

محددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدفر للدافعية. -دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري-

أ.سيدي صالح صبرينة جامعة سطيف-2-

الملخص:

تشير دراسات وأبحاث تسيير وإدارة الموارد البشرية أن النجاح في العمل الإداري هو الأمل المنشود لكل التنظيمات إذ أن الاهتمام بالعمل هو الخطوة الأولى التي يؤكد عليها علم التسيير الحديث، وذلك من خلال التركيز على حاجات هؤلاء ورغبتهم لزيادة دافعيتهم واستعدادهم للعمل. إذ تهدف هذه الدراسة للكشف فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات الأهمية النسبية للحاجات المتضمنة في نظرية "كلنتون ألدفر" لنجاح المديرين بالمؤسسات الوطنية.

وقد اختيرت لذلك عينة عشوائية من مديري المستويات الإدارية الثلاثية لبعض ثانويات الشرق الجزائري لتمثل المجتمع الأصلي للإجابة على مجموع الحاجات المتضمنة في نظرية "كلنتون ألدفر" في الدافعية على شكل استبيان. وبعد تحليل النتائج بالطرق الإحصائية المناسبة اعتمادا على برنامج SPSS، أسفر البحث عن عدم وجود هذه الفروقات، هذا إن دل على شيء إنما يدل على عدم إمكانية تطبيق هذه النظرية لا على الفرد الجزائري ولا على البيئة الجزائرية.

Abstract :

Research in of human Resources Management show that the goal of every organization is to promote its administrative work. Thus, focusing on the worker's need and interests is the basis for increasing his motivation to work.

Our present study aims at finding out whether there exist differences, at a relative level of importance, in the needs introduced in Clinton's theory. These needs are of great significance in motivating administrative workers at the level of national institutions.

In order to undertake this work, we have designed a questionnaire for a random sample which consists of a three-level administrators from some secondary schools of east Algeria And after analyzing the results, by using the SPSS program, we have come up with the conclusion that there exist no differences in Clinton's needs.

مقدمة:

يختلف الكتاب والممارسون في تحديد الأسباب التي تؤدي إلى النجاح في العمل الإداري ولكنهم يتفقون على أن الإسراف في استخدام الموارد وسوء الخدمات الحكومية إنما ترجع إلى غياب الإدارة السليمة ويقول هؤلاء الكتاب أن الإدارة السليمة تعتمد على المبادئ والنظريات العلمية وتفضل بالممارسة والخبرة المجتمعة فقد تتمكن من معرفة المبادئ والنظريات العلمية في الإدارة ولكن من الصعب أن نجد الفرد أو الأفراد الذين يستطيعون استخدام هذه المبادئ وتطبيق هذه النظريات، لذلك فإن الدوافع المختلفة للعمل على اختلافها هي أكثر العوامل أهمية للنجاح في العمل الإداري.

لذا جاء هذا المقال للبحث في محددات النجاح في العمل الإداري في إطار الدوافع التي تكون وراء هذا السلوك الناجح وفق نظرية كلنتون ألدلفر التي تركز على حاجات الوجود، الانتماء والنمو.

أولاً: إشكالية الدراسة:

إن السلوك الإنساني ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك لوجود عوامل عديدة تؤثر فيه و تحدد اتجاهاته حيث تتعاون هذه العوامل في تشكيله وتحديد نمطه. ويتصف السلوك الإنساني بأنه يتغير ويتحدد بحسب المواقف والانفعالات الحادثة في أثناء تفاعله مع البيئة وكذلك بحسب تغير الأهداف والدوافع المحركة له.

لقد بدأ الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي بعد الثورة الصناعية و ما تبعها من ظهور منظمات صناعية حاولت تحسين وزيادة الأرباح عن طريق تحسين أوضاع العاملين لدفعهم للعمل و النجاح فيه وكذا ظهور إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيم والعمل الذي تزامن مع ظهور حركة الإدارة العلمية بزعامة تايلور Taylor في الولايات المتحدة الأمريكية وفايول Fayol في فرنسا (يعقوب حسين نشوان، دس، ص 192) (1).

* فقد أشار تايلور أنه يمكن للإدارة أن تزيد إنتاجية العامل إذا وجدت طريقة عملية مثلى للأداء وكذا الاختيار السليم للعمال وتدريبهم وتأهيلهم ووضع حوافز للإنتاج سواء كان إنتاج مادي أو معنوي -خدماتي- وفي أواخر العشرينات من القرن الماضي ظهرت دراسات التون مايو Elton Mayo الذي بدأ اهتمامه بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات حيث ظهرت دراسات الهاوثورن التي أدت إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية عام 1927م، والتي أعطت أبعاداً جديدة للسلوك التنظيمي من خلال العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة وأهمية المشرفين في التأثير على العاملين وتشجيعهم على زيادة الإنتاج وإعطاء الراحة النفسية دون أن يغض النظر عن عامل الدوافع الأخرى لدى العاملين مثل الدوافع المادية والدوافع النفسية والاجتماعية والتي هي محور دراستنا هذه في إطار المستويات الإدارية المختلفة.

محددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون للدافعية. -دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري أ.سيدي صالح صبرينة

إن الثورة الإدارية المعاصرة وما أحدثته من تغيير في مجالات عدة تؤكد على عملية الإدارة وموضوعية التنظيم، فقد قامت مدرسة الإدارة العلمية على دحض تقاليد المدرسة الإدارية التقليدية وأصبحت للإدارة قدرة فائقة على إنجاز الأعمال والتنسيق في مختلف الأنشطة اعتماداً على الخبرة والممارسة وصارت كل من ظواهر السلطة والقيادة والرقابة تدرس تحت معايير تجربة علمية إضافية للدور الذي تقوم به الإدارة من خلال قدرتها على التحكم في النشاط الإنساني وتوجيهه الوجهة الصحيحة وتحقيق علاقات منظمة بين أدوار يقوم بها أشخاص داخل التنظيم الإداري وباعتبار أن القيادة جزء من النسق ككل وهو الإدارة، ولما لها من تأثير كبير وإيجابي في تحسين وتعديل أساليب القيادة الإدارية، لذا وجب الاعتماد على الاختيار الحسن للمدير المناسب في مكانه المناسب، بما يتفق مع ما يدفعه للنجاح في عمله الإداري سواء بالنسبة للمدير في الإدارة العليا أو الوسطى أو حتى في الإدارة الدنيا، وبالتالي محاولة البحث والتقصي عن الحاجات والدوافع التي تجعل كل مدير في مستوى إداري معين ناجح، وبالتالي ضمان نجاح المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية ومنه تحقيق ما يسمى بالتنمية الاقتصادية، وهذا الذي عرفه مايرو بالدوين Mayro Baldwin 1967 على أنه: "عملية يزداد فيها الدخل القومي و دخل الفرد في المتوسط بالإضافة إلى تحقيق معدلات عالية من النمو في قطاعات معينة تعبر عن التقدم" (مدحت محمد العقاد، 1980، ص82) (2).

مما لا شك فيه أن الإدارة قديمة قدم التجمعات الإنسانية نفسها أي أن ممارستها بطريقة علمية أو منهجية، بالأصح لم تظهر إلا مع بداية القرن الماضي، لذلك كانت معظم الدراسات والبحوث تدور حول مسببات وعوامل نجاح المديرين، أو حول إيجاد الكيفية المثلى لتحقيق فعالية الإدارة من خلال جانبيين، جانب مادي والمتعلق بالإنتاج أي يعني بالأهداف الإنتاجية المسطرة ومدى تحقيقها والجانب الإنساني من دوافع ورغبات وحاجات ومدى تأثيرها في تحقيق النجاح في العمل الإداري والارتقاء بالأداء إلى مستوى تحقيق الأهداف هو الأمل المنشود لكل التنظيمات سواء كانت حكومية أو خاصة، ومهما كانت طبيعة نشاطها خدماتية أو اقتصادية، فإن الاهتمام بالعمال هو الخطوة الأولى التي يؤكد عليها علم التسيير الحديث، من خلال التركيز على حاجات هؤلاء ورغباتهم لزيادة دافعيتهم واستعدادهم للعمل والنجاح فيه.

وقد لاقى موضوع الدافعية والحوافز منذ الخمسينات اهتمام الباحثين أهل الاختصاص وهذا نتيجة لأهميتها الكبيرة وما لها من مزايا في تحقيق أهداف عديدة سواء على مستوى المنظمة لرفع الإنتاجية وكذا تحسين مداخلها، أو على المستوى الفردي كشعور الفرد بالراحة النفسية وبالتالي نجاحه في عمله.

محددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدلفر للدافعية. -دراسة ميدانية بتانويات الشرق الجزائري أ.سيدي صالح صبرية
هذا ما أدى إلى ظهور عدة بحوث و نظريات حاولت دراسة موضوع الدافعية ونجد أهمها المدرسة
التايلورية بزعامة فريدريك تايلور Winslow Fredrique Taylor (1856-1915)
صاحب كتاب: مبادئ الإدارة العلمية عام 1911 (O.S.T) التنظيم العلمي للعمل (مصطفى
عشوي، 1993، ص42) (3) التي ترى أن توفير الحوافز المادية خاصة الأجر كاف لزيادة دافعية
العامل نحو عمله والنجاح فيه.

لكن بعد ذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إلتون مايو Elton Mayo (1880 - 1949) صاحب كتاب مشاكل الإدارة: الصناعية (حسين عبد الحميد رشوان،
1988، ص42) (4) وآخرون الذين بنو دراستهم ونتائجها على دراسات الهاوثورن وهي
مجموعة من الدراسات أجريت ما بين 1927-1932 (محمد منير مرسي، 2001 ص16) (5) في
شركة الكهرباء بمدينة الهاوثورن، ونتيجة لعدة مشاكل حاولت هذه المدرسة تحقيق ما لم تصل إليه
المدرسة التايلورية والتي ركزت على الجوانب النفسية والاجتماعية أو ما يعرف بالحوافز المعنوية.
وجاءت بعد ذلك المدرسة السلوكية لتجمع بين وجهتي النظر السابقتين وتؤكد على ضرورة
الاهتمام بالإنسان ومن بين رواد هذه المدرسة نجد كلنتون ألدلفر الذي وضع نظريته 1969-
1972 حول حاجات الفرد وقسمها إلى ثلاثة مجموعات وهي:

حاجات الوجود: هي حاجات مادية، تشبع بالطعام والشراب والأجر والمكافآت.

حاجات الانتماء: تتمثل في انشاء العلاقات مع الأقارب والزملاء.

حاجات النمو: تظهر في قيام الفرد بعملية الإبداع في مجالات تخصصه بالإضافة إلى العمل على
تحقيق الترقية ونمو الشخصية بصفة عامة.

في إطار هذه النظرية ستحاول الباحثة الكشف عن تأثير مختلف الحاجات الثلاثة المتضمنة في
نظرية كلنتون ألدلفر على نجاح الفرد في عمله الإداري في المستويات الإدارية الثلاثة المشار إليها
آنفا - إدارة عليا، إدارة وسطى وإدارة دنيا- عند العامل الجزائري.

ولتحديد إشكالية البحث في شكلها الواضح و الدقيق نطرح التساؤل التالي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأهمية النسبية للحاجات المتضمنة في نظرية
كلنتون ألدلفر لنجاح المديرين بالمؤسسات الوطنية؟

ثانيا: فرضيات البحث:

يشمل بحثنا هذا على فرضية عامة وثلاثة فرضيات إجرائية:

1- الفرضية العامة: مفادها:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأهمية النسبية للحاجات المتضمنة في نظرية كلنتون
ألدلفر لنجاح المديرين بالمؤسسات الوطنية.

2-الفرضيات الإجرائية:

-الفرضية الأولى: مفادها:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد الإدارة العليا وأفراد الإدارة الوسطى وأفراد الإدارة الدنيا على حاجات الوجود لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.

-الفرضية الثانية: مفادها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد الإدارة العليا وأفراد الإدارة الوسطى وأفراد الإدارة الدنيا على حاجات الانتماء لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.

-الفرضية الثالثة: مفادها :

- توجد فروق ذات صلة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد الإدارة العليا وأفراد الإدارة الوسطى وأفراد الإدارة الدنيا على حاجات النمو لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.

ثالثا: أهمية الدراسة:

يمكن لنا تلخيص أهمية موضوع هذه الدراسة في النقاط آتية الذكر:

1- الاهتمام بدور الموارد البشرية للعمل على مواجهة الضغوط المختلفة الاتجاهات المفروضة على الإدارة.

2- استظهار المعايير والأسس التي تساعد المديرين والعمال التنفيذيين في التنظيمات لبلوغ الأهداف المسطرة.

3- إبراز عامل الدافعية ومدى تأثيره على النجاح في العمل الإداري.

رابعا: أهداف الدراسة:

لأي بحث علمي أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال بحثه, أما أهداف الدراسة التي بين أيدينا تهدف في مجملها إلى ما يلي:

1-تعتبر نظريات الدافعية من أهم الدراسات العلمية في ميدان إدارة الموارد البشرية فهي تبرز مدى تحقيق الفرد لتوازنه النفسي داخل محيط عمله و بالتالي مدى نجاحه في عمله الإداري.

2-محاولة البحث عن الجانب الأكثر تحفيزا للعامل الجزائري في المؤسسات الوطنية.

3-محاولة إعطاء فكرة لإدارة المؤسسات الوطنية عن الجوانب المؤثرة في دافعية العامل الجزائري .

4-البحث عن طبيعة العامل الجزائري حسب مستواه الإداري فيما إذا كان يصب اهتمامه على تحقيق حاجات الوجود أم الانتماء أم النمو.

5- اختبار نظرية كلنتون ألدلفر في الدافعية وذلك بمعرفة مدى تأثير الحاجات المتضمنة في النظرية (حاجات الوجود، الانتماء، النمو) على نجاح العامل الجزائري في عمله الإداري ووضع سلم ترتبي لهذه الحاجات حسب أولويتها.

6- محاولة الكشف عن دور متغير المستوى الإداري في تحديد مستويات ونوعية هذه الحاجات.

7- الوقوف على مدى اهتمام مؤسساتنا بعنصر الحاجات ووضعه في برامجها بما يساعد في ترشيد خططها التنموية.

خامسا: تحديد مصطلحات البحث:

1- **محددات النجاح في العمل الإداري:** المقصود بها في بحثنا هذا مجموعة الحاجات المتضمنة في نظرية كلنتون ألدلفر وهي :

حاجات البقاء: وهي المتطلبات الضرورية لوجود الإنسان كالمأكل والمشرب والراحة والأجر ومختلف الحاجات المادية.

حاجات الانتماء: تتمثل في إنشاء علاقات مع الغير سواء داخل مجال العمل أو خارجه.

حاجات النمو: هي أسمى حاجة يرغب الإنسان في تحقيقها والخاصة بنجاحه والرغبة في الإبداع وتحقيق الترقية ونمو الشخصية.

2- **الدافع:** هو مجموعة من المحركات الداخلية للسلوك الإنساني باتجاه تحقيق رغباته وحاجاته.

3- **المدير:** هو الشخص الذي يقوم بوظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، هذا يعني أن المدير هو الذي يقوم بانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه وذلك بالكفاءة في استغلال الموارد المادية والبشرية والفعالية في تحقيق أهداف المنظمة وهذا المفهوم يميز المديرين عن غيرهم من العاملين الآخرين الذين يقومون بالأعمال التنفيذية والمسئولون عن أداء هذه الأعمال بطريقة مباشرة مثل العاملين والفنيين والمهندسين والأطباء والمحامين... فهؤلاء ليسوا مديرين ولكنهم فنيون يقومون مباشرة بتنفيذ الأعمال المنوطة بهم كل في مجال تخصصه.

4- **نجاح المديرين:** نعني به في دراستنا هذه حينما تكون للمدير كفاءة وفعالية مرتفعة هذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي أن يعمل به رئيس الإدارة في كل مستوى من مستويات هذه الأخيرة على تحقيقه، حيث يقوم باستغلال الموارد أنسب استغلال ممكن مع توجيه هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة سواء من حيث تحسين مخرجاتها أو من خلال إقامة علاقات جديدة وجيدة مع رؤوسيه وحضوره الفعلي وبصفة دائمة.

5- **العمل الإداري:** هو العمل الذي يختص بتوجيه جهود الغير نحو تنفيذ مهمة أو مجموعة من المهام المعينة، فالإدارة ليست تنفيذا للأعمال بل أن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين، ويترتب على

محددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدلفر للدفاعية. -دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري أ.سيدي صالح صبرينة
ذلك أن الفرد لكي يصبح إداريا فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو أداء الأشياء بنفسه ويؤمن
بأن الأعمال تتحقق عن طريق جهود غيره من الأعضاء التنفيذيين.

سادسا: الدراسات السابقة :

أ- الدراسات العربية :

1- دراسة إبتسام و سعد جلال 1966 :

أقيمت هذه الدراسة بمصنع الألمنيوم وهي دراسة مقارنة بين أسلوبيين من الحوافز المادية في أحد
المصانع المصرية بمدينة الإسكندرية (باركر وآخرون, 1979 , ص158) (6) حيث ضمت العينة
35 عاملا في غير تلميع الأدوات المتزلية حيث قسمت إلى مجموعتين, المجموعة الأولى تتقاضى
أجرها على أساس الإنتاج بالقطعة وعدد أفرادها 17 عاملا ومجموعة ثانية عدد أفرادها 18 عاملا
تتقاضى أجرها باليومية ومن بين التقنيات التي استخدمها الباحثان: المقابلة الشخصية حيث كان
يتم استجواب العمال عن مدى راحتهم في العمل وعن الأجر (محمود السيد أبو النيل دس,
ص481) (7) كما اعتمدا أيضا على استمارة جربت على عشرة (10) عمال للتحقق من ثباتها
وصدقها ثم عدلت كما استخدمت سجلات الشركة والسجلات الطبية وتضمنت الاستمارة أسئلة
المشرفين حول انطباعهم عن العمل من ناحية العلاقات وإنتاج العمال كما وكيفا وقد تمت المقارنة
بين أفراد المجموعتين من حيث السن والأقدمية ومتوسط الأجر الشهري ورضاهم عن الأجر, العمل
والأشراف.

نتائج الدراسة:

- إن متوسط الأجر عند العمال المقاومة شهريا يفوق متوسط دخل عمال الأجر باليومية.
- التغيب عن العمل لأمراض وإصابات غير مهنية بالإضافة إلى التردد على العيادة وإصابات
العمال هي عوامل لم تكن فيها فروقات ذات دلالة إحصائية .

- هناك التساوي بين المجموعتين بالنسبة لنوعية العمل إذ وصلت درجة الجودة عند المجموعتين
60 و 70 % من المستوى المثالي (إبتسام حمدي , سعد جلال, 1967 , صص9-16) (8) .

تقييم الدراسة:

حاولت الدراسة معرفة أثر عامل واحد من العوامل المحيطة بالعامل في بيئة العمل وهو طريقة
دفع الأجر على الرضا الوظيفي ولم تضع نصب اهتمامها بأن الرضا يمكن أن يتأثر في نفس الوقت
بعوامل أخرى كما أن عدم وجود عينة كبيرة أدى إلى عدم وجود فروق بين المجموعتين.

2 - دراسة محمد عبد المحسن التويجري بعد 1975 :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد الرضا الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس
بجامعة محمد بن سعود الإسلامية بالرياض وقد اعتمدت في هذه الدراسة عينة تتشكل من 43

محددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدنر للدافعية. -دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري أ.سيدي صالح صيرينة
فردا من مجتمع كلي عدد أفرادها 717 وتتكون العينة من أفراد سعوديين بنسبة 53.49% وغير سعوديين بنسبة 44.19% و 5.23% غير مبيني الجنسية يتوزع هؤلاء بين الدرجات الوظيفية الآتية: معيد واحد، 05 محاضرين، 25 أستاذ مساعد، 06 أساتذة مشاركين و 06 أساتذة مؤقتين، أما عن متغير الخبرة فكانت بنسبة 34.88% أقل من 5 سنوات ونسبة 29.3% تتراوح ما بين 6-9

سنوات وبنسبة 28.16% تتراوح ما بين 10-14 سنة وبنسبة 2.93% تتراوح خبرتهم ما بين 15-19 سنة أما الذين تفوق خبرتهم 20 سنة فكانت نسبتهم تعادل 6.99% أما عن أدوات الدراسة فقد اعتمد الباحث على قائمة الوصف الوظيفي المصممة من طرف سميث سنة 1975 وقد عمد الباحث إلى قياس خصائصها السيكمومترية فقام بحساب درجة ثبات القائمة بطريقتي التجربة النصفية ومعامل (ألفا) α كرومباخ بالإضافة إلى صدق المحكمين والصدق العاملي وقد أكدت النتائج صدق القائمة و قد كانت القائمة تضم 05 مقاييس خاصة بالمزايا المادية كما اعتمد الباحث في تحليل البيانات عدة أساليب إحصائية وهي :
المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، معامل الالتواء للمتغيرات، معامل ارتباط بيرسون، التحليل العاملي لأبعاد الرضا، اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المجموعات في أبعاد الرضا الوظيفي، تحليل التباين ذي الاتجاهين (2×2) .

نتائج الدراسة:

أما فيما يخص نتائج الدراسة فقد كانت كالآتي:

- هناك فرق دال إحصائيا بين أعضاء هيئة التدريس في أبعاد الرضا الوظيفي وخاصة فيما يخص المزايا المادية ولا توجد فروق في بقية الأبعاد.
- كشف اختبار (ت) عن فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين في أبعاد الرضا منها فروق تتعلق بالميزات المادية وأخرى غير الراتب (السكن) فالرضا عند غير السعوديين أعلى منه لدى السعوديين ولا توجد فروق في بقية الأبعاد.
- هناك فرق دال إحصائيا بين أعضاء هيئة التدريس منخفضي ومرفعي الدرجة الوظيفية في أبعاد الرضا، ويتمثل في الرضا عن المزايا المادية ولا توجد فروق في بقية الأبعاد.
- لا توجد أية تفاعلات دالة بين متغيري الجنسية و الدرجة الوظيفية في تحديد أبعاد الرضا العام (صلاحي الدين بيومي ، 1982، ص،ص 54-59) (9).

تقييم الدراسة:

إن ما يعاب في هذه الدراسة هو صغر حجم العينة مقارنة بالمجتمع الكلي حيث لا تمثل العينة سوى 06% بالإضافة إلى طبيعة العينة في حد ذاتها فهي تخص مجموعة من الأساتذة وبالتالي لا

محددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون للدافعية. -دراسة ميدانية بقانونيات الشرق الجزائري أ.سيدي صالح صبرينة
يمكن تعميم نتائجها على القطاعات الأخرى وذلك لوجود اختلافات في طبيعة الأعمال والمهام وكذلك المستوى التعليمي كما أن الباحث لم يحاول التحكم في متغير الخبرة ولم يضبطه رغم أنه أشار إليه وأهمّل الباحث أيضا الحالة الاجتماعية والجنس رغم الدور الذي تلعبه في تحديد نوع الحاجات.

3- دراسة عبد الله الزامل وعبد المنعم خطاب 1986 :

أقيمت هذه الدراسة تحت عنوان دراسة فعالية نظام الحوافز في الخدمة المدنية وكانت عبارة عن بحث مقدم لندوة الحوافز في الخدمة المدنية المنعقد بالرياض في معهد الإدارة العامة وقد كانت تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نواحي القوة والضعف في كفاية وفعالية الأبعاد في محيط العمل وأثرها على دافعية الانجاز للعاملين بغية تشخيص القصور في حوافز العمل واقتراح مداخيل لرفع كفاءتها وفعاليتها في الأجهزة الحكومية.

- تكونت عينة الدراسة من 402 فرد تم اختيار حجمهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدارسين ببرامج معهد الإدارة العامة بالرياض وفرعها بمجدة والدمام .

- نتائج الدراسة:

أتت نتائج هذه الدراسة كالآتي :

إن حضور حوافز العمل أدت إلى مايلي :

- عدم كفاية المرتب.

- عدم اشتراك الرؤوسين في اتخاذ القرارات (سيد الهواري, 1976, ص 268) (10).

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة فريدريك ونسلو تايلور بمصنع تيلهم للصلب:

أقام دراسته في مصنع تيلهم للصلب حيث كان فريدريك ونسلو تايلور (1856 - 1915) يعمل كمهندس مستشار في الإدارة وأثناء عمله هناك كانت المصانع تعاني خسارة وتبذير الأموال بسبب الطرق المتبعة من طرف العمال في أداء مهامهم وذلك ما جعل تايلور يلاحظ أن العمال كانوا يقومون ببعض الحركات الزائدة والضارة المضبغة للوقت, فراح يجري دراسات وأبحاث دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة وذلك بتحليل العمل إلى حركات أولية ثم يقوم باستبعاد الحركات الزائدة, ثم تقدير الزمن الذي يلزم لأداء أية حركة تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل, وكان تايلور كان يحاول ابتكار طريقة مثلى للعمل وهو ما أطلق عليه اسم الحركة والزمن.

معدات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون الدلفر للدافعية. -دراسة ميدانية بفانويات الشرق الجزائري أسدي صالح صبرينة
كما اهتم أيضا بدراسة الأدوات والمواد والآلات التي يستعملها العامل في عمله ووضعها في
شكلها حتى يسهل العمل للعمال ويجنبه الحركات الزائدة التي تكلفه وقت أكثر وجهد أكبر (محسن
العبودي, 1984, ص 82) (11).

أما العينة فقد اختار تايلور أفضل الأشخاص وأحاطهم علما بأكثر الطرق كفاية وأكثر
الحركات اقتصادية لاستخدامها في عملهم, كما منح المكافآت التشجيعية في صورة أجور مرتفعة
لأحسن العمال لتأكيد الأسس الهامة في دراسته قام بإقناع أحد العمال الطموحين بأن يقوم بعمله
وفق ما عليه عليه دون زيادة أو نقصان مقابل أنه سيرفع أجره إلى 60 %.

نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة على زيادة في معدل الإنتاج بنسبة جد كبيرة وزيادة في الدخل القومي بنسبة
20 % وانخفاض عدد العمال من 500 إلى 140 عاملا كما وفر للشركة حوالي 75000
دولار سنويا.

تقييم الدراسة:

إن أهم النقاط التي أوقعت تايلور في الخطأ هي :
أنه اختار أفضل العمال وبذلك فقد أهمل الفوارق الفردية, كما انه اهتم بشكل كبير بالجانب المادي
وأهمل الجانب المعنوي, اعتبر الإنسان مجرد آلة خالية من مواهب الابتكار والإبداع, أهمل الجانب
الإنساني واهتم بالجانب المادي.

2- دراسة التون مايو (1880-1949) :

عرفت شركة جينرال الكتريك أزمة ومشاكل مما دفع بها إلى الاستنجاد بـ "التون مايو"
حيث لاحظ أن معدل إنتاج مصانع هاوثورن بضواحي شيكاغو قد انخفض ووقع تدمير واستياء
بعض العمال وعدم رضاهم عن العمل, رغم أن المصانع تعرف مناخا جيدا في الجوانب المادية
حيث كانت لها أنظمة رعاية العمال وعائلاتهم وتعويضهم عن المرض ووجود برامج تسلية وترفيه
إلا أن النزاع كان أهم الأشياء السائدة بين العمال, وكان عمال المصنع يعملون في إنتاج معدات
الهاتف وكانت المصانع تنقسم إلى ثمانية أقسام هي:

الحسابات, التفتيش, التشغيل, الإنتاج, المنتجات الخاصة, الأعمال الفنية, العلاقات العامة
العلاقات الصناعية, حيث كانت وظائفه تدور حول الإشراف على تطبيق سياسة الشركة على
الأفراد وأن كل فرد يقوم بالعمل الذي يناسبه و تسجيل كل أعمال ونشاطات العمال, والعمل
على حل مشاكلهم و كان الهدف الأساسي من تجاربهم هو بحث تأثير التغيرات المادية على إنتاجية
العمال (كمال حمدي أبو الخير, 1976, ص ص 356-357) (12).

ولما كان إلتون مايو على عكس تايلور يؤمن بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية على أن لها الدور الكبير في تحفيز العمال على العمل, قام بوضع ستة عوامل في غرفة خاصة وألحق بمن ملاحظة أن يسجل ما يحدث في الغرفة, بالإضافة إلى الأجهزة التي تسجل إنتاجية كل عاملة منعاملات بصورة مستمرة, وقد تم دراستهن لمدة زادت عن عامين في ظروف مختلفة وكمية أجر تتناسب مع زيادة الإنتاج, فكلما حسنت الظروف كلما أدى ذلك إلى زيادة إنتاجهن وقد أقيمت علاقة صداقة قوية بين العاملات وكان يتم فصل كل عاملة لا تقوم بالتعاون مع المجموعة واختيار عاملة أخرى بإرادة الجماعة وبعد مدة لاحظ بأن العاملات كفايتهن الإنتاجية في تحسن مستمر حتى أثناء الظروف السيئة الخارجية, ومن خلال المقابلة استنتج أن رضا العاملات هو بسبب ارتفاع الكفاية الإنتاجية وبالتالي الإنتاج الكبير سببه يعود إلى الارتفاع في روحهن المعنوية وليست إلى الظروف المادية أو الدوافع الأخرى الخارجية (خميس السيد إسماعيل, 1972, ص 98) (13).

نتائج الدراسة:

الحافز المعنوي هو الذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج, العلاقات الإنسانية هو الحافز الذي يدفع العمال إلى الزيادة في الإنتاج الرضا الوظيفي ناتج عن ارتفاع الروح المعنوية توجد زيادة في الإنتاج بصورة دائمة أن إنقاص ساعات العمل يدفع إلى تحسين المردود لكن إذا تجاوز ساعة فإنه ينخفض.

3- دراسة كونفسكي و زملائه 1987 :

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الراتب والرضا على العمل وأجريت الدراسة في إحدى الشركات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية, ضمت العينة 36 عاملا(موظفا وموظفة) ومن أهم خصائصها ما يلي: متوسط العمر 32 سنة, الخبرة سنة ونصف, أما أداة الدراسة فكانت عبارة عن استبيان .

نتائج الدراسة:

- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين عاملي الرضا عن الراتب والالتزام بالعمل لدى الشركة (تيودور كابلوف, 1979, ص 43) (14) .

تقييم الدراسة :

لا يمكن اتخاذ نتائج الدراسة بصفة مطلقة حيث يصعب علينا تعميمها بتفسير مختلف المسائل المتعلقة بالعلاقة بين الراتب والأداء في العمل وذلك لكون عينة الدراسة اعتمد فيها عناصر صغار السن نسبيا وأهملت الفئات العمرية الأكبر بالإضافة إلى الخبرة المهنية التي كانت قصيرة كما يعد على هذه الدراسة صغر حجم العينة .

سابعاً: مجالات الدراسة :

1- المجال المكاني:

محددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدفر للدافعية. -دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري أ.سيدي صالح صيرينة
أجريت دراستنا هذه في منظمات خدماتية متمثلة في بعض ثانويات الشرق الجزائري، أهمها
بعض ثانويات ولاية سطيف وولاية برج بوعرييج .

2-المجال البشري:

يتحدد لنا في المستويات الإدارية الثلاثة، ويمكن لنا توضيحها فيما يلي:

- أ/- مستوى الإدارة العليا: ونقصد به في هذه الدراسة مديري ثانويات .
ب/- مستوى الإدارة الوسطى: ونقصد به هو الآخر في هذه الدراسة كل من مستشار التوجيه
الناظر والمقتصد .
ج/- مستوى الإدارة الدنيا: ونقصد به أيضا في هذه الدراسة المستشارون التربويون (مراقب عام)
ونائب مقتصد.

ثامنا: المنهج المتبع في الدراسة :

إن طبيعة إشكالية البحث وأهدافه يحتم على الباحث منهاجا علميا محددًا يصلح ويتناسب
وطبيعة متغيرات دراسته، فالمنهج هو >> نسق من القواعد الواضحة والإجراءات التي يستند
عليها الباحث في سبيل وصوله إلى نتائج علمية <<
(غريب محمد سيد أحمد، دس، ص 42) (15) .

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أن المنهج الأنسب لدراسة مثل هذا النوع من الإشكاليات يتطلب
المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على عملية الوصف، بل يعتبر هذه الأخيرة تمهيدا فقط
 لعملية لاحقة تتمثل في تحليل وتفسير البيانات المختلفة التي تم جمعها من الميدان عن العينة المبحوثة،
وذلك بغية استخلاص النتائج حول الظاهرة المدروسة، وللتعبير عن هذه الأخيرة كما ترى الباحثة
أنه من الأفضل استخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة الدراسة.

تاسعا: أدوات جمع البيانات :

*الاستبيان:

يعتبر الاستبيان وسيلة من الوسائل الأساسية لجمع البيانات، وقد اعتمدت الباحثة عليها كأداة
هامة في ذلك، فهو عبارة عن مجموعة من الحاجات التي تعتبر من وجهة نظر الدارس لهذا الموضوع
شاملة وكافية للإحاطة بجميع جوانب الموضوع والحصول على البيانات والحقائق المتعلقة بالظاهرة،
وقد كانت هذه الحاجات متنوعة من حيث أنها تترجم أهداف البحث إلى بيانات للكشف عن
الجوانب التي حددها الدراسة من أجل اختبار صحة الفروض القائم عليها البحث، وقد ساعدنا في
بناء هذا الاستبيان الجانب النظري من الدراسة وكذا البحوث الميدانية - الدراسة السابقة - التي
أجراها الباحثون من قبل، وخاصة نظرية كلنتون ألدفر. وعليه قد جاء استبيان هذه الدراسة التي
بين أيدينا متكونا من محورين أساسيين :

-**المحور الأول:** وقد تضمن البيانات الديمغرافية للعينة وهي على التوالي: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى الدراسي، المركز الإداري والخبرة في العمل.

-**المحور الثاني:** ويشمل قائمة مكونة من 34 حاجة، بالإضافة إلى سؤال مفتوح النهاية، وتتمثل فيما يلي:

أ- **حاجات الوجود :** عددها اثني عشر (12) حاجة، وهي :

الأجر، الظروف الفيزيائية الجيدة، الغذاء (مأكل، مشرب)، توفر النقل، فترات الراحة انتظام ساعات العمل، وضوح الواجبات، الضمان الاجتماعي، روتينية العمل، طب العمل توفر السكن، المكافآت والعلاوات.

ب- **حاجات الانتماء:** عددها ثمانية (8) حاجات وهي:

استقرار العلاقات العائلية، استقرار العلاقات مع زملاء العمل، استقرار العلاقات مع الرئيس الانضمام إلى النقابة العمالية، التعاون، العدالة، التسامح، الأمن، و الأمان.

ج- **حاجات النمو :** عددها أربعة عشر (14) حاجة وهي:

التحدي، الإبداع والابتكار، المسؤولية، فرص الترقية، توفر دورات تدريبية، الحرية الاستقلالية في العمل، الشكر والتقدير، الثقة بالنفس، الاحترام، تحقيق الذات، روح المبادرة المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في الآخرين .

عشرًا: **عينة الدراسة :**

تتكون عينة الدراسة من 108 فردا مأخوذ من بعض ثانويات الشرق الجزائري لولايي سطيف و برج بوعريرج و التي يبلغ عدد موظفيها 540 فردا موزعة على ثلاثة مستويات إدارية (108 فردا) أي ما يعادل نسبة 20% من المجتمع الكلي (سامي محمد ملحم 2005، ص 154-155) (16) حيث تسمح هذه الأخيرة لأن تمثل بدرجة كبيرة المجتمع الإحصائي كما تجدر الإشارة أن العينة تم انتقاؤها داخل مجال المتغيرات التي ضببطت مسبقا من خلال الدراسة الاستطلاعية الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى الدراسي، المركز الإداري، الخبرة في العمل.

وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية عنقودية طبقية حيث كانت موزعة على النحو التالي:

1- مستوى الإدارة العليا و يضم 16 فردا

2- مستوى الإدارة الوسطى و يضم 34 فرد

2- مستوى الإدارة الدنيا و يضم 58 فرد

والجدول التالي يوضح لنا وصف العينة بشكل أوضح :

عينة الدراسة			المجتمع الإحصائي		الدراسة مؤسسات العينة
العينة			النسبة %	عدد الأفراد	عدد الثانويات
66 فرد			20 %	318 فرد	53 ثانوية
إدارة	إدارة	إدارة			
دنيا	وسطى	عليا			
35	21	10			
42 فرد			20 %	222 فرد	37 ثانوية
إدارة	إدارة	إدارة			
دنيا	وسطى	عليا			
23	13	6			
108 فرد			20 %	540 فرد	90 ثانوية

جدول رقم (1) يوضح وصف عينة الدراسة.

إحدى عشر: الخصائص السيكومترية للاستبيان :

1-حساب معامل ثبات الاستبيان:

تم اعتماد معامل ∞ كرونباخ و تم الحصول على النتيجة التالية :

$0,98 = \infty$ حيث تبين لنا إن استبيان الدراسة الحالية ذا ثبات جيد .

2- حساب معامل صدق الاستبيان :

تم استخدام طريقتين لتأكيده أولاها الصدق المنطقي ،أمل فيما يخص الطريقة الثانية فقد تمثلت في الصدق الذاتي-الجذر التربيعي لمعامل الثبات - وتم الحصول على النتيجة التالية : م ص = 0,99 هذا ما يؤكد أن الاستبيان فعلا صادق لما وضع لقياسه.

رابعا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

تحدد أساسا في تحليل التباين أحادي الاتجاه، وقد تم التأكد من شروط تطبيقه يدويا - الطريقة التقليدية- أما فيما يخص اختبار فرضيات البحث فقد تم التعامل مع برنامج SPSS .

نتائج الدراسة:

مناقشة الفرضية الإجرائية الأولى:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد الإدارة العليا والوسطى والدنيا على حاجات الوجود لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد الإدارة العليا والوسطى والدنيا على حاجات الوجود لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.

كما سبق الإشارة إليه فقد اعتمدت الباحثة لمناقشة فرضيات البحث على أسلوب تحليل التباين حيث تم حسابه باستخدام برنامج SPSS.

وقد تم الحصول على النتائج الموضحة في الجداول التالية:

One way ANOVA

Score	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	f	Signification
Infer-groupes	12.916	2	6.458	0.684	0.05
Infer-groupes total	990.751	105	9.436		
	1003.667	107			

جدول رقم (2) يوضح قيمة "ف" المحسوبة لأفراد عينة الدراسة على حاجات الوجود من خلال جدول "F" "ف" نستنتج أن: ف المحسوبة = 0.68 وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لـ "F" "ف" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ و درجة الحرية بين المجموعات نأخذها من الصف الأول البسط (2) وداخل المجموعات نأخذها من العمود الأول المقام (105) نجد أن ف الجدولة تساوي 3.00.

ومنه نلاحظ إن قيمة ف المحسوبة اصغر من القيمة اللازمة للدلالة — أي الجدولة— عند مستوى 0.05 .

إذن فالهروق القائمة بين متوسطات درجات أفراد الإدارة العليا والوسطى والدنيا على حاجات الوجود لنجاحه في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية فروق غير جوهرية ليست لها دلالاتها الإحصائية.

مما يشير إلى عدم تحقق الفرضية النظرية وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 انطلاقا من الجدول السابق ل ف رقم (2) يتبين لنا أن جميع أفراد عينة الدراسة (إدارة عليا ووسطى، ودنيا) لديهم نفس متوسط الدرجات على حاجات الوجود لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية .

وبالتالي فأفراد الإدارة العليا لديهم نفس درجة الاهتمام بحاجات الوجود وكذا أفراد الإدارة الوسطى وأيضا أفراد الإدارة الدنيا لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، هذا عكس ما

محددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدلر للدافعية. -دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري أسدي صالح صبرية
تنص عليه نظرية كلنتون ألدلر في الدافعية باعتبارها الإطار النظري المعتمد عليه في بناء الدراسة الحالية.

2- مناقشة الفرضية الإجرائية الثانية:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد الإدارة العليا والوسطى والدنيا على حاجات الانتماء لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية .
H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد الإدارة العليا والوسطى والدنيا على حاجات الانتماء لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية
لقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه لمناقشة الفرضية للإجرائية الثانية كسابقتها، وهذا طبعا بعد التأكد دائما من توفر شروط استخدامه، وقد تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

One way

ANOVA

Score	Sum of squares	df	Mean squares	f	Sig
Between group	3.867	2	1.933	0.438	0.05
Within group total	463.133	105	4.411		
	467.000	107			

جدول رقم (3): يوضح قيمة ف المحسوبة بأفراد عينة الدراسة على حاجات الانتماء. من خلال جدول ف نستنتج أن ف المحسوبة $0.438 \approx 0.44$ ، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية ل ف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية بين المجموعات تأخذها من الصف الأول البسط (2) وداخل المجموعات تأخذها من العمود الأول المقام (105) نجد أن ف الجدولة $= 3.00$.

ومنه نلاحظ أن قيمة ف المحسوبة أصغر من القيمة الجدولة عند مستوى 0.05.

إذن: فاله فروق القائمة بين متوسطات درجات أفراد الإدارة العليا والوسطى والدنيا على حاجات الانتماء لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية فروق غير جوهرية ليست لها دلالتها الإحصائية، مما يشير إلى عدم تحقق الفرضية النظرية و بالتالي نرفض H1 ونقبل H0 .
انطلاقا من الجدول السابق ل ف رقم (3) يتبين لنا أن جميع أفراد عينة الدراسة (إدارة عليا ووسطى ودنيا) لديهم نفس متوسط الدرجات على حاجات الانتماء لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.

وبالتالي فأفراد الإدارة العليا لديهم نفس درجة الاهتمام بحاجات الانتماء وكذا أفراد الإدارة الوسطى وأيضا أفراد الإدارة الدنيا لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، وهذا عكس

محددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدلفر للدافعية. -دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري أ.سيدي صالح صبرينة
ما تنص عليه نظرية كلينتتون ألدلفر في الدافعية باعتبارها الإطار النظري المعتمد عليه في بناء
الدراسة الحالية.

3- مناقشة الفرضية الإجرائية الثالثة:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد الإدارة العليا والوسطى
والدنيا على حاجات النمو لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.
H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد الإدارة العليا والوسطى
والدنيا على حاجات النمو لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.
لقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه لمناقشة الفرضية الإجرائية الثالثة
كسابقتيها، وهذا دائما بعد عملية التأكد من توفر شروط استخدامه، وقد تم الحصول على النتائج
الموضحة في الجدول التالي:

One way
ANOVA

Score	Sum of squares	df	Mean squares	f	Sig
Between group	6.736	2	3.368	1293.	0.05
Within group	273.514	105	2605.		
total	280.205	107			

جدول رقم (4) يوضح قيمة ف المحسوبة لأفراد عينة الدراسة على حاجات النمو.
من خلال الجدول ف نستنتج أن :

ف المحسوبة = 1.29 , وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية ل" ف" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
ودرجة الحرية بين المجموعات نأخذها من الصف الأول البسط (2) وداخل المجموعات
نأخذها من العمود الأول المقام (105) نجد أن ف الجدولة = 3.00.
ومنه نلاحظ أن قيمة ف المحسوبة أصغر من القيمة المجدولة عند مستوى 0.05.

إذن: فالهروق القائمة بين متوسطات درجات أفراد الإدارة العليا والوسطى والدنيا على حاجات
النمو لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية فروق غير جوهرية ليست لها دلالتها
الإحصائية، مما يشير إلى عدم تحقق الفرضية النظرية وبالتالي نرفض H1 و نقبل H0 .
انطلاقا من الجدول السابق ل" ف" رقم (4) يتبين لنا أن جميع أفراد عينة الدراسة (إدارة عليا
وسطى ودنيا) لديهم نفس متوسط الدرجات على حاجات النمو لنجاحهم في العمل الإداري
بالمؤسسات الوطنية.

وبالتالي فأفراد الإدارة العليا لديهم نفس درجة الاهتمام بحاجات النمو وكذا أفراد الإدارة
الوسطى وأيضا أفراد الإدارة الدنيا لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، وهذا عكس

محددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدفر للدافعية. -دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري أ.سيدي صالح صبرينة
ما تنص عليه نظرية كلنتون ألدفر في الدافعية باعتبارها الإطار النظري المعتمد عليه في بناء
الدراسة الحالية.

- مناقشة الفرضية العامة:

H1: توجد فروق ذات الدلالة إحصائية في مستويات الأهمية النسبية للحاجات المتضمنة في
نظرية كلنتون ألدفر لنجاح المديرين بالمؤسسات الوطنية .

H0: لا توجد فروق ذات الدلالة إحصائية في مستويات الأهمية النسبية للحاجات المتضمنة في
نظرية كلنتون ألدفر لنجاح المديرين بالمؤسسات الوطنية .

من خلال مناقشة الفرضيات الإجرائية الثلاثة، وبعد رفض H1 وقبول H0 في كل منها
بإمكاننا القول أن الفرضية العامة H1 لم تتحقق هي الأخرى وبالتالي رفض H1 وقبول H0
أي النتيجة العامة للدراسة التي بين أيدينا تؤكد أنه:

لا توجد فروق ذات الدلالة إحصائية في مستويات الأهمية النسبية للحاجات المتضمنة في نظرية
كلنتون ألدفر لنجاح المديرين بالمؤسسات الوطنية.

وصفوة القول، وعلى اعتبار أن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة لا تتفق ونتائج الإطار
النظري لهذا البحث والمتمثل أساسا في نظرية كلنتون ألدفر للدافعية، هذا إن دل على شيء إنما
يدل على أن نظرية كلنتون ألدفر للدافعية لا يمكن تطبيق محتواها على الفرد الجزائري، وهذا ما
لمسناه من خلال إحتكاكنا بأفراد عينة البحث سواء بالنسبة لأفراد عينة الإدارة العليا أو أفراد عينة
الإدارة الوسطى، أو حتى أفراد عينة الإدارة الدنيا أثناء إستجابتهم على الحاجات الضرورية
لنجاحهم في العمل الإداري في إطار تقسيمات النظرية لمجموع الحاجات إذ اثبت الميدان ونتائج
الدراسة على أن هناك بعض الفروقات بين المستويات الإدارية الثلاثة لكنها فروقات غير دالة وهذا
ما يعكس عدم تشبع الفرد الجزائري بالمستوى الأول من الحاجات المتمثلة في حاجات الوجود
محسب نظرية " كلنتون ألدفر" وبالتالي عدم إنتهاج أسلوب التدرج في الحاجات حيث كلما أشبع
الفرد بمجموع الحاجات الأولية (حاجات الوجود) يتدرج حتما لإشباع الحاجات التي تليها
(حاجات الانتماء) وبعدها إلى تحقيق الحاجات الأخرى المتمثلة في حاجات النمو ومن هنا نصل
بالفرد الجزائري إلى الإبداع، الابتكار تحقيق الذات، والثقة بالنفس، وغيرها من الحاجات التي
تساهم في بناء التنمية المستدامة.

الهوامش:

- 1- إيتسام حمدي وسعد جلال، المقارنة بين أسلوبين من الحوافز المادية والمعنوية في إحدى مواقع الإنتاج، المجلة الاجتماعية القومية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، م4، العدد 1، جانفي 1967.
- 2- باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، دط، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1979.
- 3- تيودور كابلوف، البحث السوسيولوجي، ترجمة نجاه عياش و توفيق غسان سليمان، دط، دار الفكر الجديد، بيروت، 1979.
- 4- حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع و علم الإدارة د ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988.
- 5- خميس السيد إسماعيل، القيادة الإدارية، دراسة مقارنة، مجلة العلوم الإدارية، عدد1، أبريل 1972.
- 6- سيد الهواري، الإدارة، الأسس و الأصول العلمية، دط، مكتبة عين شمس القاهرة، 1976. 7- سامي محمد ملحم، القياس و التقييم في التربية و علم النفس، ط3، دار السيرة، عمان الأردن، 2005.
- 8- صلاح الدين بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة. دط، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 1982.
- 9- غريب محمد السيد أحمد، البحث الاجتماعي، دط، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، دس.
- 10- محسن العبودي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دط، دار النهضة العربية، القاهرة 1984 الجزء (2)، دار النهضة العربية بيروت. دس.
- 11- محمد السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي، ط1،
- 12- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، أصولها و تطبيقاتها، دار الكتب، القاهرة، 2001.
- 13- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1993.
- 14- مدحت محمد العقاد، مقدمة في التنمية و التخطيط، د ط، دار النهضة العربية، بيروت 1980.
- 15- كمال حمدي أبو الخير، الإدارة بين النظرية و التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة 1976.
- 16- يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة و الإشراف التربوي، دار الفرقان للتوزيع و النشر، القاهرة، دس.