

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس



الموضوع :

الأنماط القيادية و علاقتها بمستوى  
الدافعية للإنجاز

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو  
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير  
الموارد البشرية

من اعداد الطالبان

تحت اشراف الاستاذ

- د. سمير حديبي

- أعوين أغيلاس

- حسني محمد لامين

السنة الجامعية 2022/2021



## شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا

على أداء هذا الواجب ووفقتنا لإنجاز هذا العمل و عملاً بقول الرسول صلى الله

عليه و سلم : ( من لم يشكر الناس لم يشكر الله ) صدق رسول الله . وبهذا نتقدم

بالشكر الجزيل و الامتنان و التقدير لكل من منحنا من وقته الثمين و أفادنا من علمه

و نتقدم بشكر خاص للأستاذ المشرف " حديبي سمير " الذي أعاننا و أفادنا بتوجيهاته

و

نصائحه و نشكره على صبره معنا لإتمام هذا العمل ، و نتقدم بالشكر و التقدير

كما نتقدم بشكرنا لجميع من قابلناهم في حياتنا .

# إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الى من كان له الفضل في وجودنا بعد الله عز و جل

الى الوالدين الكريمين ، الى كل شهدائنا الذين توفاهم الله بسبب الجائحة

و الى كل رفقاء الجامعة و الاصدقاء

الى كل من كان له الفضل في انجاز هذا العمل

الى اخوتنا الى اساتذتنا الافاضل

الى كل من يعرفنا

و الى كل من يحمل اسمينا

أقدم هذا العمل

## فهرس المحتويات

كلمة شكر.....	ا
اهداء.....	ب
فهرس المحتويات.....	ج
مقدمة.....	1

## الجانب النظري

### الفصل الاول الاطار العام للاشكالية

إشكالية الدراسة.....	5
فرضيات الدراسة.....	7
أسباب اختيار الموضوع.....	7
أهمية الدراسة.....	8
أهداف الدراسة.....	8
التعاريف الإجرائية للدراسة.....	9
الدراسات السابقة.....	13

### الفصل الثاني الانماط القيادية

مفهوم القيادة:.....	24
أهمية القيادة في الإدارة:.....	25
أنماط القيادة:.....	26
وظائف القيادة:.....	32

34 ..... نظريات القيادة:

40 ..... الصفات الواجب توفرها في القائد الناجح:

41 ..... خلاصة الفصل:

### الفصل الثالث الدافعية للإنجاز

43 ..... تمهيد

44 ..... مفهوم الدافعية.

45 ..... مفهوم الدافعية للإنجاز.

46 ..... أنواع الدافعية.

47 ..... عوامل الدافعية للإنجاز في العمل.

49 ..... مكونات الدافعية للإنجاز.

50 ..... وظائف الدافعية للإنجاز.

51 ..... أنماط الدافعية للإنجاز.

51 ..... نظريات الدافعية للإنجاز.

63 ..... قياس دافعية للإنجاز.

64 ..... العوامل المؤثرة في تكوين الدافع للإنجاز.

### الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع الاجراءات المنهجية للدراسة

70 ..... تمهيد

71 ..... الدراسة الاستطلاعية:

71	..... ميدان البحث:
72	..... أهداف الدراسة الاستطلاعية:
73	..... نتائج الدراسة الاستطلاعية:
76	..... منهج الدراسة:
77	..... مجتمع وعينة الدراسة:
77	..... خصائص العينة:
84	..... أدوات جمع البيانات:
90	..... خلاصة الفصل:

#### الفصل الخامس عرض و تحليل و مناقشة النتائج

92	..... عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الأولى
92	..... عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثانية .
93	..... عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة
94	..... عرض و تحليل و مناقشة الفرضية العامة
98	..... استنتاج عام .
4	..... خاتمة
4	..... اقتراحات و توصيات

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
1.	توزيع افراد العينة حسب السن	77
2.	توزيع افراد العينة حسب الجنس	78
3.	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	79
4.	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	80
5.	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	82
6.	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	83
7.	يمثل نتائج الارتباط بيرسون بين القيادة الديمقراطية و الدافعية للإنجاز	92
8.	يمثل نتائج الارتباط بيرسون بين القيادة الديكتاتورية و الدافعية للإنجاز	93
9.	يمثل نتائج الارتباط بيرسون بين القيادة الفوضوية و الدافعية للإنجاز	94
10	يمثل نتائج الارتباط بيرسون بين القيادة و الدافعية للإنجاز	95

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
33	تمثل النمط الارطوقراطي	.1
33	تمثل النمط الديمقراطي	.2
34	تمثل النمط الديكتاتوري	.3
56	تمثل هرم ماسلو للحاجات	.4

## مقدمة:

لقد شكل موضوع القيادة و علاقتها بدافعية الإنجاز محورا مهما للعديد من الباحثين و المفكرين حيث يطرح الكثير من النقاشات و التساؤلات في مختلف الدوائر العلمية، باعتبار العالم يشهد العديد من التطورات و التحولات السريعة في مختلف المجالات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية ، مما يساعد في تزايد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره متغيرا هاما و بارزا في قضية التنمية البشرية و المادية للمؤسسات.

و لقد أدت التطورات في مختلف الميادين إلى اكتشاف أن فعالية و كفاءة المؤسسة ترتبط إلى حد كبير بفعالية أساليب و طرق الأنماط القيادية المناسبة لتسيير الموارد البشرية، و مدى نجاعة هذه الأنماط المستخدمة في تسيير شؤون المؤسسة ، و لقد أصبحت غالبية البحوث التي يقوم بها الباحثون تركز على الاهتمام بالعنصر البشري من أجل الوصول إلى تطور المؤسسة بشكل عام حيث يرتبط مستوى أداء العمال في أي مؤسسة بمدى اهتمام القادة و المشرفين با العمال باعتبارهم أداة فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة.

فقد يتساءل أي باحث عن الطريقة الناجعة التي تساعد المشرف و القائد على الاهتمام با العمال و ترفع من أدائهم الوظيفي و معنوياتهم و تزيد من الاستقرار و تحسن من رضاهم عن العمل و المؤسسة و هل حقيقة يوجد محدد لذلك.

من هذه النقطة جاءت هذه الدراسة لتعالج ظاهرة تنظيمية هامة و هي أن طبيعة القيادة بمختلف أنماطها لها علاقة بمستوى دافعية الانجاز لدى العمال.

فالعلماء و المختصون في علم الإدارة اكتشفوا أن المؤسسة التي تملك قيادة فعالة تستطيع تحقيق نتائج إيجابية و مرضية على مستوى الأداء و الإنتاج ، و بالتالي تحقيق أعلى كفاءة على مستوى العمال، و كذلك ترفع من الروح المعنوية و الارتياح و زيادة

الاستقرار، و هذا ما جعلنا نهتم في موضوعنا هذا بالبحث عن علاقة الأنماط القيادية النمط (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) بالدافعية للإنجاز من وجهة نظر عمال مؤسسة eniem و لإعداد هذا البحث اعتمدنا على جانبين أساسيين هما : الجانب النظري و الجانب التطبيقي.

فالجانب النظري قسمناه إلى ثلاثة فصول و هي : الفصل الأول المتمثل في الإطار العام للإشكالية و حددنا فيه إشكالية البحث ، فرضيات البحث ، اهداف البحث ، أهميته و تحديد المفاهيم الأساسية.

أما الفصل الثاني يتمثل في الأنماط القيادية ، و تطرقنا فيه إلى تحديد مفهوم القيادة ، عناصرها ، الفرق بين القيادة و الإدارة ، مصادر قوة القيادة ، أهميتها صفات القيادة الناجحة، تصنيفات القيادة ، كما تناولنا في بحثنا هذا أهم النظريات المفسرة للقيادة.

في حين يتمحور الفصل الثالث حول مستوى دافعية الإنجاز ، و قد تطرقنا فيه إلى مفهوم دافعية الإنجاز ، عناصره ، أهميته ، تقييم دافعية الإنجاز ، أهدافه ، المعايير الاستراتيجية لدافعية الإنجاز. مشاكل قياس ، كما تطرقنا و العوامل المؤثرة عليه.

و فيما يخص الجانب التطبيقي ، قسمناه إلى فصلين : الفصل الرابع و المتمثل في الاجراءات المنهجية للبحث ، و الذي يتضمن التذكير بالفرضيات ، منهج البحث ، عينة البحث إضافة إلى أدوات جمع البيانات ، كما ذكرنا الأساليب الاحصائية المستعملة في البحث.

إضافة للفصل الخامس الخاص بعرض النتائج و مناقشتها ، و عرضنا نتائج الاستبيان ثم قدمنا مناقشة لها ، و في الأخير تطرقنا إلى الاستنتاج العام.

الجانب النظري

## الفصل الاول

### الإطار العام للإشكالية

- (1) إشكالية الدراسة
- (2) فرضيات الدراسة
- (3) أسباب اختيار الموضوع.
- (4) أهمية الدراسة
- (5) أهداف الدراسة
- (6) التعاريف الإجرائية للدراسة
- (7) الدراسات السابقة.

**1. إشكالية الدراسة:**

إن نجاح مؤسس أو المنظمة ما مرتبط ارتباطا وثيقا بأعضاء تلك المؤسسة أو المنظمة، و ايجابية أداء أفرادها، و تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على النمط القيادي الذي يتبعه القائد و مدى قدرته في التأثير على التوجيه سلوك الجماعة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة هذا من جهة/ و من جهة ثانية فان النمط القيادي الذي يتبعه القائد قد يؤثر في الدافعية الانجاز للأفراد سواء بالسلب أو الإيجاب ، بحيث ان النمط القيادي هو : «مجموعة السلوكيات المتكررة للقائد في التأثير على الآخرين او في طريقه انجاز للعمل » فالقيادة كما عرفها الباحثين و من بينهم (ليكارت) "Likert" الذي يرى أن القيادة تعني تنفيذ العمال التي تساعد الجماعة على التحقيق النتائج التي تفضلها (ابراهيم ياسين الخصين، محمد و آخرون ، 2003 ، ص120) كما عرفها ل" كالقر "Gallaghu" بأنها التدريب ، على القوة (النفوذ ) أو التأثير في مجموعات مثل الجماعات ، المؤسسات المجتمعات أو الأمم لتلبي حاجات هذه الجماعات ( همه، 2006،ص61).

و بما أن القائد لا يستطيع التأثير في الجماعة و يوجههم بمعنى أنه حققت لهم أهدافهم و حقق الأهداف المسطرة أي ان الدافعية للإنجاز الجيد للأفراد هي التي أسسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة و باعتبار المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية فان تحقيق أهدافها الموجودة يتوقف على النمط القيادي للرؤساء و المسؤولين الذي بدوره يوفر الظروف و الأجواء للعاملين و إشباع حاجاتهم ينعكس على إنتاجهم و علاقتهم بزملائهم و رؤسائهم و البيئة العمل بصفة عامة ، كما أن التعامل مع العاملين بإنصاف يؤدي إلى الرفع الروح المعنوية و ارتفاع مستوى الانجاز و الأداء الإنصاف في التوزيع العادل للمكافئات المتعلقة بالأداء و الإنصاف في الإجراءات التي تتعلق سياسات و إجراءات الهيئة المؤولة .

فالإنصاف أو المساواة من أهم محددات في الدافعية للإنجاز و الأداء و إذ لم يتوفر هذا المعيار، فإن الفرد يخفض من الإنتاجية و يزيد غيابه عن العمل إلى غير ذلك من التصرفات السلبية .

و نظرا للتنوع الأنماط القيادية (الديمقراطي، الديكتاتوري، الفوضوي ، الحرّ) و أهمية الدافعية للإنجاز في المؤسسات و جب اختيار النمط القيادي المناسب لضمان سيرورة العمل و إنتاجية.

و يرتبط سلوك الفرد بدافعه و حاجاته المختلفة فلكل سلوك هدف، هو إشباع حاجات الإنسان و الحاجة هي حالة من التوتر او عدم الالتزام و تتطلب نوعا من النشاط و لإشباع هذه الحالة ا، و نتيجة ذلك التوتر الداخلي ينشأ الدافع الذي يحفز الفرد بقيام بالسلوك.

يرى بول (1977) ان الدافعية للإنجاز العالية تزيد قدرة الافراد على الضبط أنفسهم في العمل الدؤوب حل المشكلة و أنهما تمكنهم من وضع خطط محكمة لسير عليها و متابعتها للوصول إلى الحل و يمتاز الأفراد ذو دافعية العالية للإنجاز بقدرتهم على الوضع تصورات مستقبلية معقولة و منطقية في تصوراتهم للمشكلات التي يواجهونها و التي تمتاز بأنها متوسطة الصعوبة ويمكن تحقيقها (بوحمامة و عبد الحكيم و الشحومي ، 2006،ص51).

ان المنظمة التي تتصف قيادتها بالعمل على تحقيق دافعية للإنجاز لدى العمال تستطيع التكثيف بدرجة عالية مع المتغيرات التي تحدثها التكنولوجيا من خلال العمل على تدريبهم و تطوير معارفهم وكفاءتهم مما يحسن من رضاهم و دافعيتهم للإنجاز و التزامهم المستمر بإبداع و الانجاز لأنهم يندمجون مع المنظمة و يتقبلون أهدافهم و قيمها أما يعزز دافعيتهم للإنجاز .

و من البحوث و الدراسات التي تناولت دافعية للإنجاز نجد البحوث التي قام بها ماكيلا ندر و واتكسنا (1948) التي لها أثر اكتشاف الدافع و تحديد مكوناته و أثاره على السلوك الأداء و أسفرت نتائج دراستهم أن الدافع للإنجاز هو الرغبة في الإجابة و الامتياز

في التحقيق نتائج في المهام التي تقوم بها الأفراد فالذين يملكون دافع للانجاز قوي يحقق سعادة من التحقيق عن أولئك الذين يكون دافع للانجاز ضعيف (أحمد صقر عاشور ، 1983،ص111).

و نظرا لأهمية القيادة في المنظمة و مدى أهمية دافعية للانجاز للوصول الى أعلى مستوى بحثنا هذا الدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية و مستوى دافعية للانجاز و من هنا نطرح تساؤل :

- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية و مستوى دافعية للانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM؟

(2) فرضيات الدراسة :

2-1 الفرضية العامة :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية و مستوى دافعية للانجاز لدى عمال المؤسسة ENIEM.

2-2 الفرضيات الجزئية:

2-2-1 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و مستوى دافعية للانجاز لدى عمال المؤسسة ENIEM.

2-2-2 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديكتاتوري و مستوى دافعية للانجاز لدى عمال المؤسسة ENIEM .

2-2-3 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي و مستوى دافعية للانجاز لدى عمال المؤسسة ENIEM .

(3) أسباب اختيار الموضوع:

بما أن العنصر البشري يعتبر العنصر الفعال و الأساسي في تحريك المؤسسة ، فهو قوة لا يستعان بها، خاصة وأن مستوى الدافعية للانجاز لدى العمال للعمل هم ، ذو أهمية لا عوض عنها، و خاصة أن المجتمع الجزائري بما فيه من مؤسسات إدارية تعاني

و إلى يومنا هذا من بعض المشاكل و هذا ما دفع بنا إلى التساؤل حول مستوى الدافعية لدى العمال و مدى العلاقة بينه و بين النمط القيادي السائد .

و لا شك أن البحث في أي موضوع يكون ورائه أسباب مهمة تدفع الباحث لدراسته و البحث فيه و من الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع : الأنماط القيادية و علاقتها بمستوى الدافعية للانجاز هي:

- تركيز الإدارة لدى المؤسسات الرائدة على ضرورة رفع مستوى الدافعية للانجاز لدى عمالها و هذا يتبين من خلال سياستها في تسيير الموارد البشرية بها. مما حفزنا على التعريف على مسببات الحقيقة لتحقيق مستوى عالي للدافعية للانجاز و كذا لكسب غيابه في المؤسسات الجزائرية .

- الرغبة الذاتية و الميل الشخصي في معالجة و دراسة موضوع القيادة.

#### 4- أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى ما يلي :

#### أولا : الأهمية العلمية

- ندرة الدراسات في هذا الموضوع حسب علم الباحثين ، تعد من بين أوائل دراسات التي تربط بين الأنماط القيادية ومستوى دافعية للانجاز في الدولة الجزائرية.

- تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال طبيعة المشكلة التي تتطرق إليها و هي التعرف على الجانب النظري و الدراسات السابقة لكتلا المتغيرين و هما الأنماط القيادية و الدافعية للانجاز.

#### ثانيا: أهمية عملية

يتميز هذا البحث بأهمية عملية ، بالغة تظهر خاصة في محاولة الباحث لكشف عن العلاقة أنماط القيادية الدافعية للانجاز.

#### 5- أهداف الدراسة :

إن من بين الأهداف التي تتميز بها هذه الدراسة هي:

الحصول على الحلول المناسبة لهذه المشاكل التي تعاني منها مؤسسات الصناعية خاصة و التعرف على الأنماط القيادية في لمحيط العمل بشكل عام و التعرف على العوامل الدافعية للانجاز في العمل و التحقيق من وجود عاقبة بين الأنماط القيادية و مستوى الدافعية للانجاز لدى العمال .

## 6- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

### 6-1 تحديد المفاهيم المرتبطة بالقيادة

النشاط القيادي: هو الأسلوب المتخذ من طرف القائد، و هو عبارة عن تجهيز و ترتيب الموقف القيادي حتى يستطيع أعضاء الجماعة و بينهم القائد لتحقيق الهدف المشترك فيما بينهم. (عبد الشاني محمد ابو النضل، 1996، ص184).

كما يقصد بها في هذا البحث جميع الدرجات التي يتحصل عليها الأفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على استبيان الأنماط القيادية

### 6-2 تحديد المفاهيم المرتبطة بمستوى دافعية للانجاز :

الدافعية للانجاز: يقصد بالدافعية للانجاز الرغبة في الأداء المهني و الوظيفي و تعكس هذه الرغبة في الكثافة الجهد المبذول من طرف عمال و هي كذلك قوة المحركة للسلوك الفرد و ذلك للإشباع حاجة معينة ، حيث تتأثر هذه القوة بعوامل قد تكون نابغة من الفرد ذاته او من البيئة المحيطة به، و تتمثل في الرغبة في الامتياز و تحقيق نتائج في المهام و تحقيق التفوق، أو كما يقصد بها في هذه الدراسة كل الدرجات التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال لإجاباتهم على مقياس الدافعية للانجاز .

### 7. الدراسات التي تناولت دافعية للانجاز :

- الدراسات العربية :

- دراسة (شوشان 2008):

حاولت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لمديري الثانويات و الدافعية الانجاز ، لدى الأساتذة و تكونت عين الدراسة من (160) أستاذًا منهم (86) أستاذًا

و (74) أستاذة اختاروا عشوائيا و استخدم الباحث مقاييس لجمع المعلومات (مقياس النمط القيادي و مقياس دافعية للانجاز ) و توصلت النتائج الدراسة إلى ما يلي :

- وجود علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي لمديري الثانويات و دافعية الانجاز لدى الأساتذة و بذلك وجود ارتباط طردي بين النمط الديمقراطي لمديري الثانويات و دافعية الانجاز لدى الأساتذة على عكس النمطين الآخرين الذي تأكد ارتباطهما عكسيا مع دافعية الانجاز .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في الدافعية الانجاز لتغير الجنس و الخبرة و البعد عن مكان العمل. (سليم، 2014، ص13)

(كما أجرى ثوارة، 2004) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقات الارتباطية بين القدرة على الحل المشكلات و متغيرات دافعية الانجاز و السعة العقلية و التفكير الناقد و السرعة المعرفية، و قد تألفت عينة الدراسة من (738) طالب و طالبة من طلبة الصفين التاسع و العاشر الأساسيين ثم اختارهم بالمعينة العشوائية العنودية واستخدام الباحث في الدراسة اختبار واطسون للتفكير الناقد و اختبار دافعية الانجاز للريماوي واختبار السعة العقلية لجان باسكواليوني و اختباري السرعة المعرفية و القدرة على حل المشكلات الذين أدهما الباحث و قد أظهرت نتائج الدراسة إن قيم معاملات ارتباط برر سون بين المتغيرات الخمسة التي تضمنها النموذج السببي تراوحت بين (0.65) و (0.78) و كانت جميعها دالة إحصائية. (موسى اعطارية، 2013، ص17 .)

#### • الدراسات الاجنبية (1990siry)

هدفت الدراسة إلى تحقيق من العلاقات بين مستوى الطموح لدى مرتفعي منخفضي دافعية الانجاز و بين قدرتهم على حل المشكلات و قد افترض سييري أن الأفراد ذوي الدافعية العالية للانجاز يمتازون بطموح عال و قوي للتوصل إلى حل المشكلات و أن هذا الطموح يتمثل في محاولاتهم الجادة ومثابرتهم الدائمة منى أجل ذلك . و قد كشفت الدراسة أن الطلبة (د) ذوي المستوى الطموح العالي لانجاز كان أدائهم عاليا في حل المشكلات

والذي يزيد من أداء ناجح للعمل و يقل بعد أداء غير ناجح كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث (حسب متغير الجنس) مستوى الطموح للانجاز .(عافظ حسن ،2007،ص8).

لدراسة روزماري (Rosemarie2002) : دراسة لاستقصاء التأثيرات الفردية و الجماعية للجنس و جانبيين من الدافعية و هما أسلوب العز و الثقة بالنفس على أداء حل المشكلات لدى الطلاب المرحلة الابتدائية و قامت عينة مؤلفة من (109) طلاب ينتمون إلى الثقافات مختلفة بالإجابة على ثلاث استبيانات تقيس أداء حل المشكلات، الثقة وأسلوب العزو (النجاح العائد إلى قدرة و النجاح العائد إلى الجهد و النجاح العائد إلى مساعدة الآخرين و الإخفاق العائد إلى عدم بذل الجهد و الإخفاق العائد إلى صعوبة المهمة). و اختيرت عينة فرعية من الطلاب للمشاركة في المقابلات الفردية لتحديد الإستراتيجية التي استخدموها في حل المشكلات و أشارت النتائج إلى ظهور فروق جنسية دالة إحصائيا لصالح الذكور في حل المشكلات المعقدة كي ظهرت فروق جنسية دالة إحصائيا في مقياس واحد لأسلوب العزو لصالح الإناث و اللواتي عزوين نجاحها إلى بذل الجهد أكثر مما عزاه الذكور و أشارت سلسلة من تحليلات الانحدار المتعددة مقدار اكبر من التباين في حل المشكلات يمكن تفسيره للذكور أكثر مما هو بالنسبة للإناث بنسبة و (0.59) إلى (0.41) و كان الحل المشكلات المباشرة (الفوري) هو عامل التنبؤ الأقوى للإناث و الذكور كما ظهرت أربعة متغيرات متعلقة و هي نجاح العائد إلى مساعدة الآخرين و الإخفاق العائد إلى انعدام القدرة و الإخفاق العائد إلى صعوبة المهام و الثقة و لم تظهر أي اختلافات تتصل بالجنس فيما يتعلق باستخدام الاستراتيجيات الفردية و تمثلت النتيجة الأكثر أهمية في ران الذكور من طلاب المرحلة الثالثة الابتدائية قدموا أداء اعلي بشكل دال إحصائيا من الإناث في حل المشكلات المعقدة (موسى ، نفس المرجع السابق ،ص 15-16).

• الدراسة الوحيدة التي تم جمعها و التي تجمع بين المتغيرين و هي دراسة أجنبية :  
 دراسة (Celep2002): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين و  
 تأثير الدافعية فيه و تكونت العينة من (375) معلما و معلمة في أمريكا و قد أظهرت  
 النتائج لهذه الدراسة أن ولاء المعلمين بدرجة متوسطة اذ كان لديهم الرغبة بالالتحاق  
 بمدارس أخرى و أنهم غير مقتنعين بمدارسهم الحالية ، كما أن دوافعهم للإنجاز تأثرت  
 بدرجة كبيرة بعلاقات الصداقة مع زملاء العمل و بالعمل الجماعي بالمدرسة (راتب السعود،  
 2009،ص255) .

وفي الوقت الذي نجد فيه أن هذه النظرية قد أدت إلى القيام بحوث كثيرة بشأن سلوك القادة  
 إلا أنها لا تتنبأ بالعلاقة بين سلوك القادة ونتائج محددة في جميع أنواع الاعمال.

#### • دراسة بيلز (PELZ) 1948: (ريجو، 1999، ص 41)

أجريت هذه الدراسة في شركة الكهرباء سنة 1948، وقد إستمرت ثلاث سنوات، وكان  
 الغرض منها التعرف على خصائص القادة ومدى الدافعية نحو الإنجاز، كما أجريت  
 مقابلات شخصية مع جميع المشرفين ورجال الإدارة وكانت دراسة (PELZ، بيلز) تهدف إلى  
 الإجابة على السؤال التالي:

- إلى أي مدى يجب أن يشرك القادة مرؤوسيههم في عملية إتخاذ القرار، إذا أردنا أن  
 يكون دافع الإنجاز لدى العمال أعلى ما يكون؟

• الدراسات السابقة لـ "بنوناس صباح" (2007):

تناولت هذه الدراسة "النمط القيادي وعلاقته بمستوى الدافعية للإنجاز" تمت هذه الدراسة في مستشفى بشير بن ناصر ببسكرة، إنطلقت هذه الدراسة من الأسئلة التالية والتي مفادها التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة ومستوى الدافعية للإنجاز.

- ما هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في مستشفى بشير بن ناصر؟
- ما هو مستوى التمكن الإداري في المستشفى موضع الدراسة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين النمط القيادي ومستوى الدافعية للإنجاز بمستشفى بشير بن ناصر؟

- النمط الأوتوقراطي وعلاقة بمستوى الدافعية للإنجاز.  
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ملخصة فيما يلي:

- النمط الديموقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في مستشفى محل الدراسة في حين النمط الأوتوقراطي يمارس بمستوى متوسط نسبيا ويحتل المرتبة الثانية من ناحية ممارسته أما النمط التسبيبي فيمارس بمستوى متوسط نسبيا ويحتل المرتبة الثانية من ناحية ممارسته.
- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين النمط الديموقراطي ومستوى الدافعية للإنجاز وهو ما يعني تأثير إيجابي على الدافعية للإنجاز.
- توجد علاقة إرتباطية سالبة بين النمط الأوتوقراطي ومستوى دافعية للإنجاز وهو ما يعني تأثير سلبي على مستوى التمكن الإداري.

- توجد علاقة إرتباطية سالبة بين النمط التسببي ومستوى الدافعية للإنجاز وهو ما يعني تأثير سلبي على مستوى التمكن الإداري.

"الصالح جيلح" (2004):

تناولت هذه الدراسة أثر القيادة الإدارية على الدافعية للإنجاز تمت هذه الدراسة في مجمع صيدال، ركزت الدراسة على التساؤلات التالية:

- كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز في المؤسسة؟
- هل يعطي القادة الإداريون في مجمع صيدال الإهتمام المرتفع للعمل والدافعية للإنجاز في نفس الوقت؟
- ما هي السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين لمجمع صيدال حتى ينجحوا في تحقيق أهداف المجمع بكفاءة في ظل البيئة الحالية؟
- ما مدى مساهمة القادة الإداريين في مجمع صيدال في رفع مستوى الدافعية للإنجاز في المؤسسة؟

وإنطلاقاً من هذه التساؤلات طرحت الفرضيات التالية:

- إستطاع الفكر الإداري أن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية.
- تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية ضرورة توفر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

- يعتمد القادة الإداريون في القيادة الإدارية دور محدد ورئيسي في الدافعية نحو الإنجاز.

يعتمد القادة الإداريون في مجمع صيدال على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إستطاع المدخل المشترك في القيادة الإدارية بشكل عام والنظرية التفاعلية منه بشكل خاص أن يفسر الفعالية والنجاح في القيادة الإدارية، وذلك من خلال نظرة نظامية شاملة تأخذ بعين الإعتبار كل عناصر القيادة ( القائد بسماته، جماعة المرؤوسين بخصائصها الموقف بعناصره) من خلال علاقتها التفاعلية، أي انه لا يكفي لتفسير فعالية القيادة التركيز على أحد العناصر وإهمال الأخرى كما فعلت النظريات الأخرى، وهذا ما جعل المدخل المشترك والنظرية التفاعلية يسدان البحوث المعاصرة في القيادة كل هذا يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- إن ظروف البيئة الحالية للمؤسسات وما يميزها من تعقيدات ومتغيرات متسارعة فرضت على القادة الإداريين العمل في ظل عدم التأكد بفعل المنافسة الحادة والصراع من أجل البقاء والنمو وهذا ما جعل المؤسسات بحاجة إلى قادة إداريين يتوافرون على سمات الأفراد وإدارة المؤسسات والنشاطات، وهو يفسر عودة مدخل السمات من تحديد مجموعة من السمات للنجاح في القيادة في ظل البيئة الحديثة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- إن توفر السمات القيادية لدى القادة الإداريين واستخدامهم الأساليب المناسبة يجعلهم يؤثرون كثيرا في الدافعية للإنجاز، حيث أنهم يملكون حق وسلطة إتخاذ القرار إلى جانب قدرتهم على التأثير الشخصي وهذا من خلال تحسين بيئة العمل. وتطوير قدرات المرؤوسين بالتدريب، تحسين دافعتهم للعمل بتحديد أهداف الأداء وتقديم الدعم والمساعدة للمرؤوسين إضافة إلى بناء العمل الفرضي، وهو يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

### الدراسة الثالثة "درويش توفيق" (2010):

تناولت هذه الدراسة فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الدافعية، حيث إنطلقت هذه الدراسة من سؤال محوري مفاده البحث، عن دور القيادة الإدارية في رفع الدافعية للإنجاز، وأهم العوامل التي تتبعها والتي تساهم في تحسينه وذلك من محاولة الإجابة (على السؤال المحوري):

- هل للقيادة الإدارية دور فيرفع مستوى الدافعية للإنجاز وما هي أهم العوامل التي تتبعها وتساهم في تحسينه.

وقد تجزأ السؤال إلى سؤالين فرعيين هما:

- ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في رفع مستوى الدافعية للإنجاز داخل المؤسسة؟

- ما هي العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في رفع مستوى الدافعية للإنجاز.

وإنطلاقاً من هذه التساؤلات إرتكزت الدراسة على مجموعة من الفرضيات والفرضية العامة مفادها:

- للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في رفع مستوى الدافعية للإنجاز بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفقاً للظروف المتاحة تساهم القيادة الإدارية في رفع من مستوى العمال بالإستعانة بأهم العوامل التي تساهم في رفع مستوى الدافعية للإنجاز. وأكدت الدراسة بنتائجها على أهمية وفعالية القيادة الإدارية في رفع مستوى الدافعية للإنجاز من خلال إختيار النمط القيادي المناسب، حسب طبيعة كل فرد من حيث السن الجنس والمستوى التعليمي المنصب المشغول والأقدمية في العمل، من خلال الإستعانة بعوامل التدريب، التحفيز، التسيير بالمشاركة والرقابة وكل هذا يؤكد الفرضيات المعتمدة في بداية الدراسات.

#### • دراسات عربية:

**دراسة محمد علي محمد 1983: (ص 75، ص 76)**

قام الدكتور محمد علي محمد بدراسة حول الأنماط القيادية والدافعية للإنجاز في شركة النصر للأصواف والمنسوجات بمصر إستخدم فيها الملاحظة المباشرة بين .... الرؤساء والمرؤوسين ثم أجرى مقابلات محددة بإستمارة البحث مع عينة من عمال الاقسام الإنتاجية للكشف عن مواقفهم من القيادة وأخيراً المقابلات الحرة مع كل من الرؤساء والمرؤوسين، وقد شملت هذه الدراسة المجالات التالية:

- طبيعة العلاقة بين المشرف والعمال، والطابع الغالب على اتصالاتهم.
  - مدى معرفة العمال لطبيعة الدور الرسمي الذي يؤديه المشرف ونطاق المسؤولية لكل منهم.
  - إتجاه المشرف نحو العمال ومدى تمركز إشرافه حول الإنتاج.
- وقد ركز الباحث على مستويين للإشراف هما: مستوى الخطأ الأول أي الرؤساء المباشرين للعمال، والخط الثاني وهم رؤساء الأقسام وذلك بإعتبار هذين المستويين تمثلا لحلقة وصل بين الإدارة والعمال. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- أ- **وظائف المشرف ونطاق مسؤوليته:** إستطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات كمية تكشف مدى وضوح دور رئيس العمال بالنسبة للمرؤوسين، وإدراكهم لنطاق مسؤوليتهم، كانت المهمة الرئيسية للمشرف في نظر أعلى نسبة مئوية من العمال (59.5%) هي مراقبة تنفيذ العمل، بينما كانت في رأي (36.1%) هي المحافظة على النظام وللاستقرار وتوزعت النسب المئوية المتبقية على الوظائف الأخرى التي يتولاها المشرف، كما توصلت الدراسة إلى أثر المشاركة في المنظمات الداخلية في قدرة الأعضاء على إدراك الوظائف التي يمارسها المشرفون.
  - ب- **أسس إختيار القادة في التنظيم:** يلاحظ الباحث أن العمال قد أشاروا إلى أن التنظيم يرتكز حديثا في إختياره لرؤساء العمال أو قادة الخط الأول على معايير موضوعية، حيث أشار (59.5%) إلى الكفاءة في العمل بإعتبارها المعيار الذي تستند إليه الإدارة في

ترقية العمال إلى وظائف الرؤساء كما أشار (47.3%) إلى الأقدمية و(5.7%) إلى التعليم، ونسبة (1.5%) أشارت إلى الإعتماد على الإختيارات، لقد أشار الباحث إلى أن بعض الرؤساء حصلوا على مكانتهم نتيجة لتوفر معايير موضوعية مثل: الخبرة والمهارة والتعليم، بينما هناك أقسام معينة حصل فيها بعض الأفراد على مراكز قيادية نظرا لعوامل شخصية.

ت- **طبيعة العلاقات بالرؤساء وأسلوب القيادة:** كشفت البيانات التي حصلت عليها الدراسة أن العلاقة بين الرئيس المباشر والمرؤوسين لا يمكن وصفها بأنها علاقة عمل فقط، فهناك بعض النسب المئوية تشير إلى ظهور روابط إجتماعية غير رسمية بين العمال ورؤسائهم المباشرين، على الرغم من وجود نسبة مرتفعة من العمال تشير إلى وجود علاقة عمل فقط.

كما اهتمت الدراسة بكشف العلاقة بين الصلات الإجتماعية القائمة بين المشرفين والعمال ومعادلات الأداء.

ويرى الباحث الباحث أنه يجب أن يكون هناك نوع من التوازن في الإشراف وذلك فيما يخص إهتمامه بالعلاقات الرسمية، والتي تدفع الجماعة إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة، وبين العلاقات الإجتماعية التي تحقق الإشباع والرضا للمرؤوسين.

#### • دراسة زين الدين ضياف (1999، 2000):

حاولت هذه الدراسة إكتشاف العلاقة بين السلوك الإشرافي والدافعية للإنجاز، حيث ركزت على إختبار نمطين إثنين للسلوك الإشرافي وهما النمط الإشرافي العام، والنمط الإشرافي

التفصيلي، ومدى تأثير كل منهما على مستوى الدافعية للعمال جاعلة بذلك من مشاعر الفرد الوجدانية تجاه وظيفته محك قياس مستوى الرضا، وقد كان لإنفعالي الحب والكرهية محددات أساسية لهذا المقياس، وقد ترجم كل ذلك في نزعة الأطروحة، إلى إستعمال العلاقة التالية:

- كلما كان سلوك المشرف نحو العامل إيجابيا يكون الدافع للإنجاز مرتفعا.
- كلما كان سلوك المشرف نحو العامل سلبيا يكون الدافع للإنجاز منخفضا.

(ضياف، 1999، 2000)

وقد إتخذت هذه الدراسة من التعرف على طبيعة العلاقة الكامنة بين نمط السلوك الإشرافي والدافعية للإنجاز لدى العمال هدفا أساسيا لها هذا بالإضافة إلى محاولة التعرف على الأهمية النسبية للسلوك الإشرافي داخل المؤسسة الوطنية ومدى دافعية العمال للإنجاز. ولتقدير وقياس سلوك القادة طور الباحثون عدة إستبيان منها:

#### - إستبيان آراء القادة (LOQ):

تم تصميم هذا الإستبيان بهدف معرفة السلوك الذي يعتقد المدير أنه صحيح ويتكون هذا الإستبيان من عدة عبارات تمثل كل من السلوك التنظيمي وسلوك المراعاة.

#### - إستبيان وصف سلوك القائد (LBDQ):

وقد تضمنت الصورة الأولى للإستبيان أربعين عبارة، تمثل كل واحدة منها سلوكا يمكن تصنيفه ضمن فئة واحدة (البعد التنظيمي أو بعد المراعاة) وعلى الرغم من إستخدام الأداتين

باعتبارهما أدوات بحث إلا أنهما تستخدمان تطبيقياً من أجل معرفة الإحتياجات التدريبية للقادة.

تم التوصل إلى وجود نمطين للقيادة وهما: (LBDQ) وبعد إستخدام إستبيان وصف سلوك القائد.

#### - نمط يهتم بالعاملين:

حيث يراعي القائد مشاعر مرؤوسيه وذلك من خلال علاقة إنسانية قوامها الثقة والإحترام المتبادل.

#### - نمط يهتم بالعمل:

حيث يكون هم المدير الأساسي هو أن يرى العمل وقد تم إنجازه، بغض النظر عن ظروف العمل ومشاعر العاملين.

وقد كشفت الدراسة أن معدل دوران العمالة أقل درجة، ورضا ومشاعر العاملين أكبر في حالة القيادة التي تهتم بمشاعر العاملين وظروف عملهم أما القيادة التي تهتم بالعمل وإنجازه أكثر من إهتمامها بالعاملين، فكان مرتفعاً معدل دوران العمالة لديها.

إن دراسات جامعة أوهايو أدت إلى دراسات كثيرة بشأن سلوك القائد الفعال، إلا أنها تتسم بالتبسيط الشديد - مثل النظريات العامة- فهذه الدراسات تقدم نوعين من السلوك القيادي، وربما لا يكون لأي منها إرتباط بالسلوك القيادي الفعال.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جلب وإستقطاب أفضل الكفاءات والمهارات من أجل بلوغ أهداف المؤسسة وذلك بإتباع بعض الخطوات التنظيمية، منها عدة إختبارات ومقابلات

يستطيع من خلالها المختص في العمل وتسيير الموارد البشرية من معرفة الطريقة المثالية لجلب اليد العاملة المؤهلة وهذا ما يسمى يد عاملة ضعيفة رغبة كبيرة وهي من إسهامات فيدلر.

## الفصل الثاني الانماط القيادية

1. مفهوم القيادة:
  2. أهمية القيادة في الإدارة:
  3. أنماط القيادة:
  4. وظائف القيادة:
  5. نظريات القيادة:
  6. الصفات الواجب توفرها في القائد الناجح:
- خلاصة الفصل:

## 1. مفهوم القيادة:

القيادة مصطلح له أكثر من تعريف و الحقيقة أنّ هذا المصطلح غامض بعض الشيء و هذا يسبب إرباكا في بعض الأحيان لكل من يتعرض لهذا الموضوع (كمال ، 2007 ، ص 185). فالقيادة عملية تأثير متبادل تؤدي عن طريق تضافر جهود الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توحيد النشاط الإنساني سعيا وراء مسألة مشتركة (أبو الفرح ، 1966 ، ص 15).

كما يرى البعض أنّ القيادة خاصية من خصائص الفرد ، فيعرضها "توماس جوردن" أنّها وظيفة من وظائف السمات و الخصائص المكتسبة بالخبرة و مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (هناء حافظ بدوي ، 2002 ، ص 87).

و يعرفها "كونتز و دانييل" "Koontz et Dannel" أنّها عملية تأثير المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

و يمكن تطوير تعريف القيادة على إنها دال تفاعل الموقف و متطلباته ، و الاتباع و توقعاتهم ، و القائد و خصاله ، و يمكن وضعها في معادلة رياضية على النحو التالي:

القيادة = دالة تفاعل ( الموقف و متطلباته × الأتباع و توقعاتهم × القائد و خصاله )

ق = د.ت ( م.م × أ.ب × ق.خ )

حيث :

ق : القيادة

د.ت : دالة تفاعل

م.م : موقف و متطلبات

أ.ب : الأتباع و التوقعات

ق.خ : القائد و خصاله (هاني عبد الحمان و صالح الطويل ، 2008 ، ص 248).

و قد حاول "غرين ، دنسير و هاغا" Graen , Danserow et Haga سنة 1976 ، التفريق بين مفهوم القيادة و الاشراف حسب هؤلاء الباحثين يعني التأثير في الإبداع بهدف تحقيق أقل شيء مما تتطلبه منهم أعمالهم ، بينما يعني القيادة عملية التأثير في التباع قصد دفعهم بالمشاركة الفعلية في نشاطات الجماعة التي ينتمون إليها، بينما يرتبط مفهوم القيادة أكثر بعمل الجماعة كوحدة تنظيمية و كنسق اجتماعي متفاعل يحاول القائد التأثير فيها و التنسيق بين أعضائها و دفعهم للعمل مع بعضهم البعض في إطار منظم. (سعيد لوصيف ، 1991 ، ص 34).

## 2. أهمية القيادة في الإدارة:

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى أنّ القيادة هي جوهر العملية الإدارية قليها النابض و أنّها مفتاح الإدارة و ديناميكية و فعالية و تعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها.

اصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري ، و من هنا جعل العلماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراساتهم و أصبح يحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة العامة و إدارة الأعمال و علم النفس الإداري (البرسي ، 1967 ، ص 429).

### 3. أنماط القيادة:

لعل من بين الأساليب التي جعلت القيادة تحظى بأهمية بالغة في المنظمات هو امتيازها بعدد من أنماط مختلفة فكل يؤثر على مرؤوسيه بنمط معين من هذه الأنماط و بطبيعة الحال فلا جدا أن يكون نمط ما أفضل من الأنماط الأخرى ، و لهذا ظهرت عدة تقسيمات للقيادة من طرف عدة علماء و من بين هذه التقسيمات:

#### 1.3- تقسيم "ليفين ووايت":

يتمثل في القيادة الاستبدادية و القيادة الديمقراطية و القيادة الفوضوية (أحمد معروف ، 1999 ، ص 110 - 111).

#### 1.1.3- القيادة الديمقراطية :

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني و هي مكونة من كلمتين "ديموس" معناها الشعب ، و "كراتوس" تعني السلطة ، و لهذا تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب (عياصرة ، 2006 ، ص 43).

ففي هذا النمط ، القائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة ، و يأخذ في اعتباره أن السياسة ترسم في مناقشة جماعية و يشارك القائد في الجماعة على أنه عضو فيها (الطفي، 1993 ، ص 61).

**2.1.3 - القيادة الاستبدادية :**

تعتمد على أساس مبدأ الاستبداد بالرأي مستخدمة الفرض و الإجبار و الإكراه و التخوف لإجبار العمال على القيام بالأعمال و تنفيذها سواء كانت معبرة عن مشاعرهم أم لا (البدري ، 2001 ، ص 53).

**3.1.3 - القيادة الفوضوية :**

هنا القائد لا يشارك و لا يحد أدنى في إتخاذ القرارات و لا يظهر أي استعداد للمساعدة فهو يترك المسؤولية للفرد و الجماعة ، و نجد أنّ تعليقاته عن العمل سطحية و في نظره لا يوجد ما يسمى بالعقاب (أحمد ، 2000 ، ص 76).

فالقائد الفوضوي يمثل الرئيس الذي يلقي المسؤولية ، و معظم العمال على ظهر أتباعه لذلك نجدهم دائما في فوضى دون وجود قائد يوجههم أو يملئ عليهم ما يجب القيام به. فهنا القائد غير لائق للقيادة فهو قائد افتراضي ، و هنا تنشأ قيادة غير رسمية هي التي تقوده لأنّه لا يمكن تصوّر جماعة تؤدي عمل دون قائد (أحمد معروف ، 1985 ، ص 117).

**2.3 - تقسيم "كونتز و دانييل" "Robert Haws" :**

بعد الدراسات التي قام بها "روبرت هاوس" سنة 1982 في مجال القيادة توصل إلى تحديد أربعة أنماط للسلوك و هي :

**1.2.3- القيادة الموجهة:**

هي القيادة التي تعطي تعليمات و أوامر و ارشادات و تحديد جداول عمل ، و تضع معايير و لا تسمح بأي مشاركة في اتخاذ القرار ة هذا النمط كما يرى "هاوس" يلائم الأفراد الذين يعملون في مهام صعبة أو بها غموض أو عدم معرفة من المرؤوسين.

**2.2.3- القيادة المؤيدة :**

هو النمط الذي يعامل المرؤوسين بعلاقات طيبة و ودية ، كما يرى "هاوس" مناسب للأفراد الذين يعملون في مهام ذات مصادر ضغط و احباط لهم.

**3.2.3- القيادة المشاركة :**

هو النمط الذي يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، و هو كما يرى "هاوس" ملائم للأفراد الذين يؤدون مهام تعبر عن ذاتهم، و كذلك عندما تكون مهام العمل غامضة للمرؤوسين.

**4.2.3- القيادة الموجهة للإنجاز:**

هو النمط القيادي المهتم بإنجاز الأداء المطلوب و بذل قصارى الجهد من قبل المرؤوسين ، و هذا النمط كما يرى "هاوس" ملائم في حالة المهام الصعبة غير المتكررة (سيسي ، 2002 ، ص 337).

### 3.3 - تقسيم "بلاك و موتون" "Black et Mouton":

#### 1.3.3 - النمط البيروقراطي:

يمارس القائد الحد الأدنى من السلطة و اهتمام قليل بالإنتاج و الأفراد ، فهو يعطي قليلا و يترك الأفراد أحرار في أداء أعمالهم ، و يتسم بإعطاء معايير غير محددة و بدون أهداف محددة للعمل ، فهو يتجنب وضع برامج و يترك العاملين ينقدون أهدافهم و أعمالهم و برامجهم بالطريقة التي يرونها.

#### 2.3.3 - النمط الأوتوقراطي:

يعتبر هذا الأسلوب أسلوب متركز على القائد الذي يقوم باتخاذ كل القرارات الهامة ، و التابعون يقبلون به دون سؤاله أي سؤال ، فيقبل لموظفون أفكاره و آراءه و أهدافه و يتبعون اجراءاته بصرامة ، فنادراً ما يتشاور ذلك القائد التسلط مع من يعملون تحت اشرافه، فيطوع أعمال الآخرين حتى يتناسب مع خطته ، فهو يعرف ما يريد و يعمل على إنجازه (عفان ، 1999 ، ص 23).

#### 3.3.3 - النمط المتفاوض:

يحدث هذا النمط عندما يعطى الإداري اهتماما معتدلا بالإنتاج و الأفراد أي أنه يحافظ على التوازن بين بعدي العمل و العاملين ، بحيث لا يعطي أي من البعدين على الآخر ، فالبعد الإنساني في ظروف العمل مهم تماما كأهمية البعد الإنتاجي و يفترض هذا النموذج أن الأفراد يعملون برغبة بموجب التعليمات التي تعطي لهم إذا لقت هذه التعليمات تفسيراً واضحاً من جانبهم ، لهذا يعمل هذا النموذج على توفير الاتصال الحر مع أعضاء المنظمة حتى يفهم على علم بكل ما يجري مستخدماً في ذلك الطرق الرسمية و غير الرسمية.

**4.3.3 - النمط الديمقراطي:**

يعطي هذا النمط القيادي اهتمامه الأكبر للعاملين و لبناء علاقات إنسانية و اجتماعية على الودّ و الرضا ، و يعتقد "بلاك" بأنه لا يحتم أن يؤدي مثل هذا الأسلوب إلى التفكير الذي تحتاجه المؤسسة للإنتاج الأفضل ، و قد يؤدي أيضا إلى علاقات إنسانية دائمة و ثابتة ، لأن موقفه إزاء الإحباط أو الصراع ليس علاجيا بل موقف مصالحة و تهدئة ، كما أن القرارات التي تتخذها لا تكون موجهة نحو الأغراض الإنتاجية بقدر ما هي موجهة نحو المحافظة على الأمن الشخصي للأفراد و راحتهم و توفير شروط العمل المرضية لهم.

**5.3.3 - النمط قيادة الفريق:**

حسب " بلاك و موتون" ، فإن القائد في هذا النمط يولي أقصى اهتمامه لكل من الإنتاج و المؤسسين و يكون الإنتاج في أقصى مستوياته و يكون الأفراد ملتزمين بأهداف المؤسسة و تسود علاقتهم الثقة و الاحترام المتبادل و تعتبر الإدارة هذا النمط من أفضل الأنماط و أكثرها تحفيزا للعاملين (عياصرة ، 2006 ، ص 60).

**4.3- أنماط القيادة في الإسلام:**

هناك خمسة (05) أنماط:

**1.4.3- نمط القيادة النبوية (القيادة المثلى):**

هو نمط قيادي مثالي ، فالنبي (ص) لا يتصرف الأبناء على ما يوحي إليه ، و كان (ص) يستشير أصحابه في الأمور التي لم ينزل بها الوحي مثل استشارته عليه السلام للأنصار في دخول معركة "بدر" استشارته لأصحابه في قضية أسر "بدر".

**2.4.3- نمط القيادة العمرية (القيادة الحازمة):**

كان "عمر بن الخطاب" رضي الله عنه ، أبرز القادة المسلمين الذين ساعدوا في تطوير الفكر الإسلامي في القيادة الإدارية من خلال تبنيه أسلوب القيادة الحازمة ، و قد كان أسلوب القيادي يقوم على الشدة في غير عنف و اللين في غير ضعف.

**3.4.3- نمط قيادة "عثمان بن عفان" (القيادة اللينة):**

كان هو نافي قيادته و تعامله مع الرعية حتى أن البعض اعتبر ذلك ضعفاً.

**4.4.3- نمط القيادة المستبدة :**

هذا النمط بنسب لـ "الحجاج بن يوسف الثقفي" الذي تميز بالسلبية و التشدد الصريح نتيجة التعصب العرقي و السياسي الذي ساد في العراق آنذاك ، و لكن هذا النمط لا يمكن أن ينسب للقيادة الإسلامية و لكنه نمط ظهر في فترة الحكم الإسلامي و تكرر و شاع استخدامه في الحضارة الإسلامية.

**5.4.3- نمط القيادة الهشة :**

هي التي تتصف بالفوضوية و اللامبالاة و الأمور بلا مراقبة و لا متابعة ، و هذا النمط تجسد في شخصية "الخليفة العباسي المعتصم" (هاني محمود الكايد، 2009، ص 368).

**4. وظائف القيادة:**

يمكن عرضها فيما يلي:

**1.4- القائد المنفذ:**

هو الذي ينظم نشاط جماعته و كذلك يقوم بمراقبة إنجازات الجماعة التي يقودها.

**2.4- القائد المخطط:**

يتخذ القائد موقف التخطيط فعليه تقرير الطرق و الأساليب التي تتبعها الجماعة ، و ذلك بفرض تحقيقا و هذا يتطلب تحديد الخطوات الضرورية ، الفورية و الخطوات على المدى البعيد لتحقيق أهداف الجماعة.

**3.4- القائد الخبير:**

بنظر إليه على أنه موضع للخبرة ، ففي الجماعة الصناعية المشرفين و المهندسين هم أهل للخبرة بالنسبة لأفراد الجماعة.

**4.4- القائد الصانع سياسات الجماعة:**

يقوم القائد بتحديد أهداف و سياسة الجماعة ، ففي جماعة المؤسسة الصناعية ، القائد يكون هو الشخص المخول لوضع الخطة الإنتاجية و أسلوب تنفيذها.

**5.4- القائد كممثل خارجي للجماعة:**

يقوم القائد بتحديد أهداف و سياسة الجماعة ، ففي جماعة المؤسس الصناعية ، القائد يكون هو الشخص المخول لوضع الخطة الإنتاجية و أسلوب تنفيذها.

**6.4- القائد كممثل خارجي للجماعة:**

من المستحيل أن يتم التعامل مع الجماعات الأخرى في المؤسسة عن طريق جمع الأفراد ، لذا يجب أن يقوم شخص واحد بتمثيل الجماعة أي أنه يتحدث رسمي باسم الجماعة.

**7.4- القائد كمثيب و معاقب:**

من أهم وظائف القائد من التواب و إنزال العقاب على من يستحق ، و قد يكون التواب في صورة مكافئة للعمل و قد يكون العقاب إنقاص يوم أو أكثر من راتب عامل مقصر.

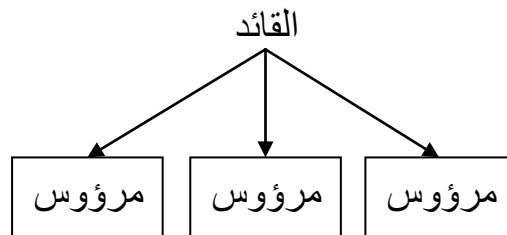
**8.4- القائد كدعم و وسيط:**

يعتبر كدعم و وسيط في علاقات الصراع داخل الجماعة حول الخلافات التي تطرأ بينهم (ربيع ، 2006 ، ص 335 - 336).

و الشكل التالي يوضح العلاقات بين القيادات السابقة الذكر :

**1.8.4- النمط الأرتوقراطي:**

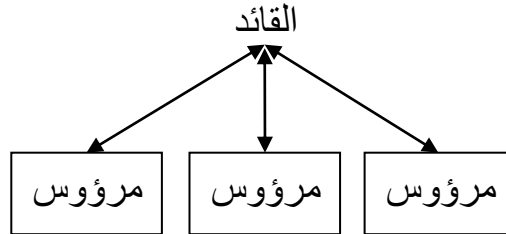
القائد يعطي الأوامر و لا يتجاوز مع مرؤوسيه.



شكل رقم 01 : النمط الأرتوقراطي

#### 2.8.4- النمط الديمقراطي:

القائد يتجاوز مع مرؤوسيه ، يشجعهم على الاتصال ، الحوار و تبادل المعلومات.



شكل رقم 02 : النمط الديمقراطي

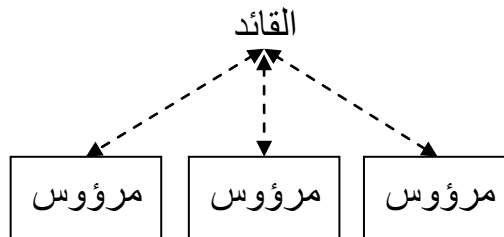
#### 3.8.4- النمط الديكتاتوري:

العلاقة بين القائد و الاتباع متقطعة و تدخل في أعمالهم قليل.

← معلومات من جهة القائد فقط.

← معلومات متبادلة في كل الاتجاهات.

← علاقة ضعيفة و متقطعة. المصدر (درويش ، 2010 ، ص 78 - 79)



شكل رقم 03 : النمط الديكتاتوري

**5. نظريات القيادة:**

تعددت الدراسات و الأبحاث حول موضوع القيادة و بالتالي تعددت النظريات التي نحاول تفسيرها استنادا لعوامل مختلفة مثل سلوك القائد الطبيعية ، و الانسانية سمات و شخصية القائد ، وظيفة الجماعة ، وسنحاول عرضها فيما يلي:

**1.5- نظرية الرجل العظيم :**

تعود إلى الجذور الأولى للإغريق و الرومان ، و كان الاعتقاد السائد آنذاك بأن القادة يلدون قادة و أمهم وهبوا من الخصائص النفسية و العقلية و ما يعينهم على هذا (أحمد عبد الرحمن عياصرة ، 2006 ، ص 52).

و هي من النظريات الأولى في القيادة ، و نفترض أن التغيير في الحياة الجماعية و الاجتماعية يتحقق عن طريق ذوي مواهب و قدرات غير عادية (هاني محمود الكايد ، 2009 ، ص 373).

أي بواسطة أفراد رزقهم الله مواهب و قدرات ليست متوفرة عند غيرهم في الفريق الذي هم قادة عليهم ، و هذا يعني أنّ هناك طائفة من الناس هي التي تصلح للقيادة دون غيرها (معروف ، 2006 ، ص 53).

**2.5- نظرية السمات :**

يصل القادة إلى مركز القيادة لما يميزهم من سمات ، و لقد ظهرت هذه النظرية لتعرض لنا هذه السمات و تركز هذه النظرية في تحليلها العلمي للقيادة على القائد نفسه فتتعلق من السؤال الرئيسي التالي : ما هي الصفات أو السمات التي تجعل القائد قائدا؟ و الجدير بالذكر ، أن هذه النظرية ارتبطت ارتباطا وثيقا بما يسمى بنظرية "الرجل العظيم" و اعتبرت هذه النظرية أن القائد يملك خصائص و سمات شخصية تجعله يختلف عن غيره من الأفراد

و تؤهله لأن يكون قائدا ، و هي صفات و سمات فطرية يولد بها القائد ، أي أنها بفكرة أن القائد يولد و لا يصنع (عبد السلام ، 1977 ، ص 270).

و من هذا المنطق ، فقد قام أصحاب هذا الرأي بإجراء العديد من الدراسات و البحوث محاولين إثبات صحة هذه النظرية مستندين في ذلك على المدرسة السلوكية لعلم النفس ، و بالرغم من تلك الجهود التي بذلوها في ذلك الشأن ، إلا أنها لم تسفر عن النتائج مثمرة نظرا لعدم تمكنهم من تحديد صفات القيادة التي قد تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة و غير القادة في مختلف المواقف التي يشغلونها داخل التنظيمات ، و مع ذلك فقد أقدم "كيث دايفير" بعد إخلاعه و دراسته لنتائج الأبحاث المختلفة في هذا الميدان على تلخيص هذه السمات في جملة من العناصر و هي :

### 1.2.5- الذكاء :

وضحت معظم الدراسات و البحوث أنّ متوسط الذكاء لدى القائد يفوق في كل الحالات متوسط ذكاء تابعيه أو مرؤوسيه و مع ذلك يجب أن يكون الفرق بين الطرفين كبيراً لأنّ ذلك قد يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بين القادة و مرؤوسيه (الزغبى ، 1996 ، ص 196 ، 198).

### 2.2.5- النضج الاجتماعي:

يقصد به أنّ القادة عادة تميزهم بالثقة بالنفس و احترام الذات و خلاعهم الواسع و اهتماماتهم المتنوعة.

### 3.2.5- دافع الإنجاز :

يتصف القائد عن غيرهم بقوة دافع الانجاز الذي يعبر عن قدرته على تحمل المسؤولية ، وثقة الغير فيه و الاعتماد عليه في أداء المهام.

## 4.2.5- العلاقة الإنسانية :

تعتبر عن إدراك القائد لأهمية الروابط و العلاقات الإيجابية داخل محيط العمل ، لأن سيساعده على التفاعل الوجداني مع مرؤوسيه و يكسب احترامهم ، و يعزز من مكانتهم داخل التنظيم.

و إذا كانت هذه النظرية قد لاقت استحسان الكثير من الباحثين ، إلا أنّ ذلك لم يحميها من سهام الانتقادات التي نالت منها ، و لعل من أهم الانتقادات التي تم توجيهها إليها هي تلك المتعلقة بإهمالها لدور المرؤوسين في انجاح عملية القيادة حيث أثبتت العديد من الدراسات أن نجاح القائد في مهامه مرهون بمساعدة المرؤوسين و تعاونهم معه.

## 3.5- نظرية الشبكة الادارية:

تتم القيادة بدرجة عالية من اينامية العلاقات بين فرد و بقية أعضاء جماعة ما في بيئة محددة ، فالمهم ليست الخصال التي يمتلكها الفرد بقدر ما هي أنواع الأشياء التي يعملها ، فالتأكيد هنا ينصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره ، فالقيادة يمكن النظر إليها على أنها عملية التأثير من خلالها على الآخرين لإنجاز أهداف في موقف محدد ، لذا فإن من عناصر القيادة الهامة هي سلوك القائد و سلوك التابعين و البيئة التي تضم الموقف ، و يمكن دراسة النظريات السلوكية على ثلاث مداخل و التي تتمثل في الاهتمام بالعاملين أي أن شواهد السلوك التقليدي لقائد معين هي مزيج من سلوكيات الاهتمام بالأفراد ، فلبعض القادة قد يكون توجههم نحو الأفراد و العلاقات الإنسانية ، غير أن معظم القادة يظهرون نوعاً من التوازن بين هذين البعدين ، أن أحد البعدين يهتم بإنجاز بعض الأهداف المحددة للجماعة بينما يتم البعد الآخر بصيانة الجماعة نفسها و تقويتها ، و كذلك هناك الاهتمام بالتوجيه نحو الانتاج في مقابل التوجه نحو الأفراد و هو أن للقيادة بعدين ، أحدهم يتجه نحو الأفراد المستخدمين و الثاني يتجه نحو الإنتاج.

كما أن دراسة جامعة "ميشغان" أكدت أيضا أن هناك بعدين لسلوك القائد و هما بعد التوجه نحو الإنتاج و بعدا التوجه نحو العاملين ، فالقادة ذوا التوجه نحو العاملين وصفوا بأنهم يؤكدون على العلاقات بين العاملين ، و لهم اهتمام شخصي بحاجات تابعيهم و يتقبلون الفروق الفردية بينهم.

أما القادة ذوي التوجه نحو الإنتاج هم يميلون إلى التأكيد على الجوانب التقنية للوظيفة و على مهامها ، فاهتمامهم الأول ينصب على انجاز لمهام التي تعمل المجموعة من أجلها و ما الأفراد إلا أداة لتحقيق ذلك (هاني عبد الرحمن ، 1998 ، ص 252 - 253).

و من خلال النتائج التي توصلت إليها ، دراسات "ميشغان" فإنها تحبذ و بشدة القادة ذوي التوجه نحو القادة العاملين في سلوكهم ، حيث أنّ هذا النوع من القادة ارتبطت قيادتهم بدرجة عالية من الأداء عن العمل والقناعة به ، و ذلك على عكس القادة ذي التوجه نحو الإنتاج.

و قد حازت هذه الشبكة الإدارية على انتشار واسع فيما يتعلق بتوضيح دينامية أبعاد قيادة المنظمة أن استخدامها يفيد في تحديد البدائل التي يمكن أن تتم ممارستها من قبل الإداريين ، و يمثل المحور الرأسي توجه الاهتمام بالأفراد و العناية بهم و يمثل المحور الأفقي توجه الاهتمام نحو الإنتاج و العناية به.

#### 4.5- نظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة:

قام "Reddin(ردن)" في هذه النظرية بإضافة بعد جديد إلى البعدين الذين تمت مناقشتهم سابقا ، و هما بعد العناية بالإنتاج و بعد العناية بالأفراد ، حيث أضاف "ردن" ، بعد الفاعلية فقد حلل الأسلوب القيادي إلى ثلاثة ابعاد أطلق عليها مسميات جديدة:

**1.4.5- بعد المهمة أو التوجه نحو العلاقة:**

أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة و احترام آراء التابعين و أفكارهم و مشاعرهم.

**2.4.5- بعد العلاقات أو التوجه نحو المهمة:**

أي المدى يمكن أن يتخذه الإداري لتجيه جهود العاملين معه لتحقيق الهدف.

**3.4.5- بعد الفاعلية :**

الذي يمكن فهمها فقط في ضوء المي الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره و التي يعتبر مسؤولا عنها (عبد الرحمن ، 1998 ، ص 257).

**5.5- النظرية الوظيفية:**

تؤكد هذه النظرية على أن القيادة تتبع الأعمال أو الوظائف التي تقوم بها الجماعة لفرض أن تحقق الجماعة أهدافها أو تحسن العلاقات القائمة بين اعضاءها ، و تبرز من خلال ذلك القيادة كأن يؤديها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

و تقوم هذه النظرية أيضا على دراسة مهام و وظائف القيادة ، و المعايير المتصلة بها ، كما يهتم أيضا بتوزيع المسؤوليات و المهام ، القيادة ، التوجيه ، اتخاذ القرارات ، التخطيط (هاني محمود ، 2009 ، ص 372).

فالقيادة وفق النظرية ليست مرتبطة بشخصية القائد و إنما مرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها هذا الشخص في إدارة المؤسسة و التي قد تتكون من مجموعة من الأشخاص تنسب لهم مهمة القيادة (أبوزيد ، 2003 ، ص 142).

و يمكن تلخيص أهم وظائف الجماعة حسب هذه النظرية فيما يلي :

- تحديد أهداف الجماعة و التخطيط لتحقيقها.
- رسم سياسة الجماعة و توزيع الأدوار.
- الحفاظ على القيم السائدة و الاتجاهات و المعايير و المعتقدات.

#### 6. الصفات الواجب توفرها في القائد الناجح:

قبل كل شيء يجب ان نعرف أن القائد الديمقراطي يكاد يكون مرادفا للقائد الكفاء و يجب أن يتحلى القائد بالتالي :

- أن يسمح بالمناقشات الجماعية أن يعرف كيف يديرها كتشجيع أفراد الجماعة على المشاركة في المناقشات.

**خلاصة الفصل:**

إن مسؤولية القيادة من أصعب مسؤوليات و أعقدها لأن القائد بصدد التعامل مع افراد لتحقيق اهداف المؤسسة ، و ذلك من خلال عملهم ، و لهذا كان الاهتمام بالقيادة كبير و واسع ، فكما تبين من خلال كل الدراسات و النظريات حول القيادة أنها تؤثر على العامل و رضاه ، فالعامل يتأثر حتما بنمط القيادة و لا يريد أن يرى في قائده القوة و إصدار الأوامر فقط و إنما يريد أيضا أن يشاركه في اتخاذ القرارات و التخطيط للعمل.

و هذا بدوره سيعود على الإنتاج و الأداء و الربح ، فالقائد هو المعني بالقرار في هذه المسألة سواء يدفع عماله إلى الرفع من أدائهم و بالتالي الزيادة في الإنتاج و هذا ما دفع بالباحثين إلى البحث عن النمط الذي سيتجاوب مع العمال إيجابياً.

## الفصل الثالث : الدافعية للإنجاز:

تمهيد

1. مفهوم الدافعية.
2. مفهوم الدافعية للإنجاز.
3. أنواع الدافعية.
4. عوامل الدافعية للإنجاز في العمل.
5. مكونات الدافعية للإنجاز.
6. وظائف الدافعية للإنجاز.
7. أنماط الدافعية للإنجاز.
8. نظريات الدافعية للإنجاز.
9. قياس دافعية للإنجاز.
10. العوامل المؤثرة في تكوين الدافع للإنجاز.

**تمهيد:**

يعد موضوع الدافعية من أهم موضوعات علم النفس وأكثرها دلالة سواء على مستوى النظري أو التطبيقي فلا يمكن حل المشكلات السلوكية دون الاهتمام بدوافع الكائن الحي التي تقوم بالدور الأساسي في تحديد سلوكه كمي وكيفي، ويرتكز تراث علم النفس التجريبي الخاص بعمليات التعلم والتذكر والعمليات الإدراكية بمعظم جوانب سلوك الإنسان أو الحيوان على أساس فروض لها علاقة بمبادئ الدافعية في علم النفس. وذلك لأنها تساعد في الوقوف على أفضل فهم وتفسير لسلوك الكائن الحي حتى يمكن التنبؤ به وضبطها في المستقبل.

إن دراسة دوافع السلوك الإنساني أو الحيواني تزيد من فهم الإنسان لنفسه ولغيره من الأشخاص وذلك لأن معرفتنا بأنفسنا تزداد كثيرا إذا عرفنا الدوافع المختلفة التي تحركنا أو تدفعنا إلى القيام بأنواع السلوك المتعددة في سائر المواقف والظروف كما أن معرفتنا بالدوافع تدفع الآخرين إلى القيام بسلوكهم وتجعلنا قادرين على فهم سلوكهم وتفسيره.

كما تساعدنا دراسة الدوافع على التنبؤ بالسلوك الإنساني في المستقبل، فإذا عرفنا دوافع شخص ما فإننا نستطيع التنبؤ بسلوكه في الظروف معينة.

**1- مفهوم الدافعية:**

يعرفها يونج (1936) Yeng بأنها: عملية استشارة السلوك لتنظيم وتعزيز السلوك (صالح حسن الداھري، ص95)

كما عرفها عبد الرحمان عدس وآخرون (1984): بأنها مجموعة من ظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل.  
(عبد الرحمان عدس وآخرون، 1884، ص113)

يوضح هذا التعريف ان هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية، تعمل على استشارة وتنبيه سلوك الفرد لكي يزيل حالة التوتر التي يشعر بها، وللبقاء في الوضع المتوازن والمستقر.  
فالدافعية وفقا لذلك تحدث نتيجة مجموعة من المؤثرات الخارجية والداخلية.

ونجدها في تعريف مصطفى زيدان (1983): على أنها الطاقات التي ترسم للكائن الحي أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلي أو تهيه له أحسن تكييف ممكن مع البيئة الخارجية.  
(مصطفى فهمي، 1987، ص32)

أما ماريو وآخرون (1950) Marion et all فعرفها على أنها: حالة حافز فكري ونفسي والذي يؤدي إلى بذل جهد عضلي وفكري للوصول إلى الأهداف الموجودة.  
(Williams Mario, 2001, p75)

في حين يرى لاند سلاي (1957) (Lindsley): الدافعية على أنها عملية استشارة وتحريك السلوك، وتنظيم كمنوذج النشاط ويؤكد هذا التعريف على وظيفتين أساسيتين الدافعية وهما الوظيفة التنشيطية (الوظيفة التحريك) والوظيفة التوجيهية (الوظيفة التنظيمية).  
(سهير كامل أحمد، 2000، ص55)

## 2- مفهوم الدافعية للإنجاز:

يعرف ماكلياند (1964) (Makeliland): الدافعية للإنجاز على أنها استعداد لدى الفرد يتميز بالثبات النسبي للسعي للنجاح، وهذا الاستعداد يظل كامنا في الفرد حتى يستثار في موقف للإنجاز تبين له أن الأداء سيكون وسيلة للنجاح، ويضيف ماكلياند أن سلوك الإنجاز يعكس مشاعر تختص بعضها بالأمل في النجاح، ويتعلق البعض الآخر بالخوف من الفشل. (حسين أبو رياش وآخرون، 2006، ص194)

ويعرفها أتكسون (1946) (Atkinson): أنها السعي اتجاه الوصول إلى مستوى من التفوق أو الامتياز، وهذه النزعة مثل مكون أساسيا في الدافعية للإنجاز، وتعتبر الرغبة في التفوق والامتياز أو الايتان بالشيء ذات مستوى راق خاصة مميزة لشخصية الأشخاص ذوي المستوى المرتفع في الدافعية للإنجاز. (د. أحمد محمد الزغبى، 2006، ص221)

كما يعرفها أيضا مصطفى حسني (1991) على أنها دافع مركب يوجه سلوك الفرد كي يكون ناجحا في الأنشطة التي تعتبر معايير الامتياز والتي تكون معايير النجاح والفشل فيها واضحة ومحددة ومن امثلة تلك الأنشطة التنافسية سواء كانت أنشطة معرفية كالامتياز في التحصيل أو الذكاء والابتكار أو الأنشطة الحركية كالألعاب الرياضية الفردية أو الأنشطة الاجتماعية كالقيادة والزعامة. (مصطفى حسني وباهية رشدي، 1999، ص26)

ونجدها في التعريف موراري (1938) (Murray) أنها: حرص الفرد على تحقيق الأشياء التي يراها الآخرون صعبة السيطرة على البيئة الفيزيائية والاجتماعية والتحكم في الأشياء التي يراها الآخرون صعبة للسيطرة على البيئة الفيزيائية والاجتماعية والتحكم في الأفكار وحسن تناولها وتنظيمها.

سرعة الأداء، الاستقلالية، التغلب على العقبات وبلوغ معايير الامتياز، التفوق على الذات ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم والاعتزاز بالذات وتقديرها بالممارسة الناجحة للقدرة. مصطفى حسني وآخرون، 1999 (ص 22)

وعرفت الدافعية للإنجاز كذلك على أنها تتمثل في الجودة و الامتياز في تحقيق نتائج في المام التي يقوم بها الأفراد، ويتفاوتون في قوة هذا الدافع، وأولئك الذي يكون دافع الإنجاز لديهم قويا يحققون سعادة أكبر من تحقيق نتائج ناجحة عن أولئك الذين يكون دافع الإنجاز لديهم ضعيف. (محمد صالح الحناوي، 2000، ص 225)

### 3- أنواع الدافعية:

ميز فيروف (Veroff) (1980) بين نوعين من الدافعية للإنجاز هما:

#### 3-1- دافع انجاز ذاتي:

ينبع من داخل الفرد، وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة، حين يجد لذة في الإنجاز، والوصول إلى الهدف فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهداف جديدة بإمكانه بلوغها.

#### 3-2- دافع انجاز اجتماعي:

يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع، ويبدأ بالتكوين في سن المدرسة الابتدائية، حيث يندمج الدافعان الذاتي والاجتماعي لتشكل دافع الإنجاز متكامل ينمو مع التقدم السن، وكذا الاحساس بالثقة بالنفس، والاستفادة من الخبرات للأقران. (نعيمة الشماع، 1977، ص 163)

**4- عوامل الدافعية للإنجاز في العمل:**

كما سبقت الإشارة للإنسان مجموعة من الحاجات تدفعه للقيام بسلوك ما بغية اشباعها، وفي مجال العمل توجد عناصر إذا أدخلت كونت لدى العمل درجة من الدافعية التي اتفق الباحثين ومنظري الإدارة وعلماء النفس حولها ومهما يكن يمكن التحدث عن العناصر التالية:

**4-1- التحدي:**

السعي إلى صنع العمل بصفة التحدي، أي جعله يبعث بالتعامل للعامل، وذلك كأن تطلب نوعا من المثابرة واليقظة والجهد وهذا انطلاقا من كون أكثرية الأفراد ينسجمون مع العمل ذو صفة التحدي لكونه يشكل لذة في انجازهم، ربما ذلك ناجم من طبيعة الانسان الذي عموما ما يهوي المواجهة ويبدل الجهد، ولاحظ المشرفون أن الأعمال الروتينية غالبا ما تتسبب جو من الكسل وعدم الحماس ولدفع المستخدمين لتقديم كل ما بوسعهم من مجهود، يجب على المديرين أو المشرفين محاولة ادخال أساليب تنشيط العمال مع التذكير أن غالبا ما يكون تحدي للفرد لا يثير اطلاقا تحدي فرد آخر وذلك راجع للفروق الفردية إذ لا ينبغي عليهم الأخذ بعين الاعتبار اتجاهات العمال ورغباتهم.

**4-2- المشاركة:**

عموما أكد ليكارت (1975) (Likert): أن ما يشعر العمال بالدافعية للعمل أكثر إذا ما شاركوا في تخطيط مهامهم وفي اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالانفعالات المستقبلية في محيط عملهم، وكلما طبق مبدأ المشاركة شكل دافعية قوية عند العمل للعطاء أكثر، ذلك لما ينتجه من آثار ايجابية كالاطمئنان ارتفاع روح المعنوية لكن هناك بعض الاستثناءات، إذا يوجد عمال يشعرون بالارتياح عندما تملئ عليهم كل القرارات، ويفضلون أن يكون اتجاه تدفق التعليمات والأوامر من الأعلى إلى الأسفل ويكونون تابعينا ولذلك يجب قبل تطبيق هذا

المبدأ ادراك ميل كل عامل لتحقيق الهدف من المشاركة وإلا ستكون النتائج عكس ما هو منتظر. (عبد القادر سهيل، 1979، ص19)

#### 4-3- الإنجاز:

يمتلك العامل دافع الانجاز بكل بساطة بالشعور بأن عمله مهم وذلك برؤية العمل، أي مشاهدة نتيجة أعماله يجعله يدرك أن الانجاز فائدة وبالتالي يكون مدفوعا للعمل أكثر بالارادة الجماعية للمهمة أو البعد الانساني، وقد أظهرت التجارب في الولايات المتحدة الأمريكية ان العامل الذي يؤدي انجازه إلى العطاء من البداية إلى النهاية يكون على درجة عالية من الرغبة والحماس، أيضا اعطاء الفرصة له للمساهمة بأرائه وهذا ما يجعله يؤمن بأن المنظمة التي ينتمي إليها تهتم به، وأنه عضو فعال فيها بمشاركة هامة في عملية الانجاز بالإضافة إلى ذلك ادماجه في عملية حل المشاكل وذلك بمساهمة في ايجاد الحلول.

(جبور عبد النور مهيل، 1979، ص20)

#### 4-4- المسؤولية:

مما لاشك فيه ان معظم العمال يطوقون إلى تحصل المسؤولية ويظهر لديهم دافع البحث عن ذلك كمنصب رئيس الفرقة أو المصلحة فعلى الادارة الحكيمة ايجاد مخطط لاستعمال كل الخطوط الترقية والمسؤولية كوسيلة للدافع للأفراد للأداء الفعال.

#### 4-5- الأمن:

الحاجة للأمن ضرورة ملازمة للنفس الانسانية، وهي متنوعة كالحاجة للاستقرار والضمانات الوظيفية والوقائية وتعني الرغبة في التحرر من عدة أشياء كالخوف افتقاد الوظيفة وغير ذلك.

وطبعا هذه الحاجة تختلف نسبة درجتها من فرد لآخر، فعند البعض الأمن عامل غير مرغوب فيه أثناء عملهم. (جبور عبد النور مهول، 1979، ص21)

### 5- مكونات الدافعية للإنجاز:

يحدد أوزوبل (1964) Osoble مكونات الدافعية للإنجاز في ثلاث معطيات وهي:

#### 5-1- الدافع المعرفي:

والذي يعبر عن حالة الأشغال بالعمل أي أن الفرد يحاول أن يشبع حاجاته من المعرفة والفهم وتكون عملية استكشاف المعرفة الجديدة في المكافئة لديه لبلوغ أكبر مستوى من النجاح.

#### 5-2- تكريس الذات:

وهي رغبة الفرد في المزيد من السمعة والمكانة والتفوق والمنافسة عن طريق أدائه الأفضل والتميز والملتزم في الوقت نفسه بالتقاليد العامة المعترف بها، مما يؤدي إلى شعوره بالكفاية واحترامه لذاته. (صالح حسن الدايري، 1995، ص103)

#### 5-3- الدافع للانتماء:

ويظهر في الرغبة في الحصول على اعتراف وتقدير الآخرين باستخدام نجاحه الأكاديمي ومختلف الأدوار، ويأتي هنا دور الوالدين كمصدر أول لإشباع حاجات دافع الانتماء لم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد، ويعتمد عليهم في التكوين شخصيته ومن بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة. (محمد بني يونس، 2004، ص384)

**6- وظائف الدافعية للإنجاز:**

تؤدي الدافعية وظائف أساسية في تحديد وتشكيل السلوك وذلك على النحو التالي:

**6-1- وظيفة هيث السلوك والآثار:**

فالدافعية توفر القوة أو الطاقة التي تحرك السلوك وتدفع الكائن إلى النشاط وبذل الجهد بعد حالة السكون، وتتناسب شدة الدافع طردياً مع شدة النشاط أو قدر الطاقة التي يعبئها الكائن، فكلما زاد وقت الحرمان ( في حالة الدوافع الأولية) أو أهمية الهدف ( في حالة الدوافع الثانوية) زاد النشاط المبذول في سبيل الوصول إلى الهدف والعكس صحيح. (علاونة، 2004، ص45)

**6-2- وظيفة توجيه السلوك:**

وذلك بتحديد مساره بين البدائل السلوكية المختلفة فالدافعية هنا بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه السير للإنسان في طريقة سلوكي المحدد.

فالدافعية هي القوة المحرصة التي توجه الطاقة اللازمة لتنفيذ الأهداف المرغوب الوصول إليها والمجهودات اللازمة لتحقيق بصفة جيد القدرات والعمل المنتظر والمحافظة على البقاء والاستقرار، هذا ينعكس من خلال تنشيط سلوك الفرج بشكل دائم من أجل اشباع حاجاته لضمان بقائه واستقراره. (علاونة، 2004، ص49)

## 7- أنماط الدافعية للإنجاز:

يميز فيروف verrof بين نمطين من الدافعية للإنجاز:

## 7-1- دافعية الانجاز الاستقلالية أو الذاتية:

حيث يتنافس الفرد مع معاييره أي أن المعايير والقيم الشخصية التي يملكها الشخص تكون أساسية. (محمد محمود يونس، 2007، ص171)

## 8- نظريات دافعية الإنجاز:

## 8-1- النظرية المعرفية الاختراعية:

لقد تعرف بنادورا (1986) Banadura على التأثيرات القوية التعزيز والعقبات على سلوكيات الأفراد، لكنه اعترض على تصور التأثير التام للقوى الخارجية على الأفراد بمعنى أن هؤلاء مستجيبين سلبيين للتوافقات البيئية، ولقد طور النظرية المعرفية الاجتماعية كبديل لنظرية التعزيز الصارمة، حيث يفترض أن المعارف تتوسط تأثيرات البيئة على سلوك الفرد. ولقد صرح بنادورا أنه ليس هناك تأثيرات معرفية على السلوك البشري أكثر من أحكام الناس على استطاعتهم لإنجاز أهداف معينة، وتتعلق فعالية الذات في نظرية بنادورا بأحكام الأفراد الشخصية على استطاعتهم أداء مهمة ما في مجال معين وفي وقت محدد، وترتبط في ما يتوفقات النجاح (بمعنى هل أستطيع النجاح في هذه المهمة؟) وترتبط الفعالية لدى بنادورا بمفاهيم الكفاية ولكن عكس المدركات العامة المطبقة في مواقف عديدة، تشير فعالية الذات عادة إلى احكام محددة في مواقف محددة ويوجد بعض الدليل على فعالية الذات ربما تكون منبئا قويا للأداء الأكاديمي عن قدرة المدركات العامة على التنبؤ بالكفاية الأكاديمية.

ولقد أوضع بنادورا وجود أربعة مصادر رئيسية للمعلومات عن أحكا فعالية الذات في المواقف الأكاديمية هي: الخبرة الفعلية (الواقعية)، الخبرة البديلة، الاقناع اللفظي والتتبيه الفيزيولوجي.

فتعتبر الخبرة الفعلية مصدرا هاما للمعلومات، فتزيد النجاحات الماضية من تقييم الفعالية وتقليل الاخفاقات الماضية من هذا لتقييم، ومع ذلك لا توجد علاقة ولو بسيطة بين الخبرة الموضوعية وأحكام فعالية الذات، وتشتمل احكام فعالية الذات على استجابات خاضعة لتأثيرات المعتقدات السابقة والتوقعات وصعوبات المهمة وكمية المجهود المبذول وكمية المساعدة الخارجية وعوامل أخرى وبالنسبة لتأثير الخبرات البديلة على مدركات الذات الفعلية، فقد يقتنع الأطفال أحيانا بأنهم قادرين على أداء المهمة بعد مشاهدة طفل في نفس عمرهم يقوم بهذه المهمة، ولهذه الخبرات البديلة تأثير كبير عندما يكون لدى الفرد خبرة شخصية قليلة بالمهمة.

إلا أن الاقناع اللفظي أقل تأثير من الخبرات الفعلية والبديلة في أحكام فعالية الذات وقد لا يكون مؤثرا إلا إذا كان حقيقيا ومدعى بخبرة حقيقية، لكن التشجيع من الممكن أن يدعم ثقة الطفل بذات لأداء مهمة معينة، وخاصة عندما يكون الشخص موثوق به.

أما عن التتبيه أو الاستشارة الفيزيولوجية، فأحيانا يتسبب الطفل عرق أو تزداد ضربات قلبه أو عندما يكون في صدد اختبار في الحساب مثلا فإن أثرت حالة القلق سلبيا على أدائه في الماضي فمن المحمل أن يفقد ثقته في قدرته على الأداء لاحقا، وعليه فإن انخفاض تقدير فعالية الذات يمكن أن يزيد من قلته وبناءا على ذلك يتدخل مع قدرته على الفهم.

(نبيل محمد زايد، 2003، ص71 - 72)

## 8-2- نظرية الحاجات الانسانية:

طور ابراهيم ماسلو (1943) نظرية الدافعية اعتمادا على مفهوم الحاجة، فحاول الاجابة على السؤال (ما الذي يحفز الانسان ليقوم بالشيء؟) عن طريق تعرضه لمختلف الحاجيات الشخصية وتعتبر هذه الحاجيات كمصدر لدافعية. (Maillte, 1945, p45)

ويرى ماسلو أن هناك دوافع أولية وأخرى ثانوية، فالدوافع هي التي تجعل الانسان قادرا على ان ينفذ قرارات داخلية واعية وهادفة، بمعنى أنه يضع أمامه هدفا محددا قبل أن ينفذ عمله وبياشره، لأن هذه القرارات هي التي توجه سلوكه وتدفعه نحو تحقيق أهدافه، وأعتبر كلا من التوتر وحالة عدم التوازن وطريقة التخلص منها دوافع ثانوية. (توفيق مدعي وأحمد بلقيس، 1996 ص77)

تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولوية اللازمة للانسان، وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى ضرورة أو مدى الحاح هذه الحاجات.

يتقدم الفرد في اشباعه للحاجات بدءا بالحاجات إلى الأمان فالحاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تقدير الذات.

أن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة جمة في اشباعها، قد يؤدي إلى احباط وتوتر حاد قد يسبب ألاما نفسية.

ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من الاحباط.

ويحدد "ماسلو" حاجات الانسان في خمسة مستويات تتدرج على نحو التالي:

**الحاجات الفسيولوجية:**

وتمثل نقطة البداية في هرم "ماسلو" وتحدد في الأكل والشرب والملبس والنوم....الخ وهي أكثر الحاجات هيمة وسيطرة ففي حالة عدم اشباعها تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود.

**الحاجة الأمنية:**

وتشمل الفئة الضمانات الوظيفية والاستقرار والتحرر من الخوف، والحاجة إلى التنظيم والقوانين التي تحدد المسؤوليات والواجبات.

**الحاجات الاجتماعية:**

وتتمثل في الحاجة إلى الحب والتعاطف والانثناء حيث يميل الفرد إلى التكوين العلاقات الاجتماعية القائمة على الود والتعاطف ويسعى لإيجاد مكانة لمضمن الجماعة التي يعمل معها.

**الحاجات الخاصة بالمكانة والتقدير:**

وتمثل موقفا أعلى في سلم ترتيب الحاجات ويمكن ادراكها من جانبين:

**أ- جانب داخلي:**

يتعلق بالمكانة الذاتية، والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس والاستقلال والقدرة على الانجاز والأهمية والمعرفة.

**ب- جانب خارجي:**

ويتعلق بالسمعة والحاجة لأن يكون الفرد وقعا اجتماعيا مقبولا والتقدير من طرف الآخرين وكسب احترام الآخرين.

**الحاجات الخاصة بتحقيق الذات:**

وتمثل قمة الحاجات في هرم "ماسلو" وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته، وممارسة قدراته، ومواصلة تطوير شخصيته، والقدرة على الابداع والابتكار، أو كما يقول "ماسلو" هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون وبمعنى آخر الكفاح ن أجل ادراك أقصى القدرات الذاتية. (لوكيا هاشمي، 2003 / 2004، ص115)

وقد جاءت نظرية "ماسلو" كرد على أصحاب نظرية المثيرة والاستجابة من السلوكيين الذين قالوا بأن سلوك الفرد مدفوع برغبته للتخلص من حالة التوتر وعدم التوازن التي يشعر بها عند استشارته بمنبه معين، ولقد رتب "ماسلو" حاجات الفرد في هرمه المعروف بهرم الحاجات. (Ratmal vuai, 1994, p166)

ويرى "ماسلو" أن الحاجات التي تأتي في قيمة الهرم هي التي تجذب انتباه الفرد وعليه فإن الأشخاص ذوي الصحة الجديدة قادرين على الانتقال صعودا في هرمه السلمي أي من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات. رغم ذلك لا بد أن النظرية ماسلو لم تخلو من النقد الموجه لها ذلك أنه لا يمكن الفصل بين الحاجات الانسان لأنها متدخلة، فالفرد يستطيع أن يحقق من نفسه ويحقق ذاته من خلال انجازاته في نفس الوقت.



الشكل (2): يمثل هرم ماسلو للحاجات (د. محمد محمود بني يونس، 2007، ص 110 - 111)

## 8-3- نظرية الحاجات ل "ماكيلاند":

تعتبر نظرية ماكيلاند 1953 maclelland أحد نظريات الاستشارة الوجدانية حيث تقوم هذه الأخيرة على أساس افتراض أن أشكال السلوك التي يقوم بها الكائن الحي هي التي تحقق الأشباع وتمثل مصدر السرور له، أما أشكال السلوك التي يتجنبها تمثل مصدر الضيق له. ولهذا فالانفعال محدد مهم السلوك المدفوع (عبد الحليم محمود السيد وآخرون، 1990، ص56)

بمعنى التوقع بهذا التباين قد يكون مفرحا أو مؤلما، سهلا، ومعرقلا حسب درجته ولكي يمتاز السلوك يجب أن يكون درجته معتدلة.

ويرى "موراري" (1938) murray أن الحاجة إلى الإنجاز تندرج تحت حاجة أخرى أشمل وهي الحاجة إلى التفوق والتي بدورها تنفرغ إلى ثلاث حاجات رئيسية يتفق عليها "ماكيلاند" ويعتبرها أقسام العوامل الانسانية للدوافع.

## الحاجة إلى السلطة ومراكز القيادة في العمل:

فالفرد في طبيعته يسعى دائما لتحقيق التفوق في العمل وذلك من خلال الحصول على السلطة للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم وتحريكه نحو الأهداف المرغوبة.

## الحاجة للاستعراض:

وهي رغبة الفرد في الظهور في الميدان العمل من خلال انجاز أعماله وتحسينها إلى درجة تجعله يحتل الصدارة داخل المنظمة.

### الحاجة إلى الإنجاز:

وهي تمثل القوى والجهود التي يبذلها الفرد من أجل تحدي العوائق والعقبات التي تقف امام انجاز المهام الصعبة اي تحقيق الرضا من خلال انجازهم لأعمالهم في حين يرى "ماكلياند" أن الحاجة للإنجاز ترتبط بعوامل اخرى مثلا الشهرة والحاجة والحرية والسيطرة ومستوى الطموح، وعلى هذا فقد اهتمامهم بموضوع الحاجة إلى الإنجاز نظرا لحاله من أهمية في التغيير سلوك الأفراد تجاه أهدافهم وأعطى مفهوم الدافع بدلا من الحاجة إلا أن المعنى او المقصود بقي نفسه، فالدافع للإنجاز تكوين اعتراضى يفى الشعور أو الوجدان المرتبط بالأداء من حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز. (موسى وآخرون، 1988، ص181)

وهذا الشعور ما يعبر عن أمل في النجاح لبلوغ مراكز الامتياز وإما الخوف من الفشل أثناء سعي الفرد لتحقيق التفوق، وتعتبر هذه النقطة انتقال "ماكلياند" من تحديد الدافعية بالحاجة إلى تحديدها بالتوقع المفترض، فالدافع للإنجاز بهذا المعنى له علاقة بمستوى الطموح لدى الأفراد، وهذا المستوى له علاقة وثيقة بخبرات النجاح والفشل والخلفية الاجتماعية والاقتصادية للأفراد، فهناك مجتمعات تشجع أفرادها ببذل الجهد في العمل لتحقيق المكانة والمكسب، ولهذا يجب أن يكون الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي متوسطا لتحقيق الإنجاز لا مرتفعا فيصعب الوصول إليهن ولا منخفض فتقل أهميته، كما أكد "ماكلياند" على أهمية الدافع للإنجاز في استشارة النشاط المتعلق بالسلوك أو بالتصرفات المرتبطة بالميل إلى بذل الجهد من اجل تحقيق النجاح والتفوق.

وهكذا تعتبر نظرية "ماكلياند" على درجة كبيرة من الأهمية في تحريك سلوك الفرد وتوجيهه قصد الوصول إلى التفوق، إلا أن الذي يركز ملاحظته هو ان "ماكلياند" اعتمد في تفسير سلوك الانسان على الدافع للإنجاز بالتحديد، أي أن الدافع الوحيد الذي يحرك نشاط الفرد هو

الذي يهدف إلى الانجاز إلا أن السلوك الفرد تحركه مجموعة دوافع أخرى (كالدافع الفيزيولوجي)

#### 8-4- نظرية التوقع:

ويعتبر فكتور فروم (1964) vroom victor من الباحثين الذين اسهموا بشكل فعال في تحديد مفهوم الدافعية، فقد وضع نظرية اصطلح عليها بنظرية التوقع.

وتعتبر هذه النظرية من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولاً من الناحية العالمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات الدافعية وأكثرها قبولاً من الناحية العالمية من الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه ومن حيث تطبيقاتها الميدانية ومضمون هذه النظرية أنه عند قيام الفرد بمجهود أو عمل ما بطريقة معينة يعتمد على القوة، التوقع بأن ذلك المجهود أو العمل ستنبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على الرغبة الفرد في تلك النتائج وبمعنى آخر أن قوة الحفز عند الشخص لبذل الجهد اللازم لانجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه في نجاح للوصول إلى ذلك الانجاز وهذا هو التوقع الأول في نظرية (فروم) وإذا الفرد هذا الانجاز فهل سيكافئ أم لا، وهذا هو التوقع الثاني عند (فروم) إذن فنظرية فروم تتطوي على النوعين من التوقع. (لوكيا هاشمي، 2003، ص221)

#### التوقع الأول:

ويرجع إلى قناعة الفرد واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، كالعواطف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

**التوقع الثاني:**

وهو تقدير الفرد للنتائج المتوقعة لذلك السلوك اي ماذا يحصل بعد اتمام عملية الإنجاز، فالعامل مثلا يتساءل إذا حققت انتاج معين فهل سأمنح مكافأة أم لا وهذا التوقع يوضح العلاقة بين اتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

**القيمة:**

وتدل على الاتجاه الايجابي أو السلبي الذي يكونه الفرد نحو النتيجة التي يتحصل عليها.

**الوسيلة:**

وتعني العلاقة المحركة بين النتيجة الجهد المبذول ونتيجة أخرى فالعامل يدرك ان الجهد الذي يؤدي فعلا إلى أداء جيد وأن ذلك الأداء يساعد على الحصول الترقيّة المنشودة.

**التوقع:**

ويشير إلى مدى الاحتمال الذي بموجبه يتحصل على مستوى المطلوب من الأداء بعد قيامه بجهد معين أي أن العامل يبادل عن جدوى الجهد المبذول من حيث تحقيق الأداء. وتتصب نظرية (فروم) على أن الدافع لبذل الجهد هو حصيلة ضرب كل من التوقع والوسيلة والقيمة.

**8-5- نظرية العاملين:**

قدم هير زبرج (1959) herberg وزملائه نظرية في الدوافع حيث نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين وترتكز على دوافع العمل وظروفه في الحياة الأفراد العاملين من جهة ومن جهة أخرى بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي رضا العاملين وإلى عدمه وتبين له أن البيئة العمل هي السبب في جعل الأفراد غير راضيين عن عملهم وأن شعورهم بالرضا

مرتبط بصفة عامة بالعمل الذي يؤدونه، ويرى أن الدوافع التي تحفز على العمل تنقسم إلى قسمين وهي:

### 8-5-1- العوامل الخارجية:

هي العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا على الحالة عدم وجودها، ولكنها لا تقوم بدفع العاملين، فهي عوامل وقائية تتمتع عدم الرضا العاملين، فهي عوامل ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة التي تحافظ على الدوافع والسلوك عند الحالة الصغر ومنع حدوث الدوافع السلبية، ويطلق عليها عوامل وقائية وتشمل سياسة وإدارة الشركة، الإشراف الغني العلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، المركز، أي أنها ضرورية للحفاظ على مستوى معين من الرضا لدى الموظف. يلاحظ أن وجود هذه العوامل لا يؤدي إلى وجود دافع لدى الموظف لبذل المزيد من الجهد. (مصطفى حسين باهي، 1999، ص17)

### 8-5-2- العوامل الدافعة:

تسمى بالعوامل الدافعة لأنها موجودة داخل العمل نفسه والتي تؤدي إلى التحقيق مستويات قوية من الدافعية في حالة تطبيقها فهذه العوامل تدفع الفرد نحو العمل، الأداء الجيد، الولاء له والاعتراف نتيجة الانجازات في العمل، والتطور، النمو الشخصي امكانيات التقدم في الوظيفة، ومدى سيطرة الشخص على وظيفته وتحكمه بها ومدى مسؤوليته على الآخرين.

(يوسف حجيم الطائفي، 2006، ص985)

أي أن وجود هذه العوامل تؤدي إلى وجود دافع شديد لدى موظف لبذل المزيد من الجهد.

نستخلص عن عملية العاملين لهير زبرج أنه ركز في نظريته على الدور العمل في الحياة الأفراد العاملين، كما قام بتصنيف الدوافع التي تحفز على العمل إلى مجموعتين أساسيتين الأولى تتمثل في العوامل الداخلية (الدافعة) والثانية في العوامل الخارجية (الوقائية).

### 8-5-3- نظرية البقاء والنمو والتطور:

وضع هذه النظرية لديرفير (1969) L, C layton Aloberfer بالاعتماد على النظرية ماسلو، محاولة منه تكييفها مع الوسط المهني، بالاعتماد على دراسة ضمت 110 عامل في البنك، وحسب أديرفير فإن الدافعية الفرد تعمل على اشباع ثلاث أنواع من الحاجات: حاجات البقاء (exixtence)، حاجات الانتماء (related)، حاجات التطور (grouth).

(Roussel, 1996, p113)

فهو قام بتقليص نظرية ماسلو إلى ثلاث حاجات عوض خمسة، وهي تقترح أن الدافعية الأفراد تثار عن طريق قوة داخلية وهذا ما يدفعنا إلى اشباع الحاجات السالفة الذكر.

(Roussel, 2000, p92)

وتقوم هذه النظرية على ثلاث فرضيات أساسية:

- كلما انخفضت درجة اشباع أي حاجة زادت الرغبة فيها، فإن قلت درجة الاشباع حاجات البقاء (كالراتب) زادت الرغبة في طلب هذه الحاجة.
- كلما تم اشباع حاجات في المستوى الأدنى انخفضت الرغبة إلى مستوى عالي.
- كلما قلت درجة اشباع حاجات المستويات العليا انخفضت الرغبة إلى اشباع حاجات المستويات الدنيا.

## 9- قياس دافعية الإنجاز:

تصنف مقاييس دافعية للإنجاز على قسمين : الأولى مقاييس اسقاطية و الثانية مقاييس موضوعية:

## 9-1- المقاييس الاسقاطية :

## 9-1-1- مقاييس الانجاز لمكلياند و آخرون (1953) (Machelland et all):

## تقدير الصور و التخيلات:

أعد مكلياند اختبار لقياس الدافعية للإنجاز مكون من أربعة صور تم توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع (AT) الذي أعده موراي (1938). كما صمم مكلياند بعض آخر خصيصا لقياس الدافع للإنجاز. (شادي عبد العزيز ، 1999 ، ص 23).

و يتم عرض كل الصور أثناء الاختبار على شاشة سينمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوص ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة و الأسئلة هي:

- ماذا حدث و منهم الأشخاص؟

- ما الذي أدى إلى هذا الموقف بمعنى ماذا حدث من الماضي؟

- ما محور التفكير و ما المطلوب أداءه و من الذي يقوم بهذا الأداء ؟

- ماذا سيحدث ؟ و ما الذي يجب عمله؟

بعد ذلك يجيب على هذه الأسئلة ، و في مدة لا تزيد عن أربعة دقائق. و سيستغرق الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربعة عشرين دقيقة. و يرتبط هذا الاختبار أصلا بالتخيل الاستنكاري من خلال تحليل نتائج تخيلات المفحوصين لنوع معين من المحتوى.

**2- : المقاييس الموضوعية:**

حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الإنجاز متجنبين الأخطاء التي احتوتها المقاييس الإسقاطية من بينهم ما يلي :

**9-2-1- استخبار الدافع للإنجاز هرمانس (1970) Hermans :**

حاول هرمانس بناء استخبار الدافع بعيدا عن نظرية أتكسون و ذلك بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين و قد انتقلت منها الأكثر شيوعا على أساس ما أكدته البحوث السابقة و هي:

- مستوى الطموح.
- السلوك المرتبط بقبل المخاطرة.
- المثابرة.
- توتر العمل.
- إدراك الزمن.
- التوجه نحو المستقبل.
- اختيار الرفيق.
- سلوك التعرف.
- سلوك الإنجاز.

و يتكون هذا الاختبار من 29 عبارة متعددة الاختبارات. (مجدي أحمد ، 2003 ، ص 187).

**9-2-2- مقياس التوجه نحو الإنجاز إيزنك و ويلسون (1975)****:Ezank et Willson**

ضمن اختبار يتضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي و يتكون المقياس من 30 بنداً : يجاب عنها ب : نعم ، غير متأكد ، لا

**10- العوامل المؤثرة في التكوين لدافع الانجاز****10-1- العوامل الأسرية :**

بما أنّ الدافع للإنجاز من الدوافع المكتنبة فالجو الأسري يلعب دوراً هاماً في نمو هذا الدافع أو انخفاضه و قد توصلت الأبحاث الحديثة إلى إظهار أهمية التنشئة في تنمية الدافع و كذلك الجو الأسري المحفز و المشجع على الطموح المبكر.

و أكد فورن (1963) Fourn أنّ الأطفال الذين يتصفون بدافع عالي ينشئون من أسر تتسم بالتفاعل الإيجابي بين الآباء و الأبناء كما تلعب معاملة الوالدين دوراً في تصعيد و انخفاض هذا الدافع و هو ما أكده فورن في دراسة للدافع للإنجاز في المجتمع التركي حيث أشار إلى أنّ هذا المجتمع يسوده أب متسلط و أسرة مسيطرة على كل أمور الطفل فترتب عن ذلك انخفاض الدافع للإنجاز في هذا المجتمع.

**10-2- العوامل المدرسية:**

تعتبر المدرسة الوسيط الثاني بعد الأسرة أين تتواصل فيها العملية التربوية إذ يكون الدافع للإنجاز خلال السنوات الدراسية من أحد الدوافع الهامة التي توجه سلوك الطفل نحو تحقيق التقبل في المواقف التي تتطلب التفوق ، على أن التقبل المعلم يعتمد أساساً على استمرارية في التحقيق مستوى مرتفع للإنجاز . (حداد نسيمة ، 2001 ، ص 56).

إلاّ عند الفرد المتعلم تعليماً جيداً لكي يتمكن من أن يكتب قصة و يعبر كما يراه.

(رشاد عبد العزيز موسى ، 1994 ، ص 24).

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نستنتج أنّ الدافعية للإنجاز هي عبارة عن رغبة تدفع الفرد للأداء الجيد و المتميز ، و تعمل على التوجيه السلوك البشري ، و تحفزه للعمل و المثابرة و ذلك من أجل تحقيق الرضى عن نفسه و كذلك إشباع الحاجات و تحقيق الأهداف فحناك العديد من الباحثين الذين أعطوا أهمية لهذا المتغير و حاولوا دراسته من جميع النواحي و من أهم المقاييس المستعملة لقياسه و العوامل المؤثرة فيه و من النظريات المفسرة له ... إلاّ أنّه من الضروري أن يتم المتابعة في دراسة هذا الموضوع نظرا لما له من أهمية كبيرة و النجاح و التطور في العمل.

الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية:

2. ميدان البحث:

3. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

4. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

5. منهج الدراسة:

6. مجتمع وعينة الدراسة:

7. خصائص العينة:

8. أدوات جمع البيانات:

خلاصة الفصل:

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا للجانب النظري للبحث ننتقل هنا إلى الجانب الميداني الذي سنستهله بفصل الإجراءات المنهجية و التطبيقية للبحث ، و الذي سنتناول فيه الدراسة الاستطلاعية التي تتمحور حول العناصر التالية : أهداف الدراسة الاستطلاعية ، التقنيات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية ، نتائجها ، ثم نعرض الدراسة الأساسية التي سنتناول فيها العناصر التالية : أهدافها ، عينة البحث ، و خصائصها ، المنهج المستعمل ، تقنيات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

**1. الدراسة الاستطلاعية:**

تعد الدراسة الاستطلاعية من الناحية المنهجية مرحلة تمهيدية . قبل التطرق للدراسة الأساسية. لدورها في الكشف عن الجو السائد في المؤسسة ، و التعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للبحث العلمي الدقيق ، ليتمكن الباحث من صياغة المشكلة ، صياغة دقيقة تمهيدا لبحثه. بالإضافة إلى توضيح المفاهيم و جمع المعلومات عن الإمكانيات العلمية للقيام بالبحث في المجال الواقعي الذي ستجرى فيه الدراسة. (محمد حسن غانم، 2004، ص117).

أجرينا الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) أين تعرفنا على مختلف الوحدات و المصالح الموجودة فيها بغرض دراسة متغيرات البحث.

**2. ميدان البحث:**

أجري هذا البحث في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) التي تقع في المؤسسة الصناعية عيسات إيدير بواد عيسي ، على بعد 7 كيلومتر شرق مدينة تيزي وزو.

و يعتبر مركب الآلات المنزلية نتيجة العقد المبرم بين الجزائر و المؤسسات الألمانية بقيمة 400 مليون دينار في القوائم 1971 م. أعمال البناء و التشييد بدأت 1972 إلى سنة 1977 م أين تم إنشاء مباني الآلات اللازمة للإنتاج.

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) انبثقت من إعادة هيكلة (Sonelec) المؤسسة الوطنية للالكترونيك تنفيذًا للمرسوم الرئاسي رقم 19/83 الصادر في 2 جانفي 1983 ، في 1989 انتقلت شركة نهائيا و حملت اسم (ENIEM SPA EPE)

## 3. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

من خلال الدراسة الاستطلاعية سنسعى :

- إلى تكوين صورة عامة عن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) .
- التعرف على مختلف الوحدات و المصالح الموجودة في هذه المؤسسة مثل: وحدة التبريد ، وحدة المكيفات الهوائية ، وحدة الطهي ، وحدة الخدمات التقنية و الوحدة التجارية.
- معرفة نوع العقود التي تعتمدها المؤسسة و على توفر عينة بحثنا الخاصة بالعاملين بنظام العقود غير المحددة المدة و العقود المحددة المدة.
- التعرف على المهمة المطلوب انجازها من طرف العامل في المركز المختار للتحليل و المتمثل في ورشة الطلاء ، و التقنيات التي يستعملونها.
- التعرف على سيرورة الإنتاج بمختلف مراحلها خاصة في وحدة الطهي.
- التأكد من سلامة الأدوات المستعملة و هو مقياس دافعية الإنجاز "العبد الرحمان صالح الأزرق"

و قد استعملنا هذه الأخيرة مع رئيس الموارد البشرية ، رئيس العمال و العمال و تتضمن هذه المقابلة محورين ، محور حول نظام العمل بعقود ، و كذا محور حول دافعية العمال.

## 4. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

توصلنا من خلال الدراسة إلى ما يلي:

## 4-1 سيورة الإنتاج :

يتم العمل في وحدة الطهي و بالضبط في مركز الطلاء ، الذي اخترناه في المؤسسة حيث :

- تبدأ المرحلة الأولى بتصنيف اللوائح الحيدانية ثم تقوم رافعة الأتقال برفعها ( Un main charge) و هي آلة متخصصة في رفع و تثبيت (La bobine) و هي عملية يقوم بها العامل و يتحكم فيها عن طريق جهاز التحكم.

- ثم تليه المرحلة الثانية و التي تقوم بها آلة التعديل و التي يتم بها تعديل الألواح الحديدية الرقيقة لجعلها مسطحة و معدلة.

- و بعدها تأتي المرحلة الثالثة و التي تقوم بها آلة الضغط التحويلية ( Presse de transfert) و التي تتعدد مهامها كونها مكونة من الآلة الضاغطة ، آلة القطع و آلة الطهي و التي يتم تسييرها عن طريق التيار الكهربائي و الضغط الهوائي بالإضافة إلى الزيت بشكل أوتوماتيكي بجهاز التحكم الذي يتم برمجته و مراقبته من طرف العامل.

- ثم تليه المرحلة الرابعة و التي تقوم بها آلة التنظيف ، إذ تنظف اللوائح الحديدية لما عليها من سوائل ، ثم تنقل إلى آلة الطلاء و التي تستخدم من طرف عامل لإعطاء لون معين للمنتوج المصنوع و غالبا ما يكون أبيض.

- ثم في المرحلة ما قبل الأخيرة يقوم العامل بواسطة آلة المعالجة الحرارية بتمرير اللوائح المصنوعة تحت تحت درجة 870° لتصبح جاهزة للتركيب ، ثم تتركب و تعدل جميع المواد المصنعة ، اعتمادا على مبدأ تقسيم العمل فيما بينهم للحصول على المنتوج النهائي و تجربيه.

**4-2 المهام الرسمية للعامل المنفذ على آلة الطلاء:**

يقوم العامل في هذا المركز بأعمال عديدة تتمثل في:

- إعداد مطاحين السحق.
- وزن مختلف المكونات مع احترام المقادير.
- إضافة نوعية المياه اللازمة.
- غلق المطاحين.
- ضبط سرعة الدوران.
- تشغيل المطاحين.
- التحقق من نوعية الطلاء المطحون.
- استخراج أوساخ الطلاء.
- التحقق من كثافة و نوعية الطلاء المطحون.
- تنظيف مكان العمل و كل المعدات المستعملة.
- التحقق من العمل المنجز.
- ضمان احترام النظافة و السلامة.
- ضمان احترام مقاييس الوقاية و الحالات الطارئة.
- تطبيق التوجيهات المتعلقة بتسيير الأوساخ و المواد الكيميائية الخطيرة.

**4-3- وصف الجهاز التقني:**

يستعمل العامل المنفذ في مركز الطلاء آلة تدعى : المطاحين (Les moulins) و هذه الأخيرة تستعمل لخلط المواد الأولية (Email) ، ثم يعاد معالجتها و تعيين المقادير اللازمة في المخبر ، بعد ذلك يتم خلطها للحصول على المقادير التي يجب أن يستخدمها يوميا . ثم تنقل داخل براميل مخصصة لنقلها عن طريق العربات إلى الغرف الإلكترونية و التي تقوم بعملية الرش (Aspiration) على الصفائح الحديدية.

**4-4-متطلبات مركز العمل على آلة المطاحين:**

على كل عامل في هذا المركز أن يكون لديه مستوى دراسي لا يقل عن السنة الرابعة متوسط ، مع سنتين أو أربع سنوات خبرة في هذا الميدان.

- المؤهلات الشخصية: يجب أن يتمتع العامل بالاستقلالية و الجدية كما يتطلب اتصافه بالقدرة على الملاحظة بالإضافة إلى الاستعداد البدني ، الانتباه و التركيز.

- المؤهلات الذهنية: في هذا المركز يستجوب على كل عامل معرفة استخدام المواد الكيميائية بالطريقة الصحيحة و معالجة المواد الأولية. كما يجب أن يتحلى بالخفة، الانتباه و التركيز و ذلك لتفادي وقوع الأخطاء.

- المتطلبات الفيزيولوجية : هذا المركز لا يتطلب من العامل أن يقوم بجهد عضلي أو فيزيولوجي كبير ، بل يتطلب منه كثرة الحركة و وضعية الوقوف المستمرة.

- المتطلبات الحسية : يتطلب من العامل أثناء القيام بعمله في هذا المركز : الرؤية الجيدة و ذلك لمعرفة الإشارات و الألوان المرسله من قبل الآلة و استعمال اليدين بكثرة.

يظهر من خلال الدراسة الاستطلاعية أنّ هذا المركز لا يخلو من إرغامات و صعوبات  
حيث :

- يكون العامل في وضعية وقوف دائمة.
  - تكرار الحركات مما يؤدي إلى الروتين و الملل في العمل.
  - ظروف فيزيقية غير ملائمة (ارتفاع درجات الحرارة و الضوضاء).
- و قد اخترنا هذه المؤسسة لأنها تتوفر على متغيرات بحثنا المتمثلة في نظام العمل بالعقود المحددة و غير المحددة المدة.

### 5. منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة المطروحة والتحقق من الفرضيات للوصول إلى نتيجة نهائية، وتختلف النتائج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة وطبيعة الموضوع هي التي تحدد عادة المنهج المستخدم الملائم للموضوع الذي نحن بصدد دراسته.  
(عبد النور أرزقي، 1998، ص169)

وبما أن موضوع دراستنا يتناول الأنماط القيادية وعلاقتها بالمستوى دافعية الإنجاز" فإن المنهج الأنسب هو المنهج الوصفي الذي يهدف لوصف الظاهرة المدروسة بدقة كما ونوعا اضافة إلى الكشف عن علاقة الظواهر والمتغيرات فيما بينها وفي هذا السياق أكد عبد النور ارزقي (1998) ان البحوث تعتمد على هذا النوع من المناهج كونها تقيس الظاهرة وعلاقات معينة. (عبد النور أرزقي، 1998، ص170)

**6.مجتمع وعينة الدراسة:**

أن عينة الدراسة تعد نقطة مهمة للباحث والتي تتطلب منه اختيار عينة تمثل مجتمع البحث وترمي إلى الأهداف الدراسة والتي يمكن من خلالها الحصول على نتائج تتميز بالصدق والدقة.

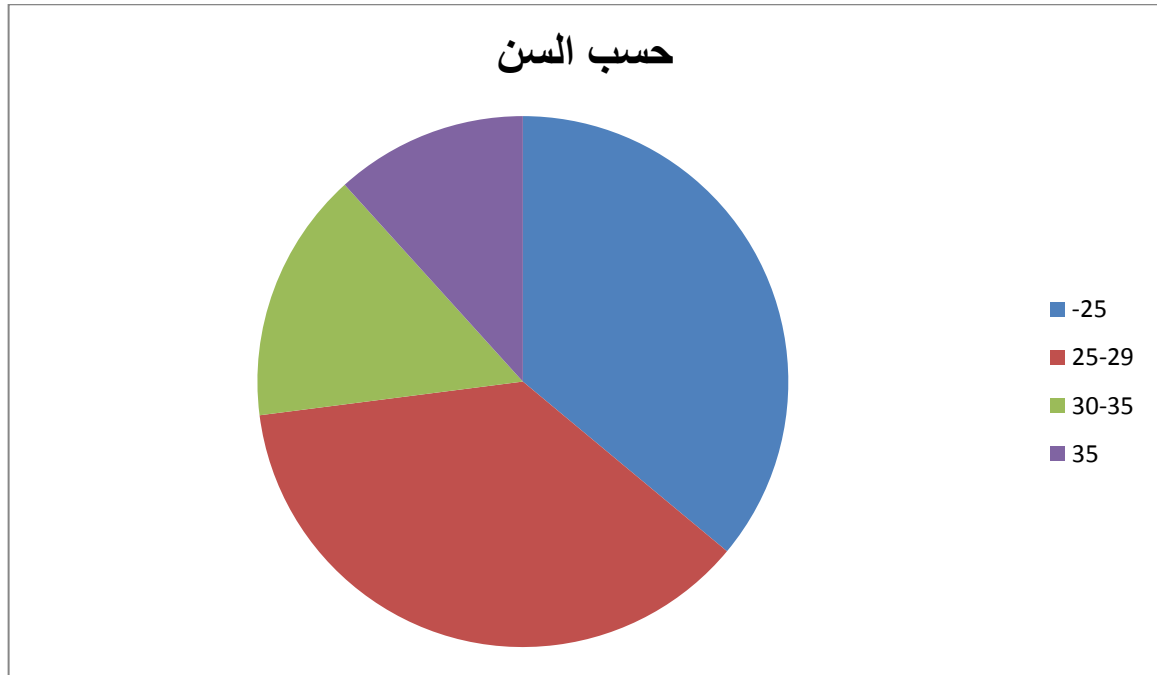
قمنا بتوزيع (80) استبياناً وتم استرجاع من (80) كاملة وبالتالي يبلغ عدد افراد العينة (80) فردا يعملون بمؤسسة الوطنية كهرومنزلية من المجتمع الأصلي 300 عامل. وقد تم الاعتماد على طريقة العشوائية البسيطة، في اختيار مفردات عينة الدراسة وتعتمد هذه الطريقة على اعطاء فرص متساوية لجميع أفراد المجتمع للظهور في العينة.

**7.خصائص العينة:**

أ- خصائص العينة حسب متغير السن

جدول رقم (1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
25-	1	40%
29 - 25	14	41%
35 - 30	33	17%
35+	32	13%
المجموع	80	100%



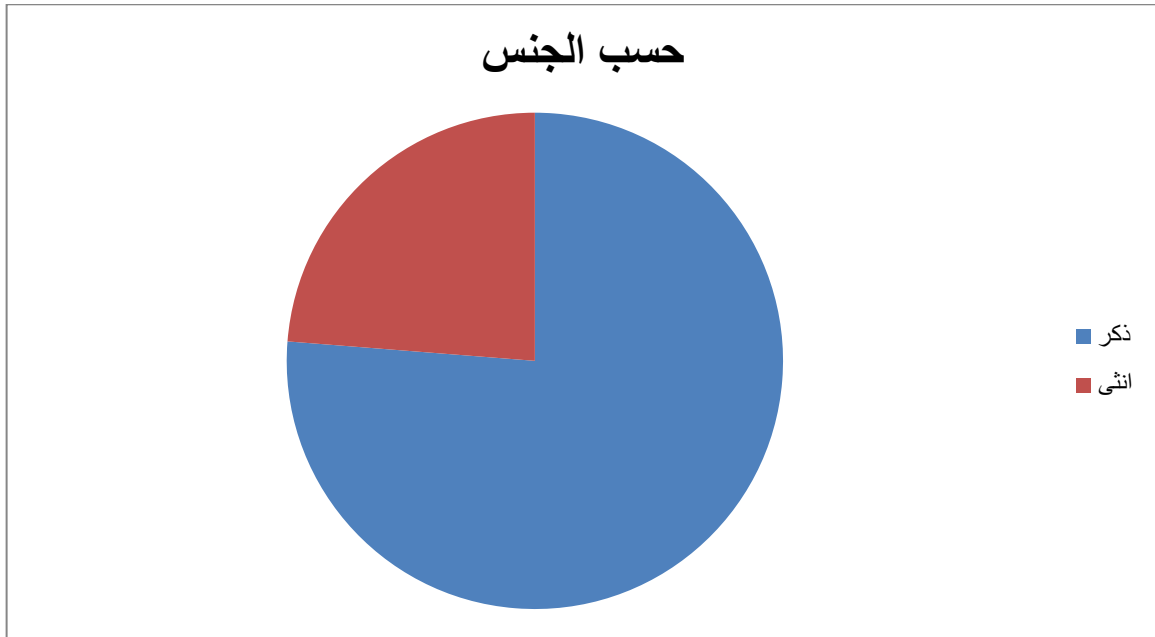
الشكل رقم (5) يوضح التمثيل البياني لمتغير السن

من خلال الجدول رقم (1) نجد أن عدد أفراد (25-) سنة قد بلغ عددهم 1 وبنسبة 40%، في حين نجد عدد أفراد العينة الذي تتراوح أعمارهم بين (25 - 29) قد بلغ 14 وبنسبة مئوية تقدر ب 41% وكما بلغ عدد أفراد العينة بين العمر (30 - 35) قد بلغ 33 وبنسبة مئوية 28.75% وكما بلغ عدد افراد العينة فوق (35+) قد بلغ 32 وبنسبة مئوية 13%.

ب- خصائص العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	19	23.8%
ذكر	61	76.3%
المجموع	80	100%



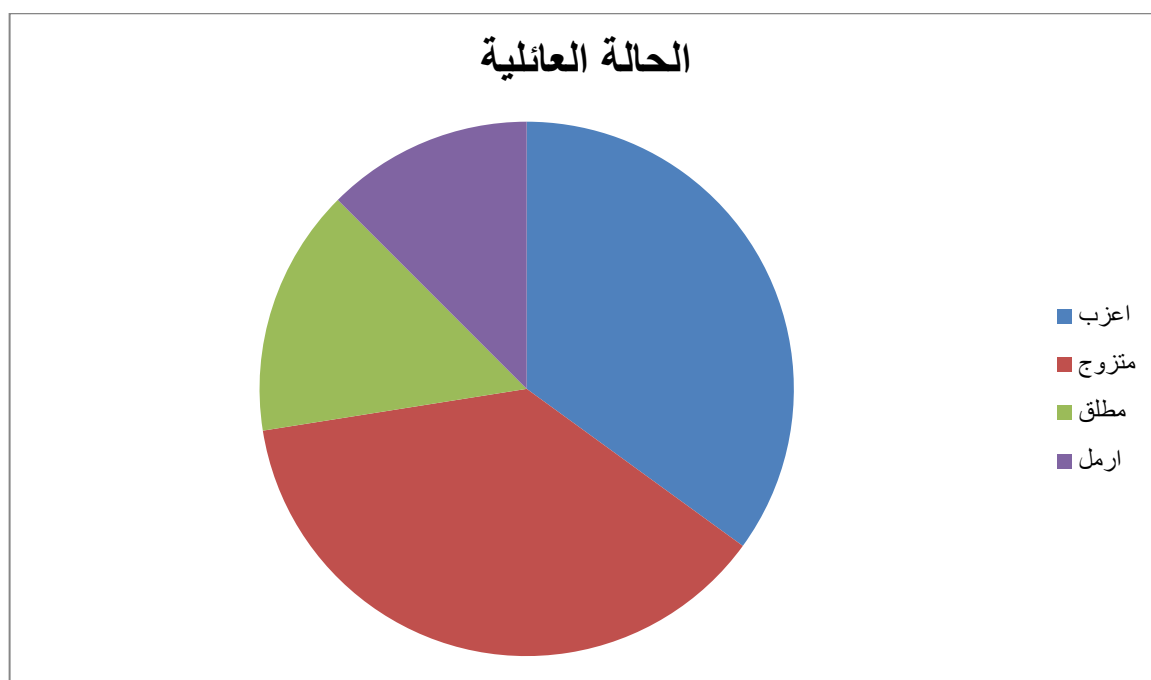
الشكل رقم (6) يوضح التمثيل البياني لمتغير الجنس

من خلال الجدول رقم (2) نجد عدد الأفراد العينة من الذكور قد بلغ عددهم 61 وبنسبة مئوية 76.3% في حين نجد عدد الاناث قد بلغ عددها 19 وبنسبة مئوية تقدر 23.8% ويمكن ارجاع هذا إلى البيئة الصناعية التي تحتويها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وأن المجموع الصناعي عادة يعليه العنصر الذكوري أكثر.

#### ت- خصائص العينة حسب متغير الحالة

جدول رقم (3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة

النسبة المئوية	التكرار	الحالة
35%	28	أعزب
37.5%	30	متزوج
15%	12	مطلق
12.5%	10	أرمل
100%	80	المجموع



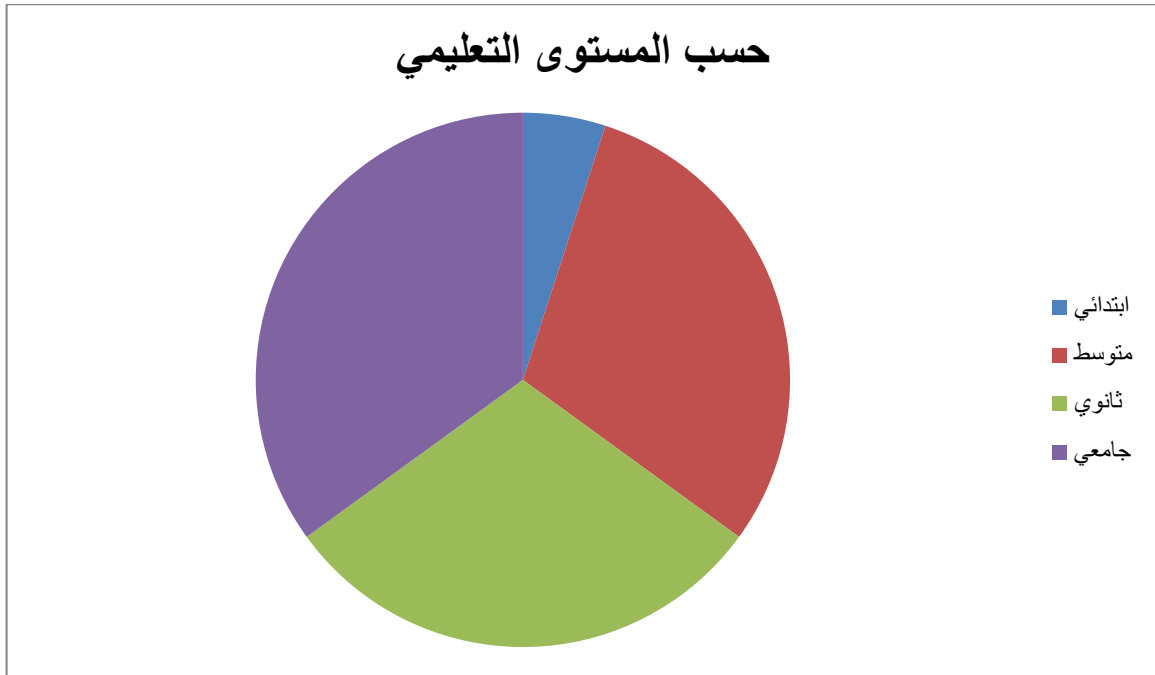
الشكل رقم (7) يوضح التمثيل البياني لمتغير الحالة العائلية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن الحالة العازبة الأفراد العينة في حالة أعزب نجد 28 وبالنسبة 35% كما نجد في متزوج 30 بالنسبة مئوية 37.5% أما مطلق 12 وبالنسبة مئوية 15% كما نجد أرمل 10 بالنسبة مئوية تتراوح 12.5%.

ث- خصائص العينة حسب متغير مستوى التعليمي

جدول رقم (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5%	4	ابتدائي
30%	24	متوسط
30%	24	ثانوي
35%	28	الجامعي
100%	80	المجموع



الشكل رقم (8) يوضح التمثيل البياني لمتغير المستوى التعليمي

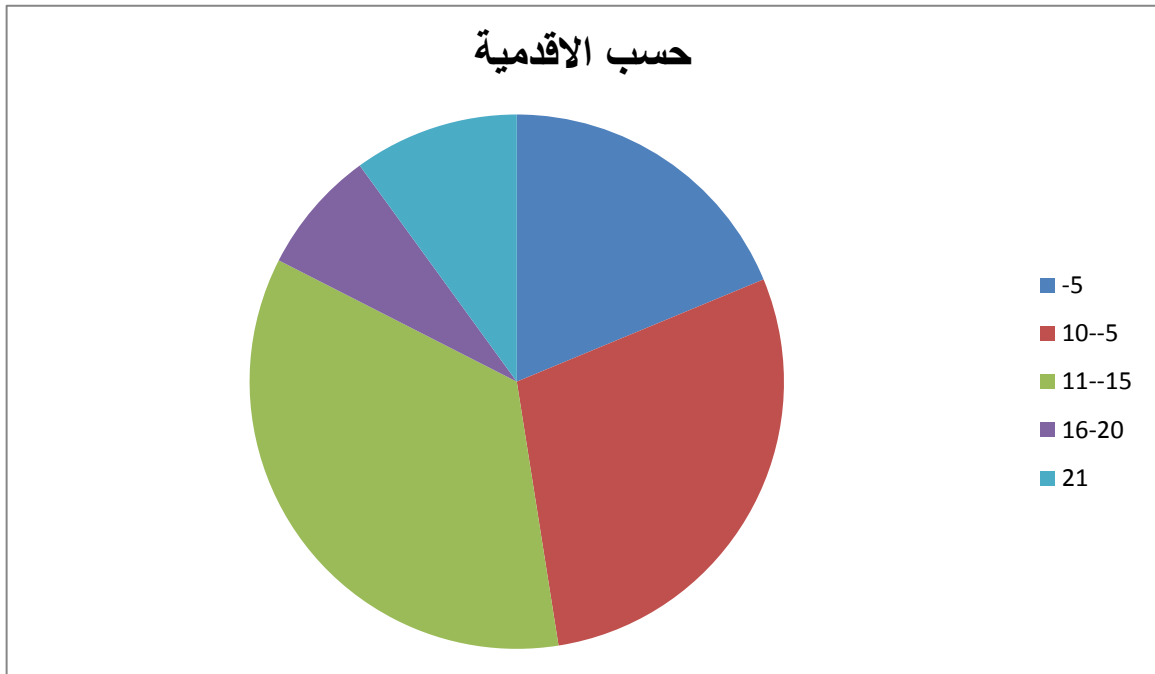
من خلال الجدول رقم (4) نجد مستوى التعليمي للأفراد العينة في مستوى الابتدائي قد بلغ 4 وبنسبة مئوية 5% في حين نجد في المتوسط 24 بنسبة مئوية 30% أما في الثانوي نجد العدد بلغ 24 فرد بالنسبة مئوية تقدر ب 30% في حين نجد المستوى الجامعي قد بلغ عددهم 28 فرد بالنسبة المئوية تقدر ب 35%.

وهذا راجع اختلاف المسؤوليات ومناصب العمل التي تتطلب مهارات مختلفة فنجد أن الأفراد ذو مستوى الجامعي يشغلون مناصب تتطلب كفاءة ومناصب الاخوة تتطلب المهارات الفنية والقيادية.

ج- خصائص العينة حسب متغير الأقدمية

جدول رقم (5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
5-	15	%18.8
10 - 5	23	%28.8
15 - 11	28	%35
20 - 16	6	%7.5
21+	8	%10
المجموع	80	%100



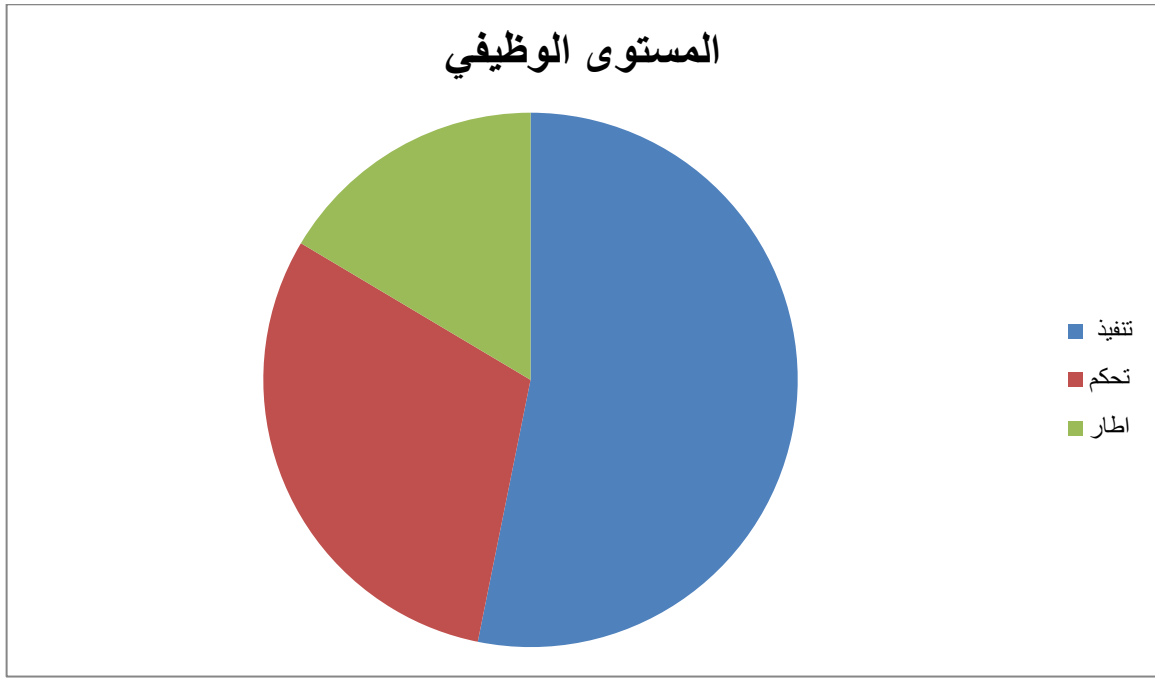
الشكل رقم (9) يوضح التمثيل البياني لمتغير الاقدمية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن فئة العمال من [ 1 -5] سنوات قد بلغ عددهم 15 بنسبة مئوية 18.8% وعدد الأفراد بين 5 - 10 قد وصل إلى 23 وبنسبة مئوية تقدر ب 28.8% في حين ما بين 11 - 15 قد بلغ عددهم 28 بنسبة مئوية تقدر 35% وأما ما يخص 16 - 20 وقد بلغ عددهم 6 بنسبة مئوية 7.5% أما ما يخص أكثر من 21 قد بلغ عددهم 8 وبنسبة مئوية تقدر ب 10% وهذا راجع إلى الوحدة التي يعملون فيها لأنها تتطلب الكفاءات ومهارات تدفع إلى الفرد إلى تجديد.

### ح- خصائص العينة حسب مستوى الوظيفي

جدول رقم (6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
52.5%	42	تنفيذ
31.3%	24	تحكم
16.3%	13	اطار
100%	80	المجموع



الشكل رقم (10) يوضح التمثيل البياني لمتغير المستوى الوظيفي

نلاحظ الجدول رقم (6) أن فئة العمال في تنفيذ تتراوح عددهم 42 بالنسبة المئوية 52.5% كما تكون فئة التحكم تتراوح عددهم 25 وبالنسبة المئوية 31.2% وكما نجد في الاطار وتتراوح عددهم 13 وبالنسبة المئوية 16.3%.

### 8. أدوات جمع البيانات:

تتطلب أي دراسة ميدانية جمع المعلومات من الميدان، ولا يتأني ذلك استخدام مجموعة من الوسائل والأدوات المحددة التي تمكنا من الحصول على البيانات والمعطيات عن الموضوع الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات في:

**8-1-المقابلة:**

و التي تعتبر : " ذلك التبادل اللفظي وجها لوجه بين قائم المقابلة و المستجوب للحصول على معلومات من شخص أو أشخاص آخرين"(مجدي عزيز ابراهيم ، 2000 ، ص 157).

**8-2-الملاحظة:**

تعتبر من الأدوات الهامة في جمع المعلومات والحقائق، وهي الأداة التي تهيئ للباحث فرضية الملاحظة السلوك الفعلي للجماعة في صورتهم الطبيعية وفي مواقف معينة وهذه الملاحظة لا تكون عادية وعابرة بل تكون ملاحظة عقلانية وفق مخطط منهجي.

(طلال الغوال، 1986، ص171)

**8-3-الاستبيان:**

اعتمدنا في هذه الدراسة الأساسية على الاستبيان ويقصد به توجيه مجموعة من الأسئلة المكتوبة لعدد من الأفراد من أجل التعرف على وجهة نظرهم في ظاهرة محددة أو موضوع ما. (تركي رايح، 1984، ص22)

**8-3-1-كيفية بناء الاستبيان:**

كما جرت العادة فإن الاستبيان اعتمد على المعلومات النظرة الخاصة بموضوع الدراسة الاستطلاعية التي ساعدتنا في بناء فرضيات البحث التي ترجمناها فأما بعد كل شكل أسئلة وعلى أساس ذلك بنى الاستبيان اعتمادا على أهداف البحث، إصاغة إلى نتائج الدراسة

الاستطلاعية وبعد دراسته ومناقشة تم تطبيقه على مجموعة من الأفراد اختبار أولي، صممنا الاستبيان في شكله النهائي بعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان.

تم التحقق من صدق أداة البحث بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا عددا من الملاحظات حولها، والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند اخراج الأداة بشكلها النهائي.

### 8-3-2-وصف الاستبيان:

واعتمدنا في دراستنا الميدانية على مجموعة من الأسئلة إذ يضم الاستبيان 3 محاور وهي كالتالي:

#### • المحور الأول:

الخاص بالبيانات الشخصية حول أفراد العينة وهي (السنة، الجنس، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي).

#### • المحور الثاني:

الخاص بالأنماط القيادية ويتضمن 3 أبعاد رئيسية وهي كما يلي:

#### • البعد الأول:

يقيس النمط الديمقراطي الذي يتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية (11، 12، 13، 10، 9، 8، 7، 6، 5، 4، 3، 2، 1)

• البعد الثاني:

يقيس النمط الديكتاتوري الذي يتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية (23، 22، 21، 20، 19، 18، 17، 16، 15، 14)

• المحور الثالث:

الخاص بالمستوى دافعية الإنجاز والذي يحمل الأرقام التالية (15، 14، 13، 12، 11، 10، 9، 8، 7، 6، 5، 4، 3، 2، 1)

8-4-مقياس الدافعية للإنجاز "العبد الرحمان الأزرق":

تعريفه:

هو عبارة عن مقياس يقيس الدافعية للإنجاز "العبد الرحمان أزرق الذي يتحدد من "15 بند".

8-4-1-مفتاح التصحيح:

تم الاعتماد على سلم ليكرت الثلاثي كمفتاح لتصحيح الاستبيان على النحو التالي

لا تنطبق	إلى حد ما	تنطبق
3	2	1

**8-4-2- الخصائص السيكومترية للاستبيان:**

لابد من الباحث أن يتحقق من صحة البنود التي وضعها في الاستبيان مما يؤمن الاجابات التي يحصل عليها وبالتالي يسهل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات مناسبة.

**8-4-3-الصدق الظاهري:**

حيث قام الباحث بعرض محاور والبنود الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري تيزي وزو بالضبط في تخصص علم النفس العمل والتنظيم. أين قام الأساتذة بتقييم الأداء والحكم على الفقرات والبناء اللغوي وغيرها من التعديلات التي وجب القيام بها مما ألزم على الباحث على اعادة النظر في طريقة صناعة المحاور وضبط بعض البناءات في اللغة والتركيب مما جعل استبيان الدراسة أداة مناسبة يمكن تحقيق أهداف الدراسة بها.

**8-4-4-أساليب معالجة الاحصائية:**

بعد جمع البيانات واسترجاع جميع الاستبيانات ومعالجتها من خلال برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 26 وذلك من خلال الرواكر الاحصائية التالية:

**8-4-5-التكرارات والنسبة المئوية:**

اعتمدنا على التكرارات والنسب المئوية لحساب الخصائص الديموغرافية للعينة.

**8-4-6-معامل ارتباط بيرسون:**

تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون من بين الأدوات الاحصائية البراميترية لقياس واتجاه العلاقة بين المتغيرين أي أحدهما مستقل وثانيهما تابع وذلك باستعمال البرنامج SPSS نسخة 26 على معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الأنماط القيادية ومستوى الدافعية للإنجاز.

**خلاصة الفصل:**

بعد التطرق في هذا الفصل إلى اجراءات المنهجية والتطبيقية للبحث من الدراسة استطلاعية التي تناولنا فيها كل من أهدافها، ميدانها، تقنياتها، نتائجها. وكذلك الدراسة الأساسية بما فيها أهدافها، المنهج المتبع، عينة الدراسة، وخصائصها، أدوات جمع البيانات وتحليلها، ثم تأتي في الفصل الموالي إلى دراسة عرض وتحليل نتائج البحث التي نصل إليها عن طريق تقنيات السابقة.

## الفصل الخامس:

### عرض و تحليل و تفسير النتائج

عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الأولى

عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثانية .

استنتاج عام .

## 1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

لقد في الفرضية الأولى للدراسة وجود علاقة بين القيادة الديمقراطية والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، ولأجل هذا قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وسوف نعرض نتائج الموضوعية في الجدول التالي:

جدول رقم (7) يمثل نتائج الارتباط بيرسون بين القيادة الديمقراطية و الدافعية

لانجاز

المتغيرين	العينة	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة الاحصائية SIG	القرار الاحصائي
القيادة الديمقراطية	80	0.32**	0.01	0.003	دالة
الدافعية للإنجاز					

بناء على الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.32 وهي دالة احصائية لأن قيمة SIG تقدر ب 0.003 وهي أصغر من مستوى الدالة 0.01 وبالتالي تقبل الفرضية التي مفادها بأن هناك علاقة بين القيادة الديمقراطية والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM.

## 2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

لقد توقعت في الفرضية الثانية، وجود علاقة بين القيادة الديكتاتورية والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الكهرومنزلية ولأجل هذا قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وسوف نعرض النتائج الموضوعية في الجدول التالي:

جدول رقم (8): يمثل نتائج الارتباط بيرسون بين القيادة الديكتاتورية والدفاعية للإنجاز

المتغيرين	العينة	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة الاحصائية SIG	القرار الاحصائي
القيادة الديكتاتورية	80	0.34	0.01	0.002	دالة
الدفاعية للإنجاز					

بناء على الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت  $0.34^{**}$  وهي دالة احصائياً لأن قيمة SIG تقدر ب  $0.002$  وهي أصغر من مستوى الدلالة، وبالتالي تقبل الفرضية التي مفادها بأن هناك علاقة بين القيادة الديكتاتورية والدفاعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM.

### 3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

لقد توقعت في الفرضية الثالثة للدراسة وجود علاقة بين القيادة الفوضوية والدفاعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية، ولأجل هذا قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وسوف نعرض النتائج الموضوعية في الجدول التالي

جدول رقم (9): يمثل نتائج الارتباط بيرسون بين القيادة الفوضوية والدافعية للإنجاز

المتغيرين	العينة	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة الاحصائية SIG	القرار الاحصائي
القيادة الفوضوية الدافعية للإنجاز	80	0.31	0.01	0.005	دالة

بناء على الجدول اعلاه نجد بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت  $0.31^{**}$  وهي دالة احصائيا لأن قيمة SIG تقدر ب  $0.005$  وهي أصغر من مستوى الدلالة  $0.01$ . وبالتالي تقبل الفرضية التي مفادها بأن هناك علاقة بين القيادة الفوضوية والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM

#### 4. عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

لقد توقعنا في الفرضية العامة وجود علاقة بين القيادة ومستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية، ولأجل هذا قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وسوف نعرض النتائج الموضوعية في الجدول التالي

جدول رقم (10): يمثل نتائج الارتباط بيرسون بين القيادة ومستوى الدافعية للإنجاز

القرار الاحصائي	قيمة الدلالة الاحصائية SIG	مستوى الدلالة	قيمة معامل بيرسون	العينة	المتغيرين
غير دالة	0.07	0.01	0.19	80	القيادة
					الدافعية للإنجاز

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب 0.19 وهي قيمة غير دالة على أساس أن قيمة الدلالة الاحصائية 0.07 أكبر من مستوى الدلالة 0.01 وعلى هذا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد علاقة بين النمط القيادي ومستوى الدافعية للإنجاز.

#### 5. تفسير ومناقشة نتائج على ضوء الفرضيات:

سيتم التطرق إلى مناقشة وتفسير نتائج الدراسة كما يلي:

#### 1.5. تفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

توصل الباحثان إلى وجود علاقة بين القيادة الديمقراطية ومستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، وهذا ما يوصى ويدل على أهمية هذا النمط القيادي في زيادة الدافعية للإنجاز لدى العامل فهو يسمح بتكوين علاقات انسانية بين زملاء العمل، كما بنمي روح التعاون بين العمال كذلك تحسين الروابط المهنية من خلال التفاعل الجيد والروح المهنية بين العمال داخل المؤسسة، وهذا من خلال التنسيق الجيد بين وحدات التنظيم حيث يتم التبادل

المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل المشتركة وتنسيق ما يجب اتخاذه من قرارات وكذلك التدبير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية وكذلك تحمل المسؤوليات داخل المؤسسة.

### 2.5. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

توصل الباحثان إلى وجود علاقة بين القيادة الديكتاتورية ومستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الكهرومنزلية ENIEM، من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، من هذا المنطلق فإن القيادة الديكتاتورية تقوم على تحديد المسؤوليات بشكل دقيق، واحتكار السلطة والمعلومات من جانب الرؤساء وهذا النمط القيادي يتيح للعمال بطرح مشاكلهم وآرائهم ووجهات نظرهم على حد ما داخل المؤسسة، وهذا أمر كافي إلى رفع مستوى الدافعية للإنجاز، رغم أن العمال مطالبين بتنفيذ الأوامر والقرارات دون حق الرد أو الرفض.

### 3.5. تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

توصل الباحثان إلى وجود علاقة بين القيادة الفوضوية ومستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الكهرومنزلية ENIEM، من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، بعكس حقيقة اتجاه العمال نحو القيادة الديكتاتورية أين يقوم العمال بتنفيذ الأوامر دون الرد أو الرفض والذي يتميز به هذا الأخير من مركزية وهذا ما يؤثر سلبا على معنويات العمال ويؤدي بهم أحيانا إلى شعورهم بقلّة الأهمية وضعف المكانة، وكلها عوامل احباط للعزيمة، وبالنظر إلى النتيجة المسبقة تجد أن القيادة الفوضوية متوسطة، في اتجاه العمال نحوها، فالوائح والقرارات إذا كانت في صالحهم زادت دافعتهم للإنجاز وزاد مردودهم.

وبعد التطرق للفرضيات الدراسة الحالية والمناقشة أسفرت النتائج بتحقيق كل الفرضيات الدراسة ما يعني أن القيادة من أهم المؤشرات الدالة على نجاح المنظمات وخلق الدافعية للإنجاز.

**4.5. تفسير ومناقشة الفرضية العامة:**

توصل الباحثان إلى عدم وجود علاقة بين النمط القيادي ومستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، وتعتبر القيادة العمود الفقري لكل منظمة، ومه القول أن القيادة الجيدة هي تلك التي تفتح فيه حرية الرأي والمشاركة وتدعم فيه القوال والأفعال وتسوده الثقة والمصادقية، في الإرادة والعمال كفيل بأن يساعد المؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا ما أكدته العلاقات الانسانية، فالمقابلات الشخصية بين العمال ومرووسهم ذات أثر واضح في اشباع حاجياتهم الاجتماعية.

## الاستنتاج العام:

لقد توصلنا من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الدراسة الميدانية إلى تدعيم ما تم التطرق إليه من الجانب النظري الذي تعرضنا إليه من خلال متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة ومستوى الدافعية للإنجاز.

ولقد اتضح من خلال المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالقيادة الديمقراطية أن لديها علاقة ارتباطية بتحقيق الدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

ولقد اتضح من خلال المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالقيادة الديكتاتورية أن لديها علاقة ارتباطية بمستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM.

ولقد اتضح من خلال المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الثالثة الخاصة بالقيادة الفوضوية أن لديها علاقة ارتباطية بمستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

وانطلاقاً لما توصلنا إليه نكون قد أجبنا على التساؤلات التي طرحناها في دراستنا من خلال تحقق فرضيات الدراسة ورفضنا الفرضية البديلة وقبولنا بالفرضية الصفرية والتي مفادها لا توجد علاقة بين النمط القيادي ومستوى الدافعية للإنجاز.

وبهذا نكون قد حكمنا على الفرضية العامة.

لقد كان الهدف من دراستنا الحالية، هو التعرف على دور القيادة ومستوى الدافعية للإنجاز من خلال اجرائنا لدراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وذلك على (80) عامل من خلال تطبيق لهم الاستبيان.

## خاتمة:

في الختام ومن خلال ما تم التطرق إليه و دراسته في معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية و مدى مساهمته في تحقيق الدافعية للإنجاز لدى العمال ، ذلك أنه و في ظل تحقيق الأهداف التنموية الاقتصادية كان لابد من حماية القوى البشرية العاملة داخل المؤسسات الصناعية ، إذ تعتبر هي المصدر الحقيقي لزيادة فعالية الانتاج و تحقيق التقدم و التطور ، فهو قبل كل شيء واجب إنساني و مسؤولية حتمية تلتزم بها الإدارات اتجاه عمالها و نطاق الأمن و السلامة لا حصر له فهو يشمل جميع مجالات الحياة العامة أينما وجد الإنسان ليزيد ذلك في دافعيتهم للإنجاز التي تعتبر أهم محرك للعمال في تحقيق اهدافهم و اهداف المنظمة التي يعملون بها وفي التوجه بها الى التقدم و التنافس في ظل تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفراد مما يجعلها تحتل الريادة بين كل المؤسسات . وتلعب الأنماط القيادية دورا فعالا في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء ويشكل التطور الملحوظ في مجال الصناعة على ضوء المستجدات المعاصرة من وسائل وأساليب هادفة ذات اثر بناء في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية بكفاءة وفعالية كبيرة ، إذ أنه يعد ظاهرة إنسانية و اجتماعية مسببة وهادفة لتحقيق غرض معين وترتبط بكل حيثياتها بالسلوك الإنساني والدوافع المحركة لو والحوافز الكامنة في إشباع الحاجات الإنسانية بصورة أساسية و التطلع الى اقصى الغايات.

## الإقتراحات :

- 1- توجيه الطلبة اللاحقين لدراسة كافة ابعاد الانماط القيادية
- 2- ضرورة زيادة حجم العينة
- 3- تكريس وقت اكثر لدراسة مختلف جوانب الموضوع
- 4- انتهاج نمط قيادي ملائم و فعال لظروف مؤسسة لغرض تحقيق اهداف مشتركة
- 5- الاهتمام بتحقيق التعاون بين العمال في المؤسسة من اجل رفع مستوى الدافعية للانجاز

# قائمة المراجع:

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- ابوزيد إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، 2003 م.
- 2- احمد صقر عاشور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مكتبة عبد الشمس، القاهرة، 1993 م.
- 3- أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت 1983 م.
- 4- احمد عبد الرحمان عياصرة، علم النفس، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع بيروت، لبنان، 2006م.
- 5- أحمد محمد الزغبى، 2001، الطفولة والمراهقة - الأسس النظرية للمشكلات وسبل معالجتها دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، دون طبعة.
- 6- أحمد محمد عبد الخالق، 1999، علم النفس (أصوله ومبادئه) دار المعرفة الجامعية الازرابطية، الاسكندرية، بدون طبعة.
- 7- احمد معروف، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسة التربوية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005.
- 8- أدوقه أحمد، لورسي عبد القادر، أشروف كبير سليمة، قادري فريدة، بوجملتين حياة واقع الدافعية المدرسة واستراتيجيات التعلم لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة في التعليم رقم الاعتماد R001 200 600 26.
- 9- اشرف محمد عبد الغني، سيكولوجية الصناعة أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2008 م.

- 10- الاغبري عبد الصمد(2002) الرضا لدي عينة من المدريري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية، مجلة الخليج و الجزيرة العربية.
- 11- آل ناجي، محمد (1995) تطبيق نظرية هيزريبرج، لقياس الرضا الوظيفي عن العمل في التعلم الثانوي بمنطقة الاحساء، الادارة العامة، معهد الادارة العامة الرياض.
- 12- أنجس موريس (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون. الجزائر. دار القصة للنشر.
- 13- البدري طارق، نجم سهيلة (2008). الإحصاء في المناهج البحثية التربوية و النفسية. الطبعة الأولى. الأردن. دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- 14- البدري، الضغوط النفسية المدرسية وكيفية مواجهتها، قرطبة للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2010 م.
- 15- بنوس صباح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992 م.
- 16- بوحماسة و عبد الحكيم و الشحومي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الانجاز ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا الرياض، 2006.
- 17- بوظيفة حمو، دوقة أحمد، لوسي عبد القادر، عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار المكتبة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007.
- 18- ثائر أحمد غباري (2008): الدافعية النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع الجيزة، مصر، ط1.
- 19- حبيب الصحاف، إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان 1997.
- 20- الحربي حمود (1994) الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية العلمية لدي اعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود .
- 21- حرفي الهاشمي، دروس في الوظيفي العمومي، الجزائر، 2004، 2005.

- 22- حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار الشرق للتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1997 م.
- 23- حسين أبو رشيد سليم شريف، أمينة عبور، 2006، الدافعية والذكاء لبعاطفي دار الفكر للنشر والتوزيع ط1.
- 24- حسين احمد غريب، في تعريف بالمنهج بأنه عبارة عن بحث متعمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات متشابهة .
- 25- حظير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 26- حميمي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط1، الأردن، 1999.
- 27- الحيدر، بن طالب (2005) النمط القيادي لدي العاملين في القطاع الصحي في الرياض، بدون طبعة.
- 28- خليفة عبد اللطيف، 2000، مفهوم الدافع للانجاز قياسها دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع بدون طبعة.
- 29- دويدار محمد عبد الفتاح، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 م.
- 30- رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة بكان، الرياض، 2004 م.
- 31- زهرة حميدة، 2006، تقدير الذات والدافعية الأنجاز عند المراهق المتدرسين مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، جامعة الجزائر، معهد علم النفس وعلوم التربية
- 32- زهرة حميدة، 2006، تقدير الذات والدافعية للانجاز عند المراهق المتدرسين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية جامعة الجزائر، معهد علم النفس وعلوم التربية.
- 33- السالة سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، الرياض، 1994 م.

- 34- السالم سالم (1997) الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعة بالرياض، مكتبة  
الفهد الوطنية، سعودية.
- 35- السالم سالم، الانماط القيادية للعاملين في المكتبات الجامعة بالرياض، مكتبة الفهد  
الوطنية، سعودية، 1997.
- 36- صالح حسين الدايري، وهيب محمد الكبسي، 1999، علم النفس العام، دار الكند  
للنشر والتوزيع، أريد ن الأردن ط1.
- 37- عبد الفتاح خليفات، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة  
الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد (4+3)، 2009.
- 38- عبد الفتاح محمد دويدار، 1992، سيكولوجية العلاقة بين مفهوم الذات والاتجاهات  
بيروت، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط1.
- 39- عبد القادر طه، بدون سنة، معجم علم النفس والتحليل دار النهضة للطباعة والنشر  
بيروت.
- 40- عبد اللطيف محمد محمد خليفة، 2000، الدافعية للإنجاز وقياسها، دار غريب  
للطباعة والنشر والتوزيع ط1.
- 41- عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير،  
قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1998م.
- 42- عدس محمد عبد الرحمن، (1998) مدني الانجاز المدرسي، دار النشر للطباعة  
والتوزيع، عمان ط1.
- 43- العديلي ناصر (1996) الرضا الوظيفي، معهد الادارة العامة القاهرة.
- 44- عصام نور، 2006، علم النفس، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، د.ط.
- 45- على عبد الرحمن عباصرة (2006): القيادة والدافعية في الادارة التربوية، دار الحامد  
للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، د.ط.

46- علي أحمد وادي، اخلاص أحمد الجنائي، 2005، علم النفس الفيزيولوجي دار جديد للنشر والتوزيع، ط1.

47- العمر، فواد(1994) تنوع الجهاز الحكومي و اثره علي مستوي الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية، مجلة الادارة العامة، الاسكندرية.

48- عيسى قبوقب، مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999م.

49- فرشاني لويزة، 2006، المعاملة الوالدية وحاجة الأبناء الانجاز دراسة ميزانية مع تلاميذ الثانوية، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر.

50- فلمبان نواوي إيناس، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم، متطلب تكميلي لنيل الماجستير في قسم الغدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2008 م.

51- محمد بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006 م.

52- محمد عبدات وآخرون، بدون سنة، منهجية البحث العالمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ط2.

53- محمد محمود بني يونس (2007) سيكولوجيا الدافعية والانفعالات دار النشر التوزيع الاردن ط1. مركز الكتاب للنشر القاهرة.

54- محمد محمود بني يونس، 2007، سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار المميزة للنشر والتوزيع، عمان ط1.

55- المدمون موسى توفيق، البلادوي عبد الحميد، عوامل الرضا الوظيفي في العمل الأكاديمي الجامعي الخاص، محلية الإداري العدد 101، يونيو 55، 79.

56- المري سالم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، مجلة الدراسات النفسية، الجامعة الأردنية، العدد 5، 1995 م.

57- المسلم سامة(1993)الرضا الوظيفي لدي القري الوطنية العامة في الكويت، مطبوعات جامعة الكويت.

58- مصطفى حسين ناهي أمسة ابراهيم، 1999، الدافعية نظريات وتطبيق ط1 ،

59- نبيل محمد زايد (2003) ، الدافعية والتعليم، توزيع مكتبة لنهضة المصرية ، ط.1

60- نسيمة أحمد الحميد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2008م.

61- نسيمة حداد، 2001، علاقة الدافع للانجاز القلق بالنجاح في امتحان البكالوريا رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي جامعة الجزائر.

62- النمر سعود (1993) الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعات عام و الخاص . مجلة جامعة الملك سعود.مج5.

63- هرة حميدة، 2006 ، تقدير الطات والدافعية للانجاز عند المراهقين المتدربين مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، جامعة الجزائر، معهد علم النفس وعلوم التربية.

64- يخلف خديجة، أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر 2006، 2007 م.

: المراجع باللغة الأجنبية.

- 65- Idual vuai, **Notes on the concept of comitement americain,** Journal of sociologie, America, 1994.
- 66- Maillte, **Gérer les carrières,** Paris,1945.
- 67- Roussel, **Gestion des Ressources Humaines,** Paris, 1996.
- 68- Williams mario, **Fourcommitment profils and their Relationship to emproverment service,** recovery and work attitudes, public of management, 1999.

# قائمة الملاحق

جامعة مولود معمري - تيزي وزو

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

### استبيان

نحن طالبة بصدد تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير موارد البشرية للتأكد من وجود علاقة بين الانماط القيادية و مستوى دافعية الانجاز عليهم في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM نتقدم بهذا الاستبيان الذي يدخل في إطار البحث العلمي، و نطلب منك الإجابة على الأسئلة بكل شفافية وموضوعية ونعلمك بأن إجابتك تبقى في سرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض عملية.

نشكرك على تعاونك معنا ومساعدتك لنا ونرجو منك أن تتقبل أعلى التقديرات.

1- البيانات الشخصية:

1- السن:

أقل من 25

(29-25)

(35-30)

أكثر من 35

2- الجنس:

ذكر  أنثى

3- الحالة العائلية:

أعزب / عزباء  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي:

إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  11-15 سنة  16-20 سنة

21 سنة فأكثر

6- المستوى الوظيفي:

إطار  تحكم  تنفيذ

## II- البنود المتعلقة أنماط القيادة:

الرقم	البنود	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
<b>المحور الأول: النمط الديمقراطي.</b>						
01	تفضل أن يكون مسؤولك ديمقراطيا في معاملته لك.					
02	تجد حرية مطلقة في التصرف في طريقة أداء عملك.					
03	يعطي المسؤول الفرصة للأعوان للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.					
04	يعمل المسؤول على تنمية روح التعاون بين الأعوان.					
05	ترى أن إهتمام المسؤول بمشاكلك المهنية والاجتماعية يحسن من أدائك.					
06	المسؤول ينظم دوريات لمناقشة سير العمل.					
07	يسمح المسؤول بمناقشة بعض المشاكل الشخصية معه.					
08	المسؤول يمنحني الفرصة لإظهار مهاراتي في العمل.					
09	يمنحنا المسؤول الفرص لإكتساب مهارات فنية ومعارف جديدة من خلال دورات تدريبية.					
10	يستشيرني المسؤول في بعض القضايا الخاصة بالعمل.					
11	أعتقد أن المسؤول يشركني في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
12	المسؤول يكافئني أثناء تأديتي لعملي بإتقان.					
13	يستمتع المسؤول لإنشغالاتي في العمل.					
<b>المحور الثاني: النمط الديكتاتوري</b>						
14	يتصف المسؤول بالصرامة في تعامله مع العمال.					

					15 شعورك بالخوف من عقاب مسؤولك هو الذي يجعلك تنفذ عملك.
					16 يضغط المسؤول على العمال أثناء قيامهم بالعمل.
					17 تفضل المسؤول سلطته من مكانته الرسمية.
					18 تعتمد في إحداث أخطاء عند أدائك لعملك سبب لا تسلط قائدك عليك.
					19 يراجع المسؤول الأعمال المنجزة.
					20 يتدخل المسؤول في كل تفاصيل العمل داخل الوحدة.
					21 يطالب المسؤول بإنجاز معدلات أداء عالية لا تتناسب مع ظروف العمل.
					22 يطالبني المسؤول بالتقيد بنظام العمل المقرر.
					23 يستعمل المسؤول سلطته كأداة تهديد لإنجاز العمل.
<b>المحور الثالث: النمط الفوضوي.</b>					
					24 لا أفكر كثيرا في إنجازاتي السابقة بل أفكر في التخطيط لإنجازات جديدة.
					25 أحرص دائما على الإشراف في المسابقات ذات الصلة بمجالات إهتمامي كلما أبحث الفرصة لذلك.
					26 أنسحب غالبا بسهولة عندما تواجهني مشاكل صعبة في عملي.
					27 ستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدي.
					28 أستعد دائما لأداء الأعمال الصعبة التي تتطلب مجهودا في تحقيقها.
					29 نادرا ما أوجل عمل اليوم إلى الغد.
					30 كلما حققت هدفا وضعت لنفسني أهدافا أخرى مستقبلية.

					31	أشعر باليأس أحيانا في إيجاد الحلول للمصاعب التي تواجهني في حياتي المهنية.
					32	كثيرا ما أشعر بعدم قدرتي على القيام بما وعدت به سابقا.
					33	أبذل ما في وسعي حتى أحقق أهدافي.
					34	أشعر بالضيق من ضعف كفاءتي في العمل.
					35	لا أهاون أبدا في إنجاز مسؤولياتي على كامل وجه وإن كانت الظروف المحيطة بي تسمح بالتهاون.
					36	إذا دعيت ما أثناء العمل فإنني أعود إلى عملي على الفور.
					37	لم أعد أتحمّل المشاكل الكثيرة التي تواجهني في عملي.
					38	أشعر أنني مراقب بدقة أثناء تأديتي لعملي.
					39	أجبر على إتباع تقنيات معينة في العمل.
					40	أعتبر نفسي مجرد أداة لتحقيق أهداف العمل.
					41	يميل المسؤول إلى بعض العمال دون غيرهم.
					42	أنجز معدلات أداء عالية لا تتناسب مع ظروف العمل.
					43	أشعر أنني مقيد أثناء تأديتي لعملي.
					44	أشعر أن الدخول في تحديات مهنية مع الآخرين لا فائدة منه.

### III- البنود المتعلقة بمستوى دافعية الإنجاز:

الرقم	البنود	لا تنطبق	إلى حد ما	تنطبق
01	أحب القيام بأي عمل مهما كلفني ذلك من جهد.			
02	أستطيع أداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل.			
03	أسعى دائما إلى إدخال تعديلات مهمة لصالح العمل.			
04	كثيرا ما تمر الأيام دون أن أعمل شيء.			
05	أجتهد دائما في عملي لأتفوق على من أعمل معهم.			
06	أعتقد بأنني شخص يكتفي بالقليل من الأمان والطموحات.			
07	أفضل تأدية عملي بمستوى متوسط من الإتقان إذا كان تحقيق المستوى الأعلى يكلفني وقتا وجهدا.			
08	لا أعتقد أن مستقبلي سوف يكون مرهونا بظروف الحظ والصدفة.			
09	أشعر بأن الدخول في تحديات مع الآخرين لا فائدة منه.			
10	كلما وجدت العملي الذي اقوم به صعبا إزداد إصراري.			
11	أعتقد أن وضعي الحالي أفضل مما يكون الوصول إليه.			
12	أشعر بأنين مجتهد ومثابر في عملي.			
13	أتجنب غالبا بالقيام بالمهام والمسؤولية الصعبة في عملي.			
14	لا أشعر غالبا بمرور الوقت عندما أكون مشغولا في عملي.			
15	أميل أحيانا أي التراجع عن مواقفي أمام الخصوم إذا كان الإصرار عليها يسبب لي متاعب صعبة.			

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=ledrdemoc motivation
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations

Remarques	
Résultat obtenu	11-OCT-2022 14:10:02
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\mecinfo\Desktop\spss 2022.sav Ensemble de données actif Ensemble_de_données1 Filtrer <aucune> Poids <aucune> Scinder fichier <aucune> N de lignes dans le fichier de travail 80
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	Observations utilisées CORRELATIONS /VARIABLES=ledrdemoc motivation /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,00 Temps écoulé 00:00:00,03

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mecinfo\Desktop\spss 2022.sav

**Corrélations**

		ledrdemoc	motivation
ledrdemoc	Corrélation de Pearson	1	-,324**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	80	80
motivation	Corrélation de Pearson	-,324**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	80	80

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=motivation ledrdectateur
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

Remarques		
Résultat obtenu	11-OCT-2022 14:10:54	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\mecinfo\Desktop\spss 2022.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
	Observations utilisées	
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=motivation ledrdectateur /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,13
	Temps écoulé	00:00:00,27

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mecinfo\Desktop\spss 2022.sav

**Corrélations**

		motivation	ledrdectateur
motivation	Corrélation de Pearson	1	,340**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	80	80
ledrdectateur	Corrélation de Pearson	,340**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	80	80

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=motivation lederfawda
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

Remarques		
Résultat obtenu	11-OCT-2022 14:11:33	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\mecinfo\Desktop\spss 2022.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
	Observations utilisées	
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=motivation lederfawda /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,04

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mecinfo\Desktop\spss 2022.sav

### Corrélations

		motivation	lederfawda
motivation	Corrélation de Pearson	1	,310**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	80	80
lederfawda	Corrélation de Pearson	,310**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	80	80

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=motivation leadership
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

Remarques	
Résultat obtenu	11-OCT-2022 14:12:01
Commentaires	
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail
Traitement valeurs manquantes	C:\Users\mecinfo\Desktop\spss 2022.sav Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune> 80 Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	Définition de manquante Observations utilisées CORRELATIONS /VARIABLES=motivation leadership /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,06 Temps écoulé 00:00:00,14

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\mecinfo\Desktop\spss 2022.sav

### Corrélations

		motivation	leadership
motivation	Corrélation de Pearson	1	,199
	Sig. (bilatérale)		,077
	N	80	80
leadership	Corrélation de Pearson	,199	1
	Sig. (bilatérale)	,077	
	N	80	80