنجاز يمكن إحرازها، فإن العاملين المتأثرين هم ما يجب أن يشاركوا فى وضع هذه المقاييس.

يخطئ بعض المدراء عندما يفترضون بأن الأفراد لا يستجيبون إلا للمال، ورغم أن زيادة الرواتب أو العلاوات تلقى التقدير بالتأكيد إلا أن حاجة الأفراد وتقديرهم للمكافآت. تمتد أوسع من ذلك فالاعتراف الشفهى بالإنجاز للموظفين، والمكافآت المنظورة كالشهادات واللوحات وغيرها من الهدايا المملوسة. وكثيراً ما تكون المكافآت الفورية غير المتوقعة أكثر معنى من المكافآت الرسمية المتوقعة.

والقادة الناجحون هم الذين يستطيعون حفز العاملين لتحقيق أقصى حد ممكن من الانجاز. فنجاح القادة يؤثر على تزويد العاملين بشعور إيجابى نحو التفوق وخاصة فى مستويات الإجهاد وممارسته المرتفعة. وإذا كان القائد يقول «كنت أعلم أن بإمكانك عمل ذلك» فإن الموظف يقول «كنت أعرف أننى سأتمكن من عمل ذلك». وهذا التوقع من القائد والموظف هو إعطاء قدر من الأمل وخاصة فى الأعمال الصعبة والمواقف

الحرية: وبالأمل يجعل المستحيل ممكنا ومن ثم تحفز العاملين في ديناميتهم الهادفة لتحويل الممكن إلى حقيقة. وبالتالي فإن إثارة الدافعية هامة لإنجاز حتى أصعب المهام والأعمال.

كيف تحفز موظفيك

هل تستطيع إدارة منظمة بدون موظفين؟ بالطبع لا. فالموظفون هم وسيلة الإدارة. وعلى الرغم من وجود موظفين لا يمكن التأكد من نجاح العمل لأن بدون دافع لن يكون هناك إنجاز. ويحتاج الموظف إلى تحفيز كي يعمل وينجح وينجز. تحفيز الموظفين يجب عليك كمدير وكقائد أن تتعلم أن تحفيزهم ليس بالأمر السهل لأنك لن تستطيع إرضاء كل موظفيك ولكن عليك أن تتعلم كيف تسير في الطريق الصحيح من خلال خمسة خطوات: (١)

الخطوة الأولى: تعلم كيف تقود موظفيك.

الخطوة الثانية: اختر تطابق التوقعات.

الخطوة الثالثة: ابدأ اهتمامك بموظفيك.

الخطوة الرابعة: احترم موظفيك كخبراء.

الخطوة الخامسة: لاتعوق التطور الشخصي لموظفيك.

الخطوة الأولى

كيف تقود موظفيك

المهارة الأولى: التي يتعين عليك تعلمها هي أن تظهر مقدرتك على القيادة وذلك

بطريقتين:

أ- تكون كفوًا.

ب- أن تعلم موظفيك أن يتخذوا قراراتهم بأنفسهم.

* تعنى كلمة كفو أن المدير يكون:

- * مؤهلاً
- * حازقاً
- * بارعاً
- * منتجاً

والكفاءة لاتوفر وقتك فحسب. بل تعطيك وقتاً لإشباع مستويات حاجات الموظفين.

المهارة الثانية: التي يتعين عليك تعلمها أن تشجع الموظفين أن يتخذوا قراراتهم بأنفسهم.

إن الموظفين الذين يكونون آراءهم الخاصة لايعانون من شلل في التحليل أو الملل درب موظفيك على اتخاذ القرارات التي هي في صالحهم وصالحك وصالح الزبون والمنظمة.

المهارة الثالثة: شارك الآخرين رؤيتك

إن مشاركة الموظفين رؤيتك حتى تستطيع أن يساعدوك في الوصول إليها يتم ذلك من خلال رؤية متعددة الجوانب التي تأخذ الأبعاد التالية (المنظمة- الزبون- الموظفون- الإبتغاء).

١ - المنظمة:

ما قيم المنظمة؟ هل هي أن تصبح الأكثر براءة أم الأسرع أم الأصغر أم الأكثر توجها نحو تقديم الخدمات أم أن تصبح الأفضل جودة أو إنتاجية. أو الأقل سعرا؟

٢ - العميل:

من العميل؟ ما احتياجه؟ هل ستقدم خدمة على مدار الأربع والعشرين ساعة؟ أم خدمة حسب الطلب. أم اهتماما فوريا. أم خدمة ذاتية. أم معاملة رقيقة؟

٣ - الموظفون:

من الموظفون؟ وأى صفات تتوقعها منهم محترفين أم خبراء أم منتجين أم مدربين أم فنيين؟

٣ - الاتجاه:

ماذا تريد أن تكون منظمتك على المدى القصير أو البعيد؟ الأكبر في العالم. أم المالك لـ ١٠٪ من أسهم السوق. أم الأكثر انتشارا في مركز المدينة. أو الأكثر انتشارا في أنحاء البلاد؟

ما رؤيتك؟

إذا استطعت كمدير أن تصف رؤية منظمتك بدقة. تكون قد وضعت أساساً للفهم الذي يمكن نقله إلى الآخرين. وهذا يقوى منظمتك، حيث يناضل كل أعضائها من أجل هدف مشترك:

الخطوة الثانية

اختبر تطابق التوقعات

هناك عاملان يتجاهلما المدراء وهما:

أ- إن الناس يحبون أن يرو النتيجة النهائية لجهودهم.

ب- يستمتعون بالعمل إذا كان ممتعا.

ماذا تتوقع من موظفيك؟ إذا لم ير العاملون معك النتيجة النهائية لعملهم فإنهم سيصابوا بالملل والإحباط مما ينعكس ذلك عن إنتاجيتهم. بل اجعلهم يشاركون في إنجاز الأعمال لأن الأعمال التي انجزت تعتبر حافزا قويا للاستمرار في العمل ولجعل الموظفين يشاركون في العمل يجب عليك أن تقوم بالآتي:

- أ- اعد تنظيم العمل من خلال مشاركة العمال والموظفين في صنع القرار.
- ب- اجعل العمل ممتعا وذلك من خلال إشباع حاجات الموظفين بحيث يتكون لديهم رضا نحو العمل وارتفاع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى وجود دافع الانتماء والدلاء والتوحد مع المنظمة.

الخطوة الثالثة

الإهتمام بالموظفين

- يبدأ الاهتمام بالموظفين عن طريق الإصغاء والاستماع إليهم.
- تعلم فن الإصغاء يتم من خلال الإرشادات الآتية:
- ١- عامل موظفيك كمحترفين.
 - ٢- اسألهم عن رؤيتهم عن الوضع الراهن والمستقبل،
 - ٣- لا تطلق أحكاما تقييمية.
 - ٤- أجب بأسرع ما يمكن.
 - ٥- ضع الرسالة الخفيفة في اعتبارك.
 - ٦- أتح الفرصة للمتابعة.
 - ٧- أخط الموظفين علما بما يجرى.

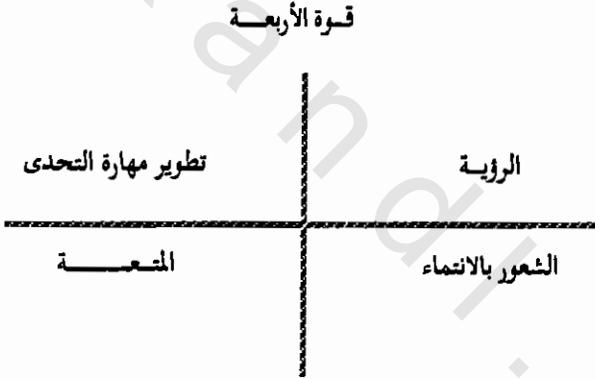
الخطوة الرابعة

احترم موظفيك كخبراء

يجب عليك أن تتعلم أن:

- * احترام مشاعر الموظفين.
- * قدر وثمن جودة الأداء.
- * خصص لنفسك وقتاً.

لتطوير كفاءة موظفيك تحتاجة إلى أربعة عناصر يطلق عليها «القوة الأربعة»



الخطوة الخامسة

لاتعوق التطور الشخصي

لا بد أن تدرك أن العالم يتغير بسرعة كبيرة. وبالتالي فإن الموظفين يجب أن يتعلموا كيف يتكيفوا مع هذا التغيير من خلال اكتساب مهارات جديدة مثل التعلم الذاتي والتعلم الابداعي.

كيف تشجع الابتكار في منطمتك؟

تحتاج إلى أن توفر الآتي:

* المرونة

* الإنتاج المتعلق بالمشاعر

* العدل

* المتعة التجرد في الحكم

* التشجيع

* الخيال

مقياس حاجات العمل

السن:	الأسم:
البيئة:	التخصص:
الجنس:	سنوات الخبرة:

إرشادات عامة:

يمكن الاستجابة للعبارات التالية على التدرج التالي:

أعارض درجة كبيرة	أعارض بعض الشيء	أعارض	لاأدرى	أوافق	أوافق بعض الشيء	أوافق بدرجة كبيرة
٣-	٢-	١-	صفر	١+	٢+	٣+

- ١- إذا كنت توافق بدرجة كبيرة ضع (٣+) أمام السؤال في ورقة الإجابة.
- ٢- إذا كنت توافق بعض الشيء ضع (٢+) أمام السؤال في ورقة الإجابة.
- ٣- إذا كنت توافق ضع (١+) أمام السؤال في ورقة الإجابة.
- ٤- إذا كنت تعارض ضع (١-) أمام السؤال في ورقة الإجابة.
- ٥- إذا كنت تعارض بعض الشيء ضع (٢-) أمام السؤال في ورقة الإجابة.
- ٦- إذا كنت تعارض بدرجة كبيرة ضع (٣-) أمام السؤال في ورقة الإجابة.
- ٧- إذا كنت لا تدرى ضع (صفر) أمام السؤال في ورقة الإجابة.

الدرجة	العبرة	الرقم
	يجب أن تعطى زيادة خاصة في الرواتب للموظفين الذين يقومون بأعمالهم في أحسن وجه.	١
	إن وصف الأعمال الجيدة يساعد الموظفين على ما يتوقع أن يقوموا به بدقة.	٢
	يجب تذكير الموظفين أن احتفاظهم بوظائفهم يعتمد على مقدرة مؤسستهم على التنافس مع غيرهم من المؤسسات الأخرى بشكل فعال.	٣
	على المشرف أن يولي عنايته بظروف العمل المادية والطبيعية (مثل الإضاءة الجيدة، التكييف، الأثاث المريح) للموظفين الذين يعملون معه.	٤
	على المشرف أن يعمل بجهد لأن ينمي مناخاً ودوداً ومريحاً بين الموظفين الذي يعملون معه.	٥
	إن تقدير الموظف والاعتراف بأدائه الذي تفوق فيه معنى الشيء الكثير بالنسبة له.	٦
	إن الأشراف غير المباشر على الموظفين كثيراً ما يضايقهم.	٧
	يحب الموظفون أن يشعروا أن مهاراتهم وقدراتهم الحقيقية قد استُفيد منه في أعمالهم.	٨
	تعتبر شروط التقاعد المجزية التي تتبعها المؤسسة عامل هام في الاحتفاظ بالموظفين في تلك المؤسسة.	٩
	يمكننا أن نجعل أي عمل تقريباً عملاً مثيراً وبعث على التحدى.	١٠
	هناك موظفون كثيرون يريدون أن يبذلوا أقصى طاقاتهم في عمل يقومون به.	١١
	يمكن للادارة أن تبدى اهتماماً أكثر بالموظفين إذا ما نظمت مناسبات وحفلات اجتماعية على الدوام.	١٢
	أن الفخر الذي يشعر به الموظف تجاه عمله يعد مكافأة حقيقية له.	١٣
	يريد الموظفون أن يكون في قدراتهم أن يشعروا أنهم الأحسن دائماً في أعمالهم.	١٤
	إن طبيعة العلاقات بين أعضاء مجموعة العمل غير الرسمية أمر على جانب كبير من الأهمية.	١٥
	إن الحوافز المادية تساعد الموظفين على تحسين أدائهم في العمل.	١٦
	إن شعور الموظف أنه قريب من دائرة الاهتمام للإدارة أمر هام.	١٧
	يحب الموظفون أن ينظموا أعمالهم، ويتخذوا القرارات الخاصة بتلك الأعمال بأقل إشراف ممكن.	١٨
	إن الشعور بالأمن في الوظيفة أمر أساسي لدى الموظفين.	١٩
	وجود أدوات جيدة (مثل الأوراق والأقلام وأجهزة التصوير) أمر أساسي لإنجاز أعمال الموظفين.	٢٠

الجزء الثانى: تحليل الدرجات

انقل من الجزء الأول فى المكان المناسب فى الجدول التالى:

الجدول رقم (١)

درجات الحاجات

الدرجة	الحاجة إلى التقدير	الدرجة	الحاجة إلى الانتماء	الدرجة	الحاجة إلى تقدير الذات
	٦		٥		١٠
	٨		٧		١١
	١٤		١٢		١٣
	١٧		١٥		١٨
	المجموع		المجموع		المجموع
		الدرجة	الحاجات الأساسية	الدرجة	الحاجة إلى الأمن
			١		٢
			٤		٣
			١٦		٩
			٢٠		١٩
			المجموع-		المجموع

