



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي-وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس

عنوان المذكرة:

القياسات حى قتلوع القت هفيعني ت الواجه لذي
الاعلى حمايت ال مذويت
دس اس ت م يودي تبلي ثني ي بلق عامت للي يتخص بهي و

فئة مقذمتي ل ش هالقم اسع ل ش ل ي نفس ال عمل وال تي ظي م ت خصص
تسي ي ش الهم الى ش ش ي ت

تحت إشراف ش اقل س تار:
حذ يسي م ي ش

إعداد ل ل ال تي ه:
ض ي بلن م ي شة
بى جى ال تي ت

السى للماج ام ع ي ت 2015 / 2016

كلمة شكر

نحمد الله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل وتخطي الصعوبات وبث فينا قوّة الصبر وإرادة العمل لإنجاز هذا العمل المتواضع.

يشرفنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والإمتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرف "حديبي سمير" على التشجيعات الجليلة والقيّمة وعلى نصحه وتعليماته وتخفيفه عنّا ثقل العمل، فنتمنى لك يا أستاذنا الصحة والعافية والنجاح في المسار المهني وندعو الله أن يحفظك ولعائلتك وكل من تعلم دربك ويديك.

كما لا ننسى أيضا الأساتذة الأفاضل "مجيدر بلال"، "قدور عثمان"، "علو زوهير" الذين قدموا لنا يد المساعدة ولم يبخلوا عنا بمعلوماتهم ونصائحهم القيّمة لإنجاز هذا العمل. وهذا دون أن نغفل عن شكر كل أساتذة قسم علم النفس الذين نكن لهم كل التقدير والإحترام على مدهم لنا يد العون الذهبية التي بفضلها وفضل الله وصلنا لتحقيق هذا العمل. إلى كل الأعوان في مديرية الحماية المدنية لولاية تيزي وزو الذين وضعوا تحت تصرفنا كل الوسائل المتاحة لتحقيق مبتغانا خلال فترة التريص.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ووقف إلى جانبنا أثناء إنجازنا للبحث.

فشكرا لكم جميعا.

سميرة - آنية

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

السلسلة الذهبية التي جناحها دم الأبدية ونور عينيها سلك طريقا إلى قلبي، أمي أغلى هدية لي، والتي طالما وقفت إلى جانبي وفرحت لنجاحي أطال الله في عمرها وحفظها، أنا أهواك ولن أنساك.

إلى الذي طالما انتظر من أبنائه ثمرة جهده، أعز شخص أفتخر بحمل اسمه، إلى من عمل جاهدا لإرضائي، إلى من تمنى لي النجاح لكي يفتخر بي، والذي أطلب منه أن يسامحني شقائه وتعبه علينا، أبي الذي حفظه الله وأطال من عمره دائما لنا.

إلى إخوتي: مراد وزوجته وإبنة عيسى، إلى أخي رزقي وزوجته زهرة وإبنته رادية إلى مجيد وزوجته فاطمة وأبنائه يانيس ومايا. إلى نورالدين، كمال، كريمة، نعيمة.

إلى كل أصدقائي وزملائي الذين تعرفت عليهم في مشواري الدراسي منذ الإبتدائي إلى الجامعي والذين قضيت معهم كل حلو ومر.

إلى كل الأساتذة والمعلمين الذين طوروا قدراتي لكي أكمل دربي في المشوار الدراسي والذين كانوا وراء نجاحي ووصولي إلى مبتغيا.

كما لا أنسى التي شاركتني في إنجاز هذا العمل زميلتي "أنية" وكل عائلتها.

سميرة

إهداء

إلى أعز و أغلى شخص على قلبي، مدرسة الحياة إلى أُمي
الغالية.

إلى سندي الوحيد و حبيبي الغالي إلى أبي العزيز.

إلى ينبوع المحبة و قرة عيني أخي الوحيد ماسنيسا.

إلى رفيقات دربي ، و صديقاتي إلى تسعديت، ليندة، فاطمة،
حمامة ولامية.

إلى من تقاسمت معها هذا العمل إلى سميرة.

إلى كل من مدى لي يد العون سواء من قريب أو من بعيد.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

أنية

فهرس المحتويات

كلمة الشكر.

الإهداء.

مقدمة.....أ

الفصل التمهيدي: الإطار العام للإشكالية

- 1 إشكالية الدراسة..... 04
- 2 فرضيات الدراسة..... 07
- 3 أسباب إختيار الموضوع..... 08
- 4 أهداف الدراسة..... 08
- 5 أهمية الدراسة..... 08
- 6 تحديد المفاهيم إجرائيا..... 09
- 7 للدراسات السابقة..... 09

الجانب النظري

الفصل الثاني: القيادة التحويلية

أولاً: القيادة

- تمهيد..... 21
- 1- مفهوم القيادة..... 22

- 2- القيادة والمفاهيم المتداخلة معها..... 23
- 3- أهمية القيادة..... 27
- 4- أنواع القيادة..... 28
- 5- عناصر القيادة..... 30
- 6- العوامل المؤثرة في القيادة..... 31
- 7- نظريات القيادة..... 32
- 8- المشاكل والمعوقات التي تواجه القيادة..... 38

ثانيا: القيادة التحويلية

- 1- مفهوم القيادة التحويلية..... 41
- 2- أهمية القيادة التحويلية..... 42
- 3- وظائف ومهام القائد التحويلي..... 44
- 4- خصائص القائد التحويلي..... 45
- 5-وظائف القيادة التحويلية..... 47
- 6- أبعاد القيادة التحويلية..... 49
- 7- التحديات التي تواجه القيادة التحويلية..... 51
- خلاصة الفصل..... 52

الفصل الثالث: دافعية الإنجاز

أولاً: الدافعية

- تمهيد 54
- 1- مفهوم الدافعية..... 55
- 2- بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية..... 55
- 3- أهمية الدافعية..... 57
- 4- تصنيف الدوافع..... 58
- 5- وظائف الدافعية..... 59
- 6- أبعاد الدوافع..... 60
- 7- النظريات المفسرة للدافعية..... 60

ثانياً: الدافعية للإنجاز

- 1- مفهوم الدافعية للإنجاز..... 64
- 2- مكونات الدافعية للإنجاز..... 65
- 3- أهمية الدافعية للإنجاز..... 66
- 4- طرق زيادة الدافعية للإنجاز..... 67
- 5- الخصائص الشخصية للأفراد ذوي الإنجاز العالي..... 67
- 6- النظريات المفسرة للدافعية للإنجاز..... 68

717- قياس دافعية الإنجاز.....

73خلاصة الفصل.....

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

76تمهيد.....

771- التذكير بالفرضيات.....

772- المنهج المستخدم في الدراسة.....

783- حدود الدراسة.....

804- الدراسة الإستطلاعية.....

815- عينة الدراسة.....

846- أدوات جمع البيانات.....

897- الأساليب الإحصائية المستخدمة.....

92خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

94تمهيد.....

951- عرض وتحليل نتائج الفرضيات حسب معامل بيرسون.....

992- مناقشة نتائج الفرضيات.....

103الإستنتاج العام -

104الإقتراحات والتوصيات -

105خلاصة عامة -

107قائمة المراجع -

- الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يمثل الفرق بين القيادة والإدارة	25
02	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	81
03	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	82
04	جدول يمثل توزيع أفراد العينة، حسب الحالة الإجتماعية	83
05	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	83
06	جدول يمثل توزيع أفراد العينة، حسب الأقدمية المهنية	84
07	جدول يمثل نتائج الفرضية العامة	95
08	جدول يمثل نتائج الفرضية الجزئية الأولى	96
09	جدول يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثانية	97
10	جدول يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.	98

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	فعالية القائد التحويلي	43
02	عناصر إدارة التوجه العالمي لمنظمات القرن الـ 21 م.	45
03	يمثل هرم الحاجات لماسلو	62
04	نموذج يوضح النتائج الميدانية في ضوء الإطار النظري للدراسة	103

مقدمة:

حظي موضوع القيادة بأهمية متميزة، وقد عرف الإنسان منذ فجر التاريخ أن الفرق بين النجاح والفشل سواء كان في الحروب أو في ميادين الأعمال أو حتى في السياسة يرجع إلى جانب كبير إلى مدى توفيق القيادة، إذ أن المنظمات المعاصرة تواجه شبكة من التأثيرات على مستقبلها مما يحتم عليها تجاوز أدوارها التقليدية المعمول بها إلى ممارسة أدوار جديدة أكثر فاعلية تؤهلها مستقبلا لبناء ذاتها التنظيمية ومضاعفة قيم الخدمة العامة، مما يستدعي ضرورة وجود قيادات ذو خصائص ومعتقدات مختلفة عن خصائص القيادة التقليدية لذلك نجد أن القيادة التحويلية أفضل ما توصل إليه علماء التنظيم كنموذج قيادي يمكن أن تعتمد عليه لصناعة التغيير في عصرنا الذي يتميز أساسا بالتذبذب وعدم الاستقرار بالإضافة إلى الفوضى المالية التي غالبا ما تؤثر على سمعة المؤسسة وتحطيم معنويات العمال.

لهذا جاءت دراستنا لتسلط الضوء على القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية العامة لولاية تيزي وزو، وقد قسمنا هذا البحث إلى جانبين: نظري وتطبيقي.

الإطار النظري: يحتوي على ثلاثة فصول وهي: الفصل التمهيدي لتحديد الإطار العام

لإشكالية الدراسة، حيث أدرجنا فيه الإشكالية، وأيضا قمنا بصياغة فرضيات كإجابات مؤقتة للأسئلة المطروحة كما أدرجنا فيه أسباب وأهمية وأهداف البحث، إضافة إلى المفاهيم الإجرائية المتعلقة بالبحث وكذا الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا.

أما الفصل الثاني فقد تعرضنا فيه إلى موضوع القيادة التحويلية، والذي قسمناه إلى جزأين:

لجزء الأول يتناول القيادة بصفة عامة والذي استهلناه بمفهوم القيادة، أهمية القيادة، أنواع القيادة،

عناصر القيادة، العوامل المؤثرة في القيادة، نظرية القيادة وأخيرا المشاكل والمعوقات التي تواجه القيادة.

أما الجزء الثاني فقد خصصناه للقيادة التحويلية والذي تطرقنا فيه إلى مفهوم القيادة التحويلية، أهميتها، وظائف ومهام القائد التحويلي، خصائص القائد التحويلي، وظائف القيادة التحويلية، بالإضافة إلى أبعادها المختلفة وكذا مختلف التحديات التي تواجهها.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لمتغير دافعية الإنجاز والذي قسمناه بدوره إلى جزئين: الأول خصصناه للدافعية حيث استهلناه بمفهوم الدافعية، بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية، أهمية الدافعية، تصنيف الدوافع، وظائف الدافعية، أبعاد الدوافع وأخيرا النظريات المفسرة للدافعية والجزء الثاني خصص لدافعية الإنجاز الذي استهلناه بمفهوم الدافعية للإنجاز، مكونات الدافعية للإنجاز أهمية الدافعية للإنجاز، الخصائص الشخصية للأفراد ذو الإنجاز العالي، النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز، قياس دافعية الإنجاز.

أما الجانب التطبيقي فيحتوي على فصلين: الفصل الثالث يتمحور حول المنهج المستخدم في هذه الدراسة، حدود الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، تقديم عينة البحث والخصائص التي تتميز بها، أدوات جمع البيانات، كما أدرجنا فيه الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المتحصل عليها.

وخصصنا الفصل الخامس والأخير لعرض وتحليل ومناقشة النتائج، ثم قدمنا استنتاج عام وقمنا بتقديم بعض الاقتراحات وفي الأخير ختمنا موضوعنا بخاصة لدراستنا هذه وكذا قائمتي المراجع والملاحق.

الفصل التمهيدي: الإطار العام للإشكالية

1 إشكالية الدراسة

2 فرضيات الدراسة

3 أسباب إختيار الموضوع

4 أهداف الدراسة

5 أهمية الدراسة

6 تحديد المفاهيم إجرائيا

7 للدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

شهد المجال الصناعي في الآونة الأخيرة تطوراً كبيراً خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية، حيث أصبحت المنظمات والمؤسسات المختلفة تسعى جاهدة إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء بتعيين الأفراد المناسبين وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني، فالعنصر البشري يعتبر من أهم عناصر الإنتاج بحيث يمثل الركيزة الأساسية لأية منظمة. (كوليرت وروي، 1995، ص: 27).

لذلك نجد أن الإدارات تعمل جاهدة من أجل تهيئة مناخ مناسب وجعل العاملين راضين عن العمل ويشعرون بالانتماء إلى المؤسسة أو المنظمة، ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المنشود يجب عليها إستحداث نظام فعال وقوي من أجل خلق المقدره لديهم ودافع يدفع بالعمال إلى العمل ويتمثل هذا النظام في تبني أسلوب قيادي مميز من طرف القادة والرؤساء باعتبار أن القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي إحدى الميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة فهي من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي وعلى دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل. (القذافي، د س، ص: 68)

وعلى غرار باقي أنواع القيادة، هناك القيادة التحويلية والتي هي عملية يقوم فيها القائد والمرؤوس بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية كما أنها جدّ ضرورية عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن ويبحث لإشباع الحاجات العليا للمرؤوسين، وتساهم أيضاً في إيقاظ وتنشيط الدافع لدى الأفراد العاملين. (عياصرة، 2006، ص: 69-70).

ولقد تناول هذا الموضوع عدة دراسات من بينها نجد:

دراسة ماسي وكوك (Massi et cooke 2000) التي هدفت إلى تجنيد الأشخاص المؤهلين للانضمام للجيش الأمريكي، ومن النتائج التي توصلت إليها هي وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الحافز والقيادة التحويلية، كما وجدت علاقة سلبية بين القيادة التبادلية وإنتاجية العاملين والتزام المجندين وان القادة التحويليين يميلون إلى تمكين وتحفيز العاملين مما أدى إلى زيادة التزام المجندين وتحسين أدائهم، بينما عمل القادة التبادليون على قمع العاملين وأثر ذلك سلبا على إنتاجيتهم وتحسين أدائهم. كما نجد دراسة العازمي (2006) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية، كما يرون أن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لديهم. (عياصرة، 2006، ص: 47).

ولهذا نجد أن العديد أو معظم الباحثين قد ركزوا كامل اهتماماتهم حول موضوع الدوافع وذلك لما تتسم به من أهمية أساسية لتوجيه السلوك الإنساني، فالفرد عبارة عن حلقة تكامل فيها عدة عناصر من شأنها تحقيق ذاته الاجتماعية، النفسية وخاصة ذاته المهنية التي تعتبر مرآة عاكسة متأثرة. هذان الأخيران يمثلان حجر الأساس، بحيث أنهما يكونان رغبة الفرد في العمل ويساهمان في دفعه للانجاز وتحقيق الذات قبل التطلع لحاجات أخرى، فالفرد دائما يسعى لنوع من الارتياح في العمل حتى يتمكن من المحافظة على دافعيته نحو أي موضوع، خاصة إذا تعلق الأمر بالعمل، الذي يعتبر قاعدة لتحقيق الاحتياجات التي يطمح إليها الفرد لا سيما أن العصر الحالي في تطور وتغير مستمرين، وهو بذلك يثير من جهة بعض التجدد الإيجابي، لكن من جهة أخرى يظهر عجز أو نقص العوامل التي تكون في داخلية الفرد، وذلك بديهي حسب طبيعة الفرد ومستوى طموحه، لكن يبقى من الواجب توفير المحيط والمناخ الأنسب الذي ينمي دافعية الأفراد

للإنجاز، ويساهم في إزاحة هذه البواعث أو الاحتياجات بالخصوص في المجال المهني، هذا ما يؤدي بالعامل إلى نوع من الارتياح النفسي قبل الاجتماع، الذي يحفز أدائه وإنجازه .

ومن الدراسات التي عالجت موضوع الدافعية للإنجاز نجد:

دراسة نوكيم وهال NAUKAIME et HALL 1968 بحيث أجرى كل من الباحثين دراسة

على عينة تتكون من 49 فرد عينوا بالإدارة المتوسطة في شركة الهواتف والتلغرافات الأمريكية 1958 واستمرت هذه الدراسة 05 سنوات ابتداء من تعيين أفراد العينة بالشركات، وقد استخدمتا دراستهما تقنية مقابلات شخصية بحضور الأخصائيين في علم النفس، ومن النتائج التي توصلتا إليها هي إشباع الحاجات عند بداية العمل يكون بطريقة متسلسلة، عندما تطول مدة الخدمة فإن التسلسل في الحاجات لا يبقى في نفس الاتجاه، وعندما يحقق الفرد النجاح في عمله يتطلع لإشباع حاجات عليا، ولا يهتم بالحاجات الدنيا. وقد أظهر المديرون الناجحون والأقل نجاحا أهمية إشباع الحاجات المتمثلة في احترام النفس وتحقيق الذات والإنجاز وكان اهتمامهم ضئيلا بالحاجات الأخرى كالأجر والمأمن. كما نجد أيضا دراسة "كرانزوش" التي هدفت إلى الكشف عن نظم الإثابة في علاقاتها بالدافعية في العمل. ومن النتائج المتوصل إليها هي أن أمن العمل والاهتمام الداخلي بالعمل من أهم النتائج المتوصل إليها هي أن أمن العمل والاهتمام الداخلي بالعمل من أهم العوامل تأثيرا في الدافعية للعمل، وأن أنظمة الإثابة بالمنظمات تفشل في إشباع الحاجات الأعلى مما يقلل من الدافعية للعمل. (عبد الحميد، 2003، ص: 11).

وعلى ضوء هذا كله يمكن طرح إشكالية دراستنا على النحو التالي:

- هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الإعتبار الفردي، التحفيز) ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية بولاية تيزي وزو؟
- وبالتالي يمكن طرح التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين بعد التأثير المثالي ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية

العامة لولاية تيزي وزو؟

- هل توجد علاقة بين بعد الاعتبار الفردي ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية

العامة لولاية تيزي وزو؟

- هل توجد علاقة بين بعد التحفيز ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية العامة

لولاية تيزي وزو؟

ومن هذه التساؤلات يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

2- الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية

العامة لولاية تيزي وزو.

2-1- الفرضيات الجزئية:

1.1.2. الفرضية الجزئية الأولى:

- توجد علاقة بين بعد التأثير المثالي ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية العامة

لولاية تيزي وزو؟

2.1.2. الفرضية الجزئية الثانية:

- توجد علاقة بين بعد الاعتبار الفردي ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية

العامة لولاية تيزي وزو؟

3.1.2. الفرضية الجزئية الثالثة:

- توجد علاقة بين بعد التحفيز ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية العامة لولاية

تيزي وزو؟

3- أسباب إختيار الموضوع:

- إن الشيء الذي دفعنا إلى تناول موضوعنا هذا أنه موضوع حديث وجدير بالإهتمام.
- إثراء الرصيد المكتبي بموضوعات جديدة.
- محاولتنا لإفادة المؤسسات بالمعلومات والنتائج التي سنتوصل إليها.

4- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال بحثنا هذا إلى ما يلي:

- محاولة الكشف عما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية لولاية تيزي وزو
- محاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بين خاصية التأثير المثالي، الإعتبار الفردي والتحفيز مع دافعية الإنجاز.

5- أهمية الدراسة:

إن لدراستنا أهمية قصوى من الناحية العلمية والعملية، فمن الناحية العلمية تعمل على إثراء البحث العلمي بمختلف المعلومات على أسس وأبعاد القيادة بصفة عامة، والقيادة التحويلية بصفة خاصة كما تكشف عن أهميتها القصوى ودورها الكبير في التأثير على مستوى المنظمة، وكذلك حول علاقتها بدافعية الإنجاز التي يستعملها القائد لتحقيق الأهداف.

أما من الناحية العلمية فإن أهميتها تبرز في إستفادة المؤسسة، بما توصلنا إليه من نتائج وإمكانية إعتماها كمرجع لإختيار الاستراتيجيات المناسبة لتنفيذ الخطة التي توضع لتحقيق أهداف المنظمة من خلال النتائج المتحصل عليها ووضع بعض الإقتراحات العلمية المناسبة لذلك.

6- تحديد المفاهيم إجرائيا:

6-1- القيادة: "هي تأثير القائد في أفراد الجماعة بهدف وضع أهداف المنظمة ثم تحقيقها".

6-2- القيادة التحويلية: "القائد التحويلي هو القائد الذي يستطيع إحداث تغيير أو تحول في

المؤسسة التي يتولى مسؤوليتها من وضعية إلى وضعية أحسن".

6-3- الدافعية: "هي القوة التي تحرك الفرد نحو أداء عمل ما وهي الدرجة التي يحصل عليها

الفرد في مقياس الدافعية".

6-4- الدافعية للإنجاز: "هي إندفاع أفراد الحماية المدنية ورغبتهم في القيام بعمل ما من أجل

تحقيق الأهداف وإشباع الرغبات والحاجات الضرورية والأساسية".

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية:

7-1-1- الدراسات باللغة الأجنبية:

أ -دراسة كونيرس، كرمك، بيرنيت Carmick, Bernette و Connors (د س):

باختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وبين مخرجات المعلم وإنتاجه، وتكونت

عينة الدراسة من 12 معلما تم اختيارهم عشوائيا من المدارس الثانوية واستخدامهم، نمط القيادة

متعدد الأبعاد الذي طوره Maher وكانت نتائج هذه الدراسة قد أشارت إلى أن المعلمين لا يميزون

بين أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة الإجرائية (العملية)، وقد عرف الباحثون ذلك في

التشابه بين النمطين وقد أشارت النتائج أيضا إلى أن المعلمين لا يميزون بين المثبرات الفكرية

والكاريزماتية ودافع الإلهام، وأيضا كان من نتائجها إرتباط القيادة التحويلية إيجابيا بإنتاجية المعلم،

مخرجاته وجهوده الإضافية ودافعيته عن العمل (عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص:33).

تعقيب على الدراسة:

تعد دراسة Connors، Bernette، و Carnick من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والإجرائية التي تطرقنا بدورنا إليها في هذا البحث غير أن هذه الدراسة تناولت نوعين من القيادة ألا وهي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، وفيما يخص نتائج دراسة Carnick، Bernette و Connors والتي مفادها أن المعلمين لا يميزون بين أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة الإجرائية وهي نتيجة رغم مصداقيتها إلا أنها تبقى محل بحث وما تفسر عنه نتائج دراسات أخرى في المستقبل إن وجدت.

ب دراسة لوكس (Lucks) (2002):

قام Lucks بدراسة بين القيادة التحويلية في المدارس العامة في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية وبشكل أدق، وقد اختبر هذا البحث الفرضية القائلة أنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما ازدادت دافعية المعلمين، ولقد تكونت عينة البحث من المعلمين الأصليين Eull time في 1080 مدرسة من مدارس مدينة نيويورك وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه "كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما ازدادت دافعية المعلمين للعمل"، كما بينت النتائج أيضا أن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

تعقيب على الدراسة:

تعد دراسة Lucks من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والتي تناولناها أيضا في بحثنا هذا بحيث تعد من نقاط التشابه بين دراسة لوكس والدراسة التي نحن بصدد

إنجازها. وفيما يخص نتائج دراسة Lucks التي مفادها عدم وجود تأثير على القيادة التحويلية في دافعية المعلمين في مدارس مدينة نيويورك وهي نتيجة تبقى دائما محل بحث.

ج- دراسة سكوبروك وآخرون (Schaubrek et al (2007): "تأثير القيادة التحويلية على أداء الفريق".

أعد سكوبروك وزملاءه دراسة عام (2007) حول تأثير القيادة التحويلية على أداء الفريق وإستهدفت الدراسة فحص العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والأداء الجماعي في (218) فريق عمل في مجال الخدمات المالية لفروع بنك تجاري في الولايات المتحدة الأمريكية وهونغ كونغ. وقد كشفت الدراسة عن أهم النتائج التالية:

- أن القيادة التحويلية قد أثرت في أداء الفريق من خلال التأثير غير المباشر لفعالية الفريق
- إن تأثير القيادة التحويلية على فعالية الفريق تتأثر بطرق غير مباشرة بقوة المسافة والسيطرة الجماعية للفريق أي أنه كلما زادت المسافة وزادت السيطرة للقيادات التحويلية على فعالية الفريق.

- تم دعم الفرضية التي يستند إليها هذا النموذج من خلال البيانات التي جمعها من الو م أ ومن هونغ كونغ والتي تقترح تشابه التحول في وظيفة فرق العمل في الشرق والغرب على السواء وتلقي الضوء على أهمية قيم فريق العمل في سلوك القيادة التحويلية.

• التعقيب على الدراسة:

تعد دراسة Schaubrek من بين الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والتي تطرقنا بدورنا إليها في بحثنا هذا إن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في المتغير الثاني بحيث أنها إستهدفت أداء الفريق ونحن إستهدفنا دافعية الإنجاز وكذلك هناك إختلاف في طبيعة العينة وقد تمحورت نتائج هذه الدراسة في أن القيادة التحويلية قد أثرت في أداء الفريق من خلال التأثير غير

المباشر لفعالية الفريق، وكذلك القيادة التحويلية تتأثر بطرق غير مباشرة بقوة المسافة، والسيطرة الجماعية للفريق.

7-1-2- الدراسات باللغة العربية:

أ - دراسة الغامدي (2001): "مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية".

أجريت هذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي العربية بعنوان مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية وفقا للعناصر الأربعة التي حددها باس وأفوليو (1992) Bass et Avolio، والتي هدفت إلى تعرف مدى تمتع هذه القيادات بخصائص القائد التحويلي التي حددها تيكى وديفانا (Ticky et Devenna) وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجامعة والتخصص والوظيفة في تمتع القيادات الأكاديمية بعناصر وخصائص القيادة التحويلية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعات السعودية وذلك خلال الفصل الدراسي للعام الجامعي (2001/2000) حيث بلغ عددهم (2912) عضوا ولجمع بيانات الدراسة طور الباحث إستبانة لقياس عناصر وخصائص القائد التحويلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص وعناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية متوسطة المستوى، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في لوك القائد التحويلي تعزى لمتغير الجامعة والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي يمكن أن تعزى لمتغير الجامعة.

تعقيب على الدراسة:

إن دراسة الغامدي من أبرز الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وهذا ما تتشابه فيه دراستنا، حيث أشارت إلى أن خصائص وعناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية متوسطة، كما توصل إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في سلوك القائد التحويلي تعزى بمتغير الجامعة والتخصص، ولكن تبقى دائما هذه النتائج نسبية وغير مطلقة.

ب - دراسة العنزي (2005): "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم"

لقد أجرى العنزي دراسة بعنوان القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وتعرف علاقة هذا السلوك بالأداء الوظيفي للمعلمين، والكشف عن الفروق بين هذا المستوى ومستوى السلوك القيادي التحويلي المرغوب في ممارسته من قبلهم، وتوضيح ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية تعزى بمتغيرات: التخصص والخبرة وإختلاف المنطقة التعليمية، كما هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج يطور من مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطور أداة لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري

المدارس الثانوية السعودية تعزى لمتغيرات: التخصص، والخبرة، وإختلاف المنطقة التعليمية، كما هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج يطور من مستوى السلوك القيادي التحويلي تكونت من (83

فقرة، وزعت على (5) أبعاد أساسية هي: التأثير المثالي، والإستثارة الفكرية، والإعتبارية الفردية

والتمكن والتغيير، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وللتعرف على مستوى الأداء

الوظيفي للمعلمين، ثم الإعتماد على تقييمات مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين، حسب نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين والمعد من قبل وزارة المعارف السعودية.

وقد شملت الدراسة جميع المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية، حيث بلغ عددهم (191) مدير مدرسة ثانوية خلال العام الدراسي (2005/2004)، وكانت حصيلة الاستبيانات التي تم جمعها والقابلة للتحليل الإحصائي ممثلة لاستجابات (145) مدير مدرسة ثانوية، وبنسبة (76%) من مجتمع الدراسة، كما تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع المعلمين التابعين للمناطق التعليمية نفسها، بلغ حجمها (764) معلما بنسبة (22%) من مجموع المعلمين في المناطق التي أجريت فيها الدراسة.

وكشفت نتائج الدراسة عن انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وفي جميع الأبعاد التي شملتها الدراسة، فالفرق بين المتوسط الحسابي لدرجاتهم والمتوسط النظرية لأداة الدراسة دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($a=0,05$)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية يمكن أن تعزى بمتغيرات التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية.

كما كشفت نتائج الدراسة عن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين هذا المستوى والمستوى العام للسلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، عرضت صيغته الأولية على مجموعة من الأساتذة بالجامعات الأردنية، بهدف إثراء مضامينه ومحتوياته بحيث اشتملت الصيغة النهائية لبرنامج التطوير المقترح على (21) هدفاً، (21) موضوعاً، و(89) مفردة موزعة على خمسة أبعاد أساسية هي:

التأثير المثالي، والإستثارة الفكرية، والإعتبارية الفردية والتمكين والتغيير، ويتطلب تفعيل البرنامج (102) ساعة، منها (57) ساعة نظرية، و(45) ساعة علمية، وبواقع خمسة أيام تطويرية في الأسبوع الواحد.

تعقيب على الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع القيادة التحويلية وهذه هي نقطة التشابه مع الدراسة التي نحن بصدد القيام بها، بحيث قام هذا الباحث بدراسة مقارنة بين مدرء المدارس الثانوية ومعلمي تلك المدارس من نفس المناطق التعليمية، وهذا عكس دراستنا الحالية. وقد تمحورت نتائج هذه الدراسة في انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية، وهذه النتيجة رغم مصداقيتها تبقى محل بحث وما تنتج عنه دراسات في المستقبل.

7-2-2- الدراسات التي تناولت دافعية الإنجاز:

7-2-1- الدراسات باللغة الأجنبية:

أ -دراسة فيروف، سميث Smith و Veroff (1985):

قام كل من Smith و Veroff بدراسة الفروق العمرية في بعض الدوافع باستخدام أسلوب المقابلات المقننة وتكونت عينة الدراسة من (960) ذكر و (1304) أنثى بأمريكا وبتراوح مدى العمر لأفراد العينة من (21) سنة إلى ما يزيد عن السبعين، وقد كشفت نتائج العينة من (21) سنة إلى ما يزيد عن السبعين، وقد كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق عمرية في الدافع للإنجاز لدى الذكور في حين يقل الدافع للإنجاز والانتماء مع العمر لدى الإناث وعزا الباحثان ذلك إلى الفروق بين الجنسين في دورة الحياة. (شوقي عبد الحميد، د س، ص:55)

تعقيب على الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من أبرز الدراسات التي تناولت موضوع دافعية الإنجاز، والتي تطرقنا بدورنا إليها في هذا البحث، حيث قاما بدراسة مقارنة بين الذكور والإناث وهنا يكمن الاختلاف بين الدراستين وفيما يخص نتائج دراسة Smith و Veroff كشفت عن عدم وجود فروق عمرية في الدافع للإنجاز لدى الذكور في حين يقل الدافع للإنجاز والانتماء مع العمر لدى الإناث وذلك نتيجة الفروق بين الجنسين في دورة الحياة.

ب دراسة ما يو Mayo:

قام Mayo بدراسة مسألة الحوافز من خلال مفهوم العلاقات الإنسانية ووجد أنها تلعب دورا كبيرا في تحفيز العمال، وتمثلت عينة هذه الدراسة في (06) عاملات بأجر جديد وفي غرفة خاصة لبضعة أسابيع وتمت مكافأتهن بأجر جديد، وفي إحدى مراحل الدراسة أعيدت لهن شروط العمل الأولية من ساعات العمل الكاملة وتجنبت الإمتيازات التي كن حصلن عليها وفي المرحلة الأخيرة أرجعهن إلى دوام عملهن العادي. ومن النتائج التي توصلت إليه الدراسة وجود زيادة في الإنتاج بصورة دائمة إلا أنه لا يرجع إلى الحوافز بل تتدخل العلاقات الإنسانية.

تعقيب على الدراسة:

تعتبر دراسة إلتن مايو من الدراسات التي تناولت موضوع دافعية الإنجاز وهذا ما تتشابه به مع دراستنا، لكن الباحث في هذه الدراسة ركز على الحوافز من خلال مفهوم العلاقات الإنسانية ومدى تأثيره على دافعية الإنجاز بعكس بحثنا هذا الذي يركز على النمط القيادي التحويلي وتأثيره على دافعية الإنجاز وهنا تكمن نقطة الاختلاف.

7-2-2- الدراسات باللغة العربية:

أ -دراسة محمد المري (1984):

قام محمد المري بدراسة بهدف التعرف على مستوى الدافع للإنجاز بين الجنسين من خلال تطبيق "مقياس اختبار الدافع للإنجاز" لدى الأطفال والراشدين، ولقد تكونت العينة من (354) طالب وطالبة في الصف الأول ثانوي بجمهورية مصر العربية. ومن أهم النتائج المتوصل إليها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستوى الدافع للإنجاز، حيث كان متوسط درجات الطالبات أعلى من مستوى درجات الطلاب، أي متوسط درجات البنات يتفوقن على البنين في مستوى الدافع للإنجاز "اختبار تحليل التباين".

تعقيب على الدراسة:

إن دراسة محمد المري من أهم الدراسات التي أقيمت حول موضوع الدافعية للإنجاز وهذه النقطة التي تتشابه فيها مع دراستنا الحالية بحيث قام هذا الأخير بدراسة مقارنة بين الجنسين بهدف التعرف على مستوى الدافع للإنجاز. وهنا نلمس نقطة الاختلاف مع دراستنا الحالية.

ب دراسة ميمونة الصومالي (1993):

قامت ميمونة الصومالي بدراستها للكشف عن الدافعية للإنجاز لدى تلاميذ الصفين الخامس والسادس ابتدائي في مدينة الرياض وعلاقتها ببعض أساليب التنشئة الاجتماعية، وتمثلت عينة الدراسة في تلاميذ الصفين الخامس والسادس ابتدائي في مدارس مدينة الرياض. ومن النتائج التي تحصلت عليها هي وجود اختلاف في درجة الدافع للإنجاز لدى الإناث باختلاف مستوى السواء المنخفض، كما أوضحت هذه الدراسة اختلاف درجة الدافع للإنجاز لدى الإناث باختلاف مستوى التسلط المهني، كما تدركه الإناث، فبنات الأمهات ذوي التسلط المرتفع أفضل من بنات الأمهات ذوي التسلط المنخفض (خليفة، 2000، ص:8).

تعقيب على الدراسة:

قامت الباحثة بدراسة مقارنة حول الدافعية للإنجاز لدى التلاميذ الصغار والخامس والسادس ابتدائي في مدينة الرياض وعلاقتها ببعض أساليب التنشئة الاجتماعية وهي شبيهة بالدراسة الحالية في متغير دافعية الإنجاز، ويكمن الاختلاف في طبيعة العينة ونقاط المقارنة في دافعتهم للإنجاز غير أن الباحثة لم توضح المقاييس التي طبقتها على أفراد العينة بالإضافة إلى البيانات الإحصائية المستعملة.

ج- دراسة إبراهيم شوقي عبد الحميد (2002):

قام إبراهيم شوقي عبد الحميد بدراسة بهدف الكشف عن الدافعية للإنجاز لدى الموظفين المكتسبين وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديمغرافية، وتمثلت الدراسة في (178) موظفا و (62) موظفة واستخدام معهم أسلوب المقابلة المقننة وأداتين لقياس دافعية الإنتاج وتوكيد الذات وتمثلت أهم النتائج المتوصل إليها في أن دافعية الإنجاز لدى الرجل تزداد مع ارتفاع مستوى توكيد الذات وتقدمه في العمل في حين لا علاقة بين دافعية المرأة للإنجاز وكل من توكيد الذات والعمر وتزداد هذه الدافعية لدى الجنسين مع ارتفاع التعليم ويبدو ظاهريا أن المرأة العاملة أقل دافعية للإنجاز من الرجل ولكن تزور الفروق وإن كان تعليمها جامعيا. (زاهي، 2007، ص- ص: 103-104).

تعقيب على الدراسة:

قام إبراهيم شوقي عبد الحميد بدراسة مقارنة حول الدافعية للإنجاز لدى الموظفين المكتسبين وعلاقتها بتوكيد الذات وبعض المتغيرات الديمغرافية وهي شبيهة بالدراسة الحالية في متغير دافعية الإنجاز ويكمن الاختلاف في طبيعة العينة ونقاط المقارنة في دافعتهم للإنجاز غير أن الباحث في هذه الدراسة لم يقدم العوامل والأسباب المؤدية بالمرأة العاملة في المكتبة لأن تكون لديها دافعية أقل من الرجل كما لم توضح البيانات.

الجانب النظري

الفصل الثاني: القيادة التحويلية

أولاً: القيادة

تمهيد

- 1- مفهوم القيادة
- 2- القيادة والمفاهيم المتداخلة معها
- 3- أهمية القيادة
- 4- أنواع القيادة
- 5- عناصر القيادة
- 6- العوامل المؤثرة في القيادة
- 7- نظريات القيادة
- 8- المشاكل والمعوقات التي تواجه القيادة

ثانياً: القيادة التحويلية

- 1- مفهوم القيادة التحويلية
- 2- أهمية القيادة التحويلية
- 3- خصائص القيادة التحويلية
- 4- صفات القائد التحويلي
- 5- وظائف ومهام القائد التحويلي
- 6- أبعاد القيادة التحويلية
- 7- التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

إن المؤسسات الصناعية والخدماتية تحتاج وتستلزم ضرورة وجود نوع مثالي من القيادة وذلك بهدف سيرها الحسن والقضاء على كل المشاكل التي تعيقها، فنجد أن القيادة التحويلية هو النوع الأنسب نظرا لكون القائد التحويلي يعطي الفرصة للآخرين لممارسة القيادة ما يؤدي إلى انعدام المشاكل والتفاهم بين العمال والرؤساء مما يسهل السير الجيد والريح الوفير لهذه المؤسسات.

أولاً: القيادة:

يعتبر موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، بالرغم من تعدد البحوث ودراسات في هذا الموضوع، إلى أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، وتطرقنا نحن بدورنا إلى العناصر التالية: مفهوم القيادة، القيادة والمفاهيم المتدخلة معها، أهميتها وأنواعها وعناصرها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها ونظريتها وأخيرا المشاكل والمعوقات التي تواجهها.

1 - مفهوم القيادة:**1 1 - لغة:**

"القيادة مشتقة من قاد، يقود، قود أي يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف ومنها الانقياد بمعنى الخضوع" (ابن منظور، 2000، ص: 315).

1 2 - إصطلاحاً:

"القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، فالقيادة ليست مجرد إصدار أوامر والتأكيد على تنفيذها، بل هي تحفيز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم لبيدوا أقصى جهودهم". (سعد الدين محمد، 2000، ص: 86).

• تعريف ليكرت رونيس (Likert . R):

"القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة، وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة". (Likert R, 1983, p :3).

• **تعريف طارق السويدان:** "القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف"

وبهذا التعريف تتكون من ثلاث عناصر، وجود من يحرك الناس، وجود مجموعة من

الأفراد، ووجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس، ويقول برنس (Bruns) في

موضوع القيادة: "هي أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً". (فيصل عمر باسراحييل

وآخرون، 2003، ص ص: 43-44)

ويعتبر السلمي القيادة محدد هام للسلوك التنظيمي، وهو يتبنى معنى الريادة في مفاهيم

القيادة الحديثة، أي تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدرة والتحفيز

الإيجابي، وينهي عن الضغط والإجبار والتخويف الذي يمارسه بعض المسؤولين رغبة في تحقيق

انصياع العاملين لتوجيهاتهم لهذا يمكن اعتبار القيادة عملية إنسانية، فكرية، تعتمد على التوجيه

والتأثير من أجل تحفيز العاملين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة، باستثمار الفرص المتاحة

والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة. (علي السلمي، 2002، ص: 526)

2- القيادة والمفاهيم المتداخلة معها:

هناك بعض المفاهيم المتداخلة مع مفهوم القيادة، ولكنها تختلف عنها كثيراً سواء من حيث

الوظيفة أو من حيث المهام التي تقوم بها وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم:

2-1- القيادة والزعامة:

تعرف الزعامة بأنها: "مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد والتي

تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم،

وعن إقتناع بأنها أهدافهم الخاصة". (سميرة صالح، د س، ص: 18)

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة وأن كل ما يميزها

عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه اعتماداً على

تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بغرض النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك.

2-2- القيادة والإدارة:

للوهلة الأولى قد يبدو أن القيادة والإدارة اسمان يدلان على نفس الشيء، غير أن هذا الاعتقاد غير سليم، إذ أن القيادة جزء منهم من الغدارة، كما أن هناك تداخل بينهم فالقيادة تعتبر إحدى مكونات الإدارة بما أنها تضم عدة عناصر ووظائف إدارية كالتخطيط، التنفيذ، الرقابة والمتابعة، التنظيم، التنسيق والتسيير، كما أن هذا التداخل يأتي في سياق التشابه في الأداء، حيث أن كل منهما يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة، وزيادة على هذا فإن نجاح الغدارة متوقف على طبيعة القيادة ولذلك فإن حاجة الإدارة إلى القادة أو الرؤساء أو الأكفاء ذوي العلم والإبداع، ضرورة ملحة لتحقيق أهدافه. (عبد العزيز زواتني، د س، ص: 22)

فالعلاقة بين الإدارة والقيادة ليست علاقة العام والخاص، ولكن بطبيعة ما يعني كل واحد منهما، فالغدارة تهتم بدرجة كبيرة بالسياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين تعني القيادة بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، لأن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة في حين القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها. (عبد العزيز زواتني، مرجع سابق،

ص: 22)

وعلى هذا الأساس يجب التفرقة بين الإدارة أو الإداري من جهة وبين القائد من جهة أخرى

على النحو التالي:

- أن القائد شخص يتوفر على قدر من التأثير الشخصي بالسلطة غير الرسمية على عدد من الأفراد تجعله قادرا على توحيد سلوك هؤلاء الأفراد.

- أن المدير هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى، لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ هدف معين، ويتوفر لديه بحكم موقعه الرسمي قدر من السلطة الرسمية تعطيه حق إصدار الأوامر والتوجيهات الملزمة للأفراد. (محمد رفعت، 2000، ص: 377)
- الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة، الإمكانيات البشرية اللازمة أما القيادة فتطلب من يقوم بها أكبر من ذلك، فلا بد له من الإبداع والتخطيط والتصور وأن يدرك الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية. كلاهما في الحقيقة مهم، فالقيادة وحدها تجعلنا نعيش في علم المستقبل والعلاقات والإنجازات التي بدونها لا يمكننا الإستمرار، والغدرة تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصور الكلية والربط بالقيم والمبادئ وقد ننسى كذلك العلاقات الإنسانية في خضم الإهتمام بالإنجاز وهو ما يظهر لنا في الجدول التالي:

جدول (1): يبين الفرق بين القيادة والإدارة.

<p>تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل ومن هنا تحرص على التأكد من عدم الخوض إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجيهات الإستراتيجية وتمارس القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الأتباع والإهتمام بهم كبشر.</p>	<p>القيادة</p>
<p>تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والإهتمام باللوائح والنظم وإستعمال السلطة.</p>	<p>الإدارة</p>

المصدر: (عبد العزيز زواتني، نفس المرجع السابق، ص: 92)

2-3- القيادة والرئاسة:

رغم وجود خلط بين مفهوم القيادة والرئاسة إلا أن الأدبيات السياسية والإدارية تفرق بينهما، حيث تعد فكرة الرئاسة طاقة وقوة تنظيمية خارجية، تقرر بعيدا وخارجا عن ذاتية وشخصية القائد الإداري، أما القيادة ظاهرة سلوكية تنظيمية اجتماعية تستمد أهدافها ومصدرها أساسا من ذاتية وشخصية القائد بصفاته وإمكانيته وقدراته التنظيمية من جهة، ومن تماسك أعضاء الجماعة والتفاهم والتفاعل القائم بين القائد وأتباعه من جهة أخرى. (طريف شوقي، د س، ص ص: 44-

(45)

ويلخص "جيب Gibb" النقاط الأساسية التالية التي تستوجب هذه التفرقة:

- أ- يتم تقلد الرئاسة من خلال نسق منظم، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من طرف أفراد الجماعة، وإرتباطهم وولائهم واحترامهم، كما هو الحال في القيادة حيث أن سلطة القائد تنبع من أفراد جماعته، بينما الرئيس يستمد سلطته من قوى خارج الجماعة تتمثل في اللوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها، وتعمل الجماعة في ظل هذا على توجيهاته وتعليماته خوفا من الجزاء أو تجنباً له وليس إعجاباً بشخصيته ورغبة منها في أداء العمل.
- ب- أن الرئيس يحدد أهداف الجماعة تبعا لإهتماماته، وليس تبعا لإهتمامات أفراد الجماعة.
- ج- لا توجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين الأفراد، كما توجد فجوة واسعة بين أعضاء الجماعة والرئيس بدوره يسعى إلى الحفاظ على هذه الفجوة لتساعده على إحكام السيطرة عليهم، أما القيادة فتتبع من الجماعة، ويشعر أعضاءها بالحاجة إليها، حيث تؤمن بأهداف الجماعة، شاعرة شعورهم مستمدة منها سلطتها إلى جانب السلطة الرسمية الممنوحة لها بشكل رسمي. (زكي محمود هاشم، 2001، ص: 280)

أما الرئاسة فتستمد سلطتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطته خوفاً من العقاب، فالرئيس

مفروض على الجماعة ويهمه مركزه مما يسعى إلى إبقاء التباعد بينه وبين الجماعة

(سيد الهواري، 1976، ص:333)

3- أهمية القيادة:

يمكن توضيح أهمية القيادة باعتبارها ضرورة لأيّة منظمة أيا كان نشاطها فيما يلي:

- تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، إذ أن أساس وجود المنظمات مرتبط بمدى تحقيقها لأهدافها، لذا وجود القيادة السليمة القادرة على القيام بهذه المهمة يشكل أهمية نظراً لمحافظةها على توازن هذه الأهداف وتقليص التعرض بينها وبين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم وقدرتها على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع الأهداف التنظيمية وتعقدتها.

- تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، الإدارة أكثر فعالية، وهي تعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي

تنظيم إداري. (نواف كنعان، د س، ص:111)

- لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، فالقيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، إذ أن كل عمل في الإدارة يتطلب شخصية تستوعب مختلف مكونات المنظمة، ويستمر ذلك الاستيعاب

للاستفادة منه إلى أقصى حد يمكن. (سعيد القحطاني، 2001، ص:119)

كما تبرز أهميتها في الجانب الاجتماعي من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء

التنظيمات الرياضية والثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين أفراد هذا التنظيم فهي تتأثر

بعادات وقيم وتقاليدها واتجاهات وتطلعات العاملين لديها، كما تكمن أهميتها في الجانب الإنساني

للإدارة من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على تحقيق التفاهم

المتبادل بينه وبين مرؤوسيه واحترام المرؤوسين فيما يخص مناقشة شؤونهم ومصالحهم وتقبل

اقتراحاتهم وإشعارهم بالتقدير المناسب. (نواف كنعان، مرجع سابق ذكره، ص: 108)

عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية، حيث بدونها يصعب

على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة على تحقيق أهداف

المنظمة.

- قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها في خدمة المؤسسة. (خميس إسماعيل، د

س، ص: 9).

4- أنواع القيادة:

لقد تعددت أنواع القيادة ونخص بالذكر ما يلي:

4-1- القيادة الرسمية:

هي التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال

المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه في هذا المنطلق تكون سلطته ومسؤوليته محددة من قبل

مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها أي أن القيادة الرسمية تكون على حسب العمل

المفوض إليها اجتماعيا وعلى حسب السلطة الموكلة إليها في السلطات الثلاث: التنفيذية،

التشريعية والقضائية. (المعيلي، 2011، ص: 23).

4-2- القيادة الغير رسمية:

هي القيادة التي يمارسها بعض أعضاء التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من

مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الغدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة،

إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملاءه وقدرته على التعرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا. (المعيلي، نفس المرجع السابق، ص: 25)

3-4- القيادة الشخصية والغير شخصية:

القيادة الشخصية هي تلك القيادة التي تقوم عن طريق الاتصال الشخصي بالآخرين، وتوجيههم، تحفيزهم بالكلام، وهي من الأنواع الشائعة التي ترتبط بالفاعلية وتحقيق الرضا مما ينتج عنهما رضا وظيفي ينعكس في سلوك الموظفين بالأداء الجيد. أما القيادة الغير شخصية تحدث عن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والأوامر، وتكون هذه القيادة من نائب المدير مثلا إلى أدنى قيادة في المنظمة من غير فرق بين الأقسام المنظمة، وفي بعض الأحيان يكون من الصعب استخدام هذا النوع من القيادة بسبب انعدام التأثير الشخصي للقائد على التابعين الناتج عن وجود وسيط يفصل بينهما.

4-4- القيادة المستبدة:

هي المتسلطة ويعبر عنها بالديكتاتورية، والتي تقوم بكل الأعمال بنفسها وتزعم على أنها تعرف كل شيء ورأيها هو الصواب، فتوزع الأوامر وتعطي التوجيهات دون التشاور مع العمال، وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الأساليب الرقابية المستخدمة عديدة وعنيفة وجامدة وصارمة، مما ينعكس سلبا على تحقيق أهداف المنظمة.

5-4- القيادة الاستشارية:

تتم عن طريق التشاور والأخذ بآراء التابعين، فالقائد يقترح الأعمال المحتملة مع توصياته لكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ، وتهتم هذه القيادة بمصطلح الجماعة وتحرض على تحقيق أفضل النتائج بطريقة تكون من الطرفين (القائد والمرؤوسين) وتكون

استشارة للأعضاء الذين هم أهل لذلك ويتوفرون على المهارة والخبرة الذهنية اللازمة . (المعيلي

مرجع سبق ذكره، ص 27)

5-عناصر القيادة:

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن هناك جملة من العناصر المرتبطة بالقيادة وهي:

5-1- جماعة المنظمة:

يقصد بها الجماعة التي لها تنظيم محدد يختلف موقع أعضائها باختلاف المسؤوليات، وهم يستجيبون لقائد لديه القدرة على التأثير فيهم وتوجيههم من أجل تحقيق أهداف مشتركة فالقائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم. (نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 84)

5-2- عملية التأثير:

تتعدى عملية التأثير الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه، حيث يفترض كل من "فرنش ورافن" Franch et Raven أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير على تابعيه كقوة الإثابة أو قوة الإلزام، القوة الشرعية، قوة التأثير الشخصي وقوة الخبرة والدراية وترتبط كل هذه العناصر بتنمية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع معارفهم وتدريبهم على مواجهة إحتياجاتهم وتحدد درجة نجاح أو فشل القائد بمدى فعالية وسائل التأثير التي يستخدمها لتوجيه هذه الجماعة. (سميرة صالح، مرجع سابق ذكره، ص: 21)

5-3- وجود الهدف المشترك لتحقيقه:

من المعروف أن الأهداف في المؤسسات متعددة ومتباينة، بتعدد وتباين الأفراد والجماعات بمختلف مستوياتهم الرسمية والوظيفية والشخصية، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف جميعا واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف

الجماعة والأفراد، وعندها يمكن للقائد الناجح أن يقوم بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ويتم تحقيق الأهداف عادة من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات الأفراد والجماعة وعندها يستطيع القائد أن يستميل الجماعة ويحقق رغبته في الإنقياد له لقناعتها بأنه سيعمل على زيادة إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافها. (سميرة صالح، نفس المرجع السابق، ص ص: 94-95)

4-5- الموقف القيادي الذي يجد القائد:

إن ظهور القائد يأتي من خلال إتخاذ قرار ما في موقف ما، والذي يعبر عنه بالعلاقة "إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب" والقيادة تبرز في مواقف محددة وتختفي في مواقف أخرى، حيث أن فحوى القيادة هو التأثير الشخصي، فإن المواقف المحددة التي يحدث فيها السلوك القيادي تعتبر عنصراً أساسياً فالتأثير الذي يحدث يكون نتاج سلوك القائد إضافة إلى طبيعة الموقف أو الظروف المحيطة بعملية التأثير (سامية خميس، 2007، ص: 55).

6- العوامل المؤثرة في القيادة:

هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة ومن أهم هذه العوامل نجد ما

يلي:

- السيمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه (صفاته الشخصية سواء كانت جسمية أو نفسية أو سلوكية)
- صفات وشخصيات المرؤوسين (سواء كانت صفات جسمية، نفسية، سلوكية أو اجتماعية).
- أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء الأهداف ذات الإستراتيجيات بعيدة المدى أو قصيرة المدى.

- نوع منظمة العمل من حيث حجمها، نوع إنتاجها، أساليبها التنظيمية أو نوع القرارات ونوع المهام والحوافز وجماعة العمل.
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة على بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية. (طلال عبد الملك الشريف، 1993، ص50)

7- نظريات القيادة:

نتناول في هذا العنصر أهم النظريات المفسرة للقيادة:

7-1- نظرية السمات:

تعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقيادة الناجحين، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة تتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد على غيره، ويمكن إذا ما توفرت في شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقائد أهمها القدرة القيادية ومهارة الإنجاز وتحمل المسؤولية، روح المشاركة، القدرة على تفهم الموقف. (نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 305)

كما ذكر كنعان أن عالم الإدارة الهندي "تابجي" قسم السمات التي يجب توفرها في المدير لتجعل منه قائدا إلى ثلاث مجموعات هي السمات الشخصية، السمات السياسية والسمات

النظامية. (نواف كنعان، نفس المرجع السابق، ص: 307)

ومن أنصار نظرية السمات "فرنسيس جالتون F.Galton"، "توماس كاريل T.Carlyle"

و"غيسال Giselles" حيث تؤكد هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن لهم سمات

وخصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيهم أن هذه السمات القيادية مورثة وليست مكتسبة وهناك

دراسات حديثة أوضحت صفات أخرى يجب توفرها في القائد منها الذكاء والمعرفة والثقة بالنفس.

(عبد الله عبد اللطيف الجبر، دس، ص: 244)

وقد أجريت الكثير من الدراسات في هذا المجال تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيار يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف والتحقق من السمات التي تجعل من شخص ما قائد إداري، وقد تبنى الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية، وذلك بملاحظة القادة والزعماء وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدوها مشتركة لدى هؤلاء القادة حيث استنتجوا بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة، من بين هذه الدراسات دراسة "ستود جيل Stodgill" الذي توصل لأهم الصفات التي تجعل من الإنسان قائدا ناجحا ومن أهمها القدرة (الذكاء، وطلاقة اللسان)، مهارة الإنجاز (الثقافة، التعليم، المعرفة...) وتحمل المسؤولية (الثقة بالنفس، الرغبة...) والمشاركة (التعاون والمساهمة)... الخ من السمات وإلى جانب هذه السمات والصفات يفترض في القائد أن يلم بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمله وإدارته ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية هي: المهارة الفنية، المهارة الإنسانية والمهارة الذهنية. (سعود بن محمد النمر وآخرون، 1411 هـ، ص: 320)

2-7- نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته تفوضه لأن يكون قائدا، والقائد يستطيع أن يغير من سمات وصفات الجماعة التي يقودها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عادية بحيث تفترض هذه النظرية أن هناك أشخاص ذوي مواهب تمكنهم من التحكم في مجرى التغيير ومجرى التاريخ (الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساسا على افتراض أن القادة يولدون ولا يصنعون، وهذه الولادة تكون في أعضاء أرسقراطيين فقط)،

فبعض الرجال يتصفون بصفات غير اعتيادية منذ الولادة من جهة ومن جهة أخرى فإن السمات القيادية تنتقل بشكل تنازلي من شخص لآخر عبر نظام الوراثة فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قاداتها على أساس براعتهم وشجاعتهم، حيث كان يتم اختيار الرجل الأقوى كحاكم وزعيم وكان من مهامه الأساسية كسب معارك جماعته وحروبها، وبيّن أصحاب هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وأنه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم وقد كان الاعتقاد السائد بأنه من خلال بقاء الأصلح وبالتزاوج سيظهر القادة المتميزون عن الآخرين مما يوصلهم إلى مركز القوة ومن الذين نادوا بمثل هذا الرأي هم: "كالتون ودر Caltons woods"، وركام Wirggam كذلك برنار Bernard وتيد Ted. وقد إنتقدت هذه النظرية من قبل الكثير من الباحثين نظراً لأنها لا تقوم على أساس علمي ولا شواهد تجريبية، كما أنها تهمل طبيعة الظروف والمواقف المتغيرة للمجتمعات المختلفة. (صلاح هادي الحسني، د س، ص: 83).

3-7- النظرية التفاعلية:

هذه النظرية تركز على الجمع بين نظريتي السمات والموقف، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على سمات القائد في موقف معين ولكنها تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة فالسمات التي يملكها القائد لا تكفي لظهور القائد بل لابد من إقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات. (مجمي، د س، ص: 33)

أي أن النظرية التفاعلية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية:
السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها وتطرح هذه النظرية معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة

المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية. (صلاح هادي حسين، مرجع سابق، ص: 80)

وتقوم هذه النظرية من الناحية العملية على ضرورة تطبيق الغدارة بالكفاءة والجدارة في سلم التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على زيادة تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري حوله في مجال عمله وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه قدرة التأثير على الآخرين وهذا ما يساعده على زيادة جهده وتحسين عمله الذي لابد أن ينعكس إيجابا على التنظيم ككل. (محمد قاسم القريوتي،

2003، ص: 186)

7-4- النظرية السلوكية:

ظهر هذا الاتجاه بعد تحول اهتمام الكتاب والباحثين في الإدارة إلى تفسير القيادة من جانب آخر بعيدا عن نظرة السمات، ويعد ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة (دراسة هاوثورن) حيث اتجهوا إلى تفسير السلوك القيادي بافتراض إلى أن سلوك القائد يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته. (سميرة صالح، مرجع سابق، ص: 30)

حيث قامت جامعة ولاية أوهايو بدراسات لمعرفة السلوك العام لقادة العديد من المنظمات وتحديد نوع القيادة الفعالة من ناحية التأثير على الإنتاجية ومعنويات العاملين، واستخدام في الدراسة استبانة وصف سلوك القادة المديرين Description (L.B.D.Q) Leader Behavior questionnaire وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود نوعين مميزين من القادة، النوع الأول هو القائد الذي يعطي اعتبار للعاملين Considérant chef والنوع الثاني هو القائد الذي يهتم بهيكل منظمته Structure de lancement كما توصلت الدراسة إلى أن القائد يمكنه الجمع بين هذين

النوعين في قيادته، بحيث يكون مهتم بالعاملين وبالمنظمة في الوقت نفسه. (مجمعي، مرجع سابق، ص:34)

وكما توصل "لكرت" Likert عام 1966 في بحوثه في مجال القيادة والإشراف إلى أن المديرين ذوي الإنتاج المرتفع قد هيئوا لأفراد التنظيم سلوكا متعاوناً ومستويات عالية من الرهن الوظيفي أي أن أفراد هذا التنظيم على درجة عالية من الفعالية، مما يشير إلى اهتمام القائد بجانب من السلوك القيادي وهو الجانب الإنساني في العمل وعلى العكس من ذلك فقد كشفت نتائج هذا البحث أن المديرين ذوي الإنتاج المنخفض يتمسكون بالجانب الوظيفي أي أنهم يهتمون بالعمل أكثر من إهتمامهم بالجانب الإنساني. (ليكرت رنسيس، 1966، ص: 34)

7-5- نظرية (X) ونظرية (y):

قام "دوجلاس ماكريجو" Douglas Mc gre بتقديم نظرية (X) ونظرية (Y) على أن الأولى تفترض الإنسان بطبيعته محدود الطموح والذكاء لا يجب العمل ولا تحمل المسؤولية ويتجنب المهام الموكلة إليه، بينما يهتم بإشباع حاجاته الجسمية والمادية، وهكذا فإن ما يدفعه للعمل هي الحوافز المادية والسيطرة المحكمة، ثم طورت هذه النظرية إلى ما يسمى بنظرية (Y) التي تفترض أن الإنسان طموح وإيجابي، محب للعمل وراغب فيه، مبادر، مرحب بتحمل المسؤولية أن حاجاته غير مركزة في حاجات أساسية ومادية وأمنية، بل تتعداها إلى حاجات اجتماعية، وهكذا فإن ما يدفعه للعمل ليست الحوافز المادية فقط، بل يمكن دفعه من خلال الحوافز المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية بطيبة اهتمام القائد به. (سميرة صالح، مرجع سابق، ص: 30)

7-6- نظرية المسار والهدف:

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية والتحفيز على إنجاز هذه الأهداف وقد حددت أربعة أنماط للقيادة هي النمط الموجه، النمط المساند، النمط المشارك ونمط الإنجاز. (محمد قاسم القريوتي، 2003، ص: 186)

وقد قامت هذه النظرية على أفكار "مارتن ايفان 1970" ثم طورها "روبرت هاوس" حيث تقوم فكرة أن القائد يضع للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك وتتوقف فاعلية القائد من خلال تبني سلوك ونمط قيادي له الأثر على رضا وتحفيز العاملين. (هادي الحسني، دس، ص: 81)

وتعتبر هذه النظرية محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين حيث حصرها ضمن فرضين أساسيين هما: الأول يتوقف على قبول المرؤوسين لسلوك القائد والثاني يعتمد على أثر سلوك القائد في تحريك دافعية مرؤوسيه، ويرى أن ونوع القيادة يمكن أن يتغير لدى المدير أو القائد وذلك بحضور برامج تدريبية معينة. (مجمعي، مرجع سابق، ص: 40-45)

• التعقيب على نظريات القيادة:

نستنتج من خلال النظريات السابقة الذكر أنها انفتحت وأجمعت على أمر واحد ألا وهو أهمية القيادة في المنظمات. لكن نلاحظ وجود اختلاف بارز وواضح حول فعالية هذه القيادة فهناك من يرى أنه كي تكون القيادة فعالة يجب أن تتوفر لدى القائد مجموعة من السمات والصفات إضافة إلى بعض المهارات، وهناك من يرى بأن القيادة الفعالة يجب أن تتبنى من طرف الرجل الأقوى فهو الأصلح بأن يكون قائد، وحسب رأيهم فإن القادة يولدون ولا يصنعون ولقد بنوا رأيهم هذا على سوء مسلمة تقول بأن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة ولا توجد فيهم خصال تميزهم عن

تابعيهم. كما نجد أيضا هناك من يقول كي تكون القيادة فعالة وناجحة يجب أن تكون للقائد مقدرة على التفاعل مع أفراد الجماعة فهم يعتبرونها تفاعل إجتماعي لإظهار مواهبهم والتفاعل مع هذه المواقف، وهذا ينعكس إيجابا على المنظمة وهناك أيضا من يقول كي تكون القيادة فعالة يجب أن يتفاعل السلوك القيادي مع التصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته. كما أن يتحمل المسؤولية وهذا ما يدفعه للعمل ويجعل منه قائدا ناجحا وأخيرا هناك من يرى أنه كي تكون القيادة ناجحة فهذا يتوقف على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه، وتتوقف فعالية القائد من خلال تبني سلوك ونمط قيادي له أثر على رضا وتحفيز العاملين.

8- المعوقات والمشاكل التي تواجه القيادة:

لقد تعددت المشاكل والمعوقات التي تعترض القيادة وتحد من فاعليتها وتكمن أهم هذه المشاكل والمعوقات فيما يلي:

8-1- المشاكل والمعوقات الإدارية:

8-1-1- المركزية الشديدة وعدم التفويض:

عدم رغبة بعض القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري... وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإماءات والموافقات التي تشترط مصلحة الأعمال ونظاميتها، وضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين.

8-1-2- البيروقراطية:

تقترن دائما بالمركزية الجامدة، أما بالنسبة إلى عدم رغبة هذه القيادات الإدارية في تفويض السلطة فيرجع الأمر إلى عدة أسباب أهمها الانقسامات الاجتماعية والسياسية والدينية والقومية التي تعود إلى الارتباط الأسري وإلى الانتماء العرقي أو الديني حيث تشعر هذه الأسباب القيادات

الإدارية بعدم الاطمئنان مما تجعلهم يتباعدون عن الجرأة خوفا من إساءة التصرف. (ليندول

أرويك، 1963، ص ص: 80-84)

8-1-3- الوضع التنظيمي لأجهزة الإدارة:

ويكون هذا نظرا لتعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكن للمديرين على مرؤوسيههم، مما ينعكس سلبا على القيادات الإدارية في هذه الأجهزة ويحد من فعاليتها... ذلك كثرة المستويات الإدارية في التنظيم تؤدي إلى كثرة الفواصل بينها وبين قمة الهرم التنظيمي مما يترتب عنها صعوبة إحكام عمليات التوجيه، وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة ما يؤدي إلى عرقلة وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

8-1-4- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات:

تتوقف فعالية وسلامة القرارات التي تتخذها القيادات بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاية المعلومات التي سيبنى على أساسها القرار. (ليندول أرويك، نفس المرجع السابق، ص ص: 451-457)

8-1-5- التخطيط الغير السليم:

يعتبر من الظواهر السلبية الملموسة في الأجهزة الإدارية، ووجودها يترتب عنها عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التنمية بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات... يضاف إلى العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ في أغلب المؤسسات ومصالحها غير الواضحة. (نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص: 451-457)

8-1-6- المشاكل البيئية:

- عدم استقرار الأنظمة السياسية ويرتبط هذا المشكل بعدم الاستقرار في بلد ما من انقلابات، حروب أو نزاعات... الخ ما يؤدي إلى فقدان التنظيمات الإدارية استقرارها واستمرارها جراء هذه المشاكل.
- المواريث الاجتماعية المختلفة التي تولدت نتيجة للسيطرة الاستعمارية على بعض الدول في عهد الاحتلال.
- التركيب الطبقي وتفاوت المستويات الاقتصادية السائدة في المجتمعات وتأثير ذلك على نظام التعيين والترقية، وعلى خلفية القيادات الإدارية.
- بعض العادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك الاجتماعي السائدة في بعض المجتمعات وأثارها السلبية على الإدارة عامة وعلى القيادات الإدارية خاصة وأهمها تلك الظواهر المتعلقة بالوساطة وأشكال المحاباة والأنماط الاجتماعية.
- كثرة التعديلات والتفسيرات في نصوص الأنظمة التي تؤدي إلى عدم التكيف.
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة، وهذا بسبب انغلاق الإدارة عن تجارب الإدارة والبحث وعدم الاستفادة من العلم والتكنولوجيا العالمية. (نواف كنعان، نفس المرجع السابق، ص ص: 459-461).

8-1-7- المشاكل والمعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية:

- عدم توفر الكوادر والكفاءات القيادية المناسبة لاعتلاء المناصب الإدارية.
- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية وذلك إما عن طريق الوساطة أو المحسوبية.

- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية وهذا نابع من عدم إحساسهم بالأمان والثقة عند ممارستهم لدورهم القيادي تبدوا مظاهر هذا في ترددهم عن المبادرة والمواجهة الجزئية للمشاكل الطارئة.
- اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة الأجنبية، حيث تذهب بعض المؤسسات والأنظمة إلى استقدام واستقطاب الخبرات الأجنبية وقد يترتب عن هذه الاستعانة أخذ بآراء واقتراحات هؤلاء الخبراء والمستشارين الأجانب بعض المخاطر كونهم لا يدركون أبعاد المشكلة وعدم إدراكهم واستيعابهم للعوامل البيئية والتنظيمية والاجتماعية والسياسية وطبيعة أبعاد هذه المنظمة وأفرادها. (نواف كنعان، مرجع سابق ذكره، ص ص: 463-474).

ثانيا القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية نوع من أنواع القيادة التي يسعى فيها القائد إلى إحداث تغييرات وتعديلات في مؤسسة التي يتولى مسؤوليتها والتي تعود عليها بالفائدة وهذا قصد جعلها تنافس في المنظمات الكبرى.

1- مفهوم القيادة التحويلية:

إن مفهوم القيادة التحويلية مازال يكتنفه بعض الغموض، فلا يوجد إجماع بين الاكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية مما سبب حيرة وتساؤلات حول الموضوع، فتعرف القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أساليب تنظيمية جديدة كلية تتوافق مع متطلبات المستقبل".
وهناك من يعرف القيادة التحويلية بأنها: "عملية يشترك فيها القائد مع الأفراد بروابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والأتباع" (بن عبد الرحمن الطاهر، 2009، ص: 48).

ويرى الهواري (1996): أن القيادة التحويلية تعني: "مدى سعي القائد إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل" (بن عبد الرحمن الطاهر، 2009، ص:49).

ترى عباس (2004) أن القيادة التحويلية: "هي ذلك النمط من القيادة التي تستخدم الإبداع في التأثير على العاملين، وتعتمد الحوار لتعرف كيفية أداء العمل وتحديد سبله ووسائله وتستخدم الطرق الغير إعتيادية لتجاوز الواقع المألوف في العمل المنظمي، ومحاولة إثرائه وتحسين مناخاته".

ويعرف Burns القيادة التحويلية بأنها: "تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والتّضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة". (بن عبد الرحمن الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص:50).

2 - أهمية القيادة التحويلية:

يرى بنيس (2001) Bennis أنه لم يعد بوسع المنظمات أن تبقى على نظام التسلسل الهرمي المتصلّب بل أضحى لزمها أن تتبنى صيغا تنظيمية أكثر مرونة، فالمنظمات المعاصرة دينامية في جوهرها، فحاجات ورغبات العاملين والمتعاملين فيها متجددة ومتغيرة مما إستدعى وجود قيادات ذو خصائص ومعتقدات مختلفة عن خصائص القيادة التقليدية، لذلك نجد أن القيادة التحويلية تدعم وتسهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل ومترايط يجعلها قادرة على الإستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.

القيادة التحويلية ترتبط غرتباطا إيجابيا بالتميز في الاداء والرضا الوظيفي للعاملين حيث كشفت معظم الدراسات أن القيادة التحويلية تعمل على: - رفع مستويات الأداء المنظمي.

- الإستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ العمل

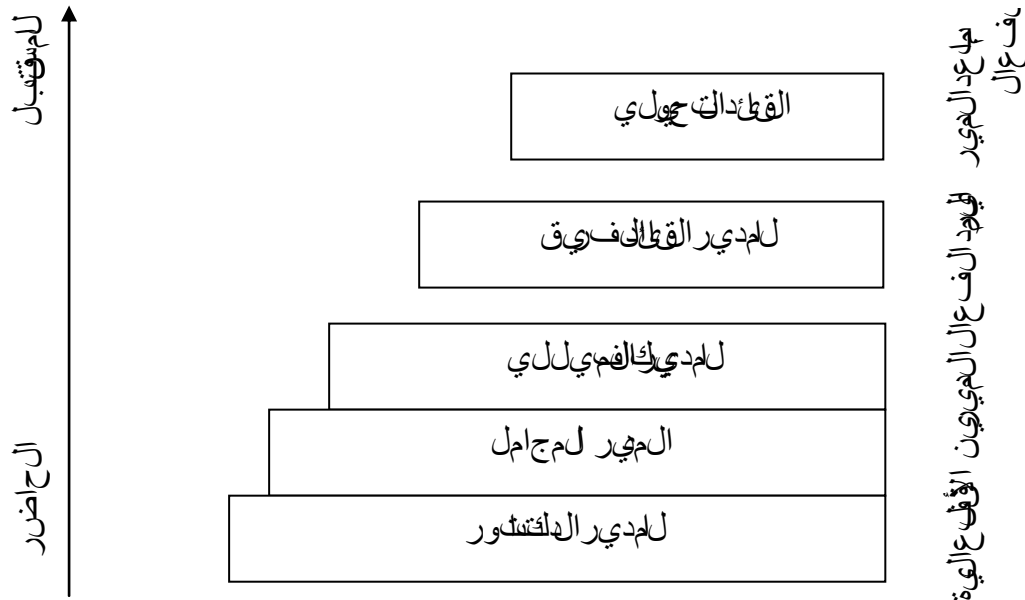
- رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بروح الإنتماء وتبعث في نفوسهم الدافعية

(الطاهر، 2009، ص ص: 53،54)

أما الهواري (2006) فقد بين أهمية القيادة التحويلية من خلال مقارنتها بفعالية القيادة التقليدية التي تشتمل حسب رأيه على: القائد الدكتاتور الذي يوجه إهتمامه نحو تحقيق أهداف المنظمة، القائد المجامل الذي يوجه إهتمامه نحو تحقيق أهداف الأفراد، والقائد الميكافيلي أو الزئبقي الذي يحرص على التوفيق بين تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة، وان القاسم المشترك بين هذه الأنماط الثلاثة هو عملية التبادل او المبادلة بين المدير والمرؤوسين أما المدير قائد الفريق فهو متكامل يهتم بالعمل كثيرا وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيرا. (الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص:55).

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (01): فعالية القائد التحويلي



المصدر: (الطاهر، 2009، ص:55)

3- وظائف ومهام القائد التحويلي:

يمكن تلخيص وظائف ومهام القائد التحويلي في النقاط التالية:

3 1 إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة

على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

3 2 إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن

درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية.

3 3 تكييف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.

- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

3-4 إدارة المفاجآت وعدم التأكد:

على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية وإستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة

المفاجآت والتغيرات المستمرة وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لإتخاذ

القرارات. (ابن عبد الرحمن الطاهر، 2009، ص ص86،85).

3 5 إدارة التعليم والتدريب المستمر:

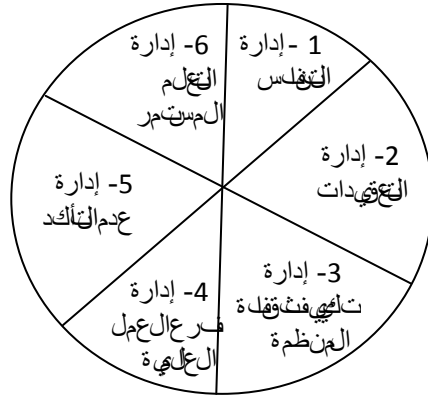
تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريبى مستمر في المنظمة لكثرة

المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

وتجسد الوظائف السابقة الذكر عناصر التوجه العالمي للمنظمات القرن الواحد والعشرون

كما يراها رينسميث (1993) s.Rhinesmith من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02): عناصر إدارة التوجه العالمي لمنظمات القرن الـ 21 م.



المصدر: (إبن عبد الرحمن الطاهر، 2009، ص: 87)

4- خصائص القائد التحويلي: لطالما إرتبطت ادبيات القيادة التحويلية بإدارة التغيير وهذا راجع

إلى طبيعة الفترة التي نشأت وتطورت فيها ولكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل

منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:

4-1: القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية على

خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لإعتناقها.

4-2: يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية فهو يتمتع بثقة ذاتية

عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

4-3: للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم

لهم الحلول المناسبة.

4-4: يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

4-5: يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف

وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

4-6: القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يجب الإستقرار الذي لا يؤدي

إلى التطوير.

كما حدد كل من تيكي وديفانا (Tichy et Devama 1990) الخصائص التي يتمتع بها

القادة التحويليين في المنظمات وهي:

- القادة التحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همتهم الشخصي المهني هو إحداث تمييز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود.
- أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق.
- موجهون بالقيم ويعملون بموجبها، ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.
- القادة التحويليون يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من أخطاء التي وقعوا فيها.
- يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.
- القادة التحويليون أصحاب رؤى يحملون ويترجمون كل ذلك إلى حقائق (الغزالي، 2012، ص 31،32).

بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع:

أما هيرقل وآخرون (1992) فيرون أن القائد التحويلي يتسم بـ 6 خصائص وهي:

❖ القدرة على التركيز والانتباه:

يجب أن يتمتع بالقدرة على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون، والتركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها، والعمل على جعل الآخريين يتبنونها ويمثل أحد داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه.

❖ تعمل المخاطرة: يجب أن يتسم بالشجاعة وتحمل المخاطرة كما أنه يجب أن يواجه الحقيقة

ويكتشفها للآخرين حتى ولو كانت مؤلمة.

❖ **الثقة بالنفس والآخرين:** يجب أن يثق بالآخرين ويوثق به بعيدا عن التسلط والديكتاتورية فسعيه

نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسبه إحساسه بالآخرين والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات.

❖ **إحترام الذات:** يجب أن يحمل مجموعة من القيم والمثل الأساسية والتي في ضوئها تشكل أقواله

وتصرفاته وسلوكه كما أنه يؤمن أن إنسجام الأقوال مع الأفعال تولد الثقة والإحترام والولاء عند الآخرين.

❖ **القدرة على الإتصال:** يجب أن يتمتع بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور

ويعمل على ترجمتها في أرض الواقع وبذلك يتمتع بالقدرة على الإتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا على الرؤية الواضحة لما يريد أن يعمل.

❖ **الإحساس بالآخرين:** يسعى القائد التحولي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من

خلال العمل على الإرتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. (الغزالي، 2012، ص:33)

5- وظائف (مهام القيادة التحولية):

حدد الهواري (1999) مهام القيادة التحولية كالآتي:

1-5 إدراك الحاجة إلى التغيير:

ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، وإستثارة عقول

العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير إحتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد

التحولي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن

المنظمة، فالقائد التحولي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة لا يجب الإستقرار الذي لا

يؤدي التطور كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الإجتماعية.

5-2 صياغة الرؤية والرسالة:

إذ تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقيادة التحويليون لهم رؤية وهي أساس لعملهم. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة والتغيير الناجح. والقائد التحويلي يحمل بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية، تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية وأسباب تبني التغيير وأثاره. (عبد الكريم الغزلي، 2012، ص: 33).

5-3 إختيار نموذج التغيير ومسارته:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.

ويؤكد (Kotter, 1996) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويشير إلى أن الرؤية توضح الإتجاه للتغيير وتحفيز الأفراد لإتخاذ التصرفات السليمة حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولوية قد يسبب الألم لبعض الأفراد كما أنها تساعد لربط الأفراد ببعضهم بعضاً، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

5-4 صياغة الإستراتيجية الجديدة:

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف ويكون

بإستطاعتها إيجاد تحالف مع مجموعة المنافسين والتفوق عليهم. وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجا لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

5-5 تعبئة الإلتزام من خلال ثقافة المنظمة:

إن تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفا تماما وأصبح يتطلب إلتزاما برؤية ورسالة إستراتيجية جديدة وعليه فعلى القائد التحويلي أن يكون قادر على ترويج وليس هذا فقط، وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار وهذا لن يأتي إلى إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، فنجاح التغيير يتوقف على مدى إلتزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة. (الغزالي، 2012، ص ص: 34،35)

6-أبعاد القيادة التحويلية:

إستطاع بعض الباحثين أمثال (Bass, 1985 ; Bass, 1990) و (Avolio, etal,) (Bass et Avolio 1991) و (1991).

تطوير أبعاد القيادة التحويلية إلى ما يلي:

6-1 التأثير المثالي:

ويعني إمتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفكر والإعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والإحترام من قبلهم ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم

على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والإحترام والثقة إتجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثير على العاملين. أو هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب وإحترام وتقدير التابعين وعدّه المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والإنصياح لرغبته لكل مطالبه. (عبد الكريم الغزالي، 2012، ص: 28).

6-2 الإستشارة الفكرية:

وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها. كما يقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الاداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والإستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في احاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة. (عبد الكريم الغزالي، 2012، ص: 29).

6-3 الإعتبارية الفردية:

وتعني إهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب وإهتماماته، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. ويقصد بها أيضا قيام القائد بإيلاء الإهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين. (Avolio et étal, 1991, p :70).

4-6 التحفيز:

العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والإلتزام بالأهداف التنظيمية. (عبد الكريم الغزالي، 2012، ص:30)

7- التحديات التي تواجه القيادة التحويلية:

في ظل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي، فرضت التطورات العالمية على القيادات

التحويلية العديد من التحديات تتمثل فيما يلي:

1-7 المنافسة:

يجب على المؤسسة أن تهنيء نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق وذلك من خلال

العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن.

2-7 العولمة: أدى التقدم السريع في المعلومات والاتصالات إلى تحول العالم إلى قرية ولمواجهة

هذا التحدي فعلى القيادات الإدارية الإستعداد وذلك من خلال إحداث التحول اللازم، وأداء أعمالها

في أسرع وقت ممكن وذلك لتعظيم الفائدة وتخفيض التكاليف وإستثمار الأموال المعطلة.

3-7 القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد:

ويعد من التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية وهنا يجب البحث عن

الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق،

وعدم تبديد أي مورد. (الطاهر، 2009، ص: 82).

5-7 التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في العصر الحاضر

وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات الإدارية تدرك بأن التطور التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء

والإستمرارية لهذا تشكل أهم التحديات التي تواجهها لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى

معايير التقييم، وعلى دورة المنتجات وعلى الإستراتيجيات المتبعة في المنظمة. (الطاهر، 2009،

ص ص: 83،84).

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بتناول العناصر المتعددة والمختلفة لموضوع القيادة التحويلية والتي تتمثل فيما يلي: مفهوم القيادة التحويلية، أهميتها، عناصرها، خصائص القائد التحويلي، وظائف القيادة التحويلية، أبعادها وأخيرا التحديات التي تواجهها.

تمهيد

أولا : الدافعية

1- مفهوم الدافعية.

2- بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية.

3- أهمية الدافعية.

4- تصنيف الدوافع.

5- وظائف الدافعية.

6- أبعاد الدوافع.

7- النظريات المفسرة للدافعية.

ثانيا : الدافعية للإنجاز.

1- مفهوم الدافعية للإنجاز.

2- مكونات الدافعية للإنجاز.

3- أهمية الدافعية للإنجاز.

4- طرق زيادة الدافعية للإنجاز.

5- الخصائص الشخصية للأفراد ذوي الإنجاز العالي.

6- النظريات المفسرة للدافعية للإنجاز.

7- قياس دافعية الإنجاز.

خلاصة الفصل.

تمهيد الفصل:

يعد موضوع الدفاعية من أكثر موضوعات علم النفس أهمية سواء على المستوى النظري أو التطبيقي و قد نال اهتمام العديد من المفكرين كون دراسة دوافع السلوك تساعد الفرد في فهم نفسه و غيره وان النشاط الإنساني في كافة صورته هو النشاط مدفوع و من بين هذه الدوافع نجد الدافع للإنجاز لدى العمال ومدى تأثيره عليه حيث يعتبر هذا الأخير عاملا مهما جدا في توجيه سلوك العمال و تنشيطه وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الفصل .

أولاً: الدافعية :

حظي مفهوم الدافعية باهتمام بالغ من قبل الكتاب الباحثين السلوكيين وخاصة علماء النفس، ومن قبل الإداريين، في الدافعية تشكل أهم مرتكز في المدخل النفسي للسلوك التنظيمي، وأهم محور لاهتمام المديرين في المنظمات.

1. مفهوم الدافعية :

1.1. لغة: تعني المنبه، المثير، المنشط، المحرك، و هي كلمة مأخوذة من الفعل الثلاثي دفع

، يدفع، دفعا أي يحرك الشيء من مكان لآخر (القاموس الجديد للطلاب 1979، ص:145).

2.1. اصطلاحاً: يرى (beach) الدافعية بأنها الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو ضعفه و

الدافعية هي الباعث الرئيسي لأفعال الناس (رواية حسن ،2003، ص:96).

. تعريف ماسلو (MASLOW): الدافعية تشريط انفعالي لمنبهات محددة مركبة يوجهها مصدر

التدعيم. (عبد اللطيف خليفة ، د س، ص ص : 79 .88).

. تعريف هب (hebb) : الدافعية اثر لحدين حسيين هما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك و

وظيفة التيقظ أو الاستثارة التي تؤثر في الفرد.(عبد اللطيف ، ص ص : 79 .81).

. تعريف فيثر (Feather) : الدافع استعداد شخصي قد يكون له أساس فطري .

. تعريف ماكيلاند (meclland) : الدافعية هي إعادة التكامل و تجدد النشاط الناتج عن التغيير

في الموقف الوجداني (نفس المرجع السابق ، د س ، ص ص : 79 .81) .

2. بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية :

هناك الكثير من المفاهيم التي ترتبط بالدافعية و كثيرا ما تكون مثيرة للسلوك و موجهة له

ومن أمثلة هذه المفاهيم نجد : الميل ، القيم ، الحاجة و الباعث كلها أمور لها ارتباطها الوثيق

بالدوافع ، و فيما يلي نذكر هذه المفاهيم و علاقتها بالدافعية :

2-1. الحاجة (Ned) : يشير هذا المفهوم إلى شعور الكائن الحي بالافتقاد إلى شيء معين ، و يهدف ذلك الكائن إلى تحقيقها بما يؤدي إلى التوازن النفسي و الانتظام في الحياة ، و تظهر أهمية الحاجة في حياة الكائن الحي عندما توجد صعوبات أو ظروف تحول دون إشباع هذه الحاجة إذ يظهر الاضطراب و القلق و عدم الشعور بالسعادة.

2-2. الميل : الميل مفهوم يشير إلى الأشياء التي نحبها أو نكرهها و إلى الأشياء التي نفضلها أو ننفّر منها و ينتمي الفرد في معترك حياته حبا أو كراهية لأشياء تدخل في خبراته و هذه الأشياء التي يحبها أو يكرهها لها اثر واضح على سلوكه فهو يتجنب ما يكره و يسعى إلى ما يحب دائما (أبو علام، 1986، ص ص : 200.201) .

2-3. القيمة : هي توجيه لفئة كاملة التي تعتبر هامة في حياة الفرد و يطلق على القيمة اسم هذه الفئة من الأهداف ، و لعل من أفضل تصنيفات القيم هو تصنيف "ادوارد سبرانجر spranger :edward"

2-3. 1 . القيمة النظرية: و هي البحث عن الحقيقة في حد ذاتها و يتصف بهذه القيمة العلماء عادة .

2-3. 2. القيمة الاقتصادية: و هي البحث عن الثروة.

2-3. 3 . القيمة الجمالية: هي البحث عن حد ذاته.

2-3. 4 . القيمة السياسية: و هي القوة من اجل القوة ، ويتصف بها الزعماء عادة .

2-3. 5 . القيمة الاجتماعية: هي رفهيه الآخرين كما يسعى إليها المصلحون الاجتماعيون .

2-3. 6 . القيمة الدينية: هي الاهتمام بالدين و تعاليمه و بعلاقة الإنسان بخالقه و تعتبر من أهم

أهداف التربية و ذلك أن التربية تبني أهدافها على أساس قيم المجتمع.

2-3-7. الاتجاهات: هو عبارة عن الاعتقاد و عدم الاعتقاد بشيء ما و يتضمن الاتجاه ثلاثة

جوانب أساسية:

2-3-7.1. موضوع الاتجاه: و الموضوع يرتبط بعوامل معرفية هي ما يفهمه الفرد و ما يعرفه.

2-3-7.2. حالة انفعالية وجدانية : هي حالة الشعور نحو الموضوع بشعور معين سواء ايجابي

أو سلبي .

2-3-7.3. توجيه السلوك: ذلك انه بناء على الحالة الانفعالية لدى الشخص نحو موضوع

الاتجاه نجده ينتزع إلى القيام بسلوك معين أما مؤيدا أو معارضا له و الاتجاهات مثل الدوافع تثير

النشاط و توجهه نحو هدف معين. (نفس المرجع السابق، 1986، ص ص :201.200).

3. أهمية الدافعية: للدافعية أهمية قصوى في سلوك الفرد و نذكر منها مايلي:

.زيادة مقدار الجهد المبذول بحيث تصبح استجابات معينة أكثر وضوحا من غيرها لنفس المثيرات.

.استثارة حاجة معينة لدى الفرد حيث تدل تلك الحاجة على نقص شيء معين.

.موضوع الدافعية يتصل بأغلب موضوعات علم النفس إن لم نقول جميعها فهو وثيق الاتصال.

.الدافعية ضرورية لتفسير أي سلوك إذ لا يمكن أن يحدث أي سلوك أن لم يكن وراءه

الدافعية.(الداهري، 2008، ص:،157).

.تنظيم السلوك و تعديله أو الخدمة أو تغييره إلى سلوك آخر يكون عادة ذلك يبرز دوافع ذات

طبيعة تعارضية مع دوافع السلوك.

.تعزيز السلوك و تقويته، و يكون ذلك ببروز الدوافع ذات الطبيعة التازيرية مع دوافع أخرى.(محمد

عساف، 1999، ص: 62)

نستخلص مما سبق أن دور الدافعية و أهميتها يتضح في العمليات العقلية سواء كان ذلك في الانتباه، الإدراك، التفكير و الذاكرة فهي تتفاعل مع قدرات الفرد لتؤثر على السلوك و الأداء الذي يبذله. (الداهري و آخر، 1999، ص: 95).

4 . تصنيف الدوافع: هناك تباين في التصنيفات التي اقترحها العلماء للدوافع و من ابرز هذه التصنيفات:

4 . 1 . الدوافع الأولية و الثانوية:

4 . 1 . 1 . الدوافع الأولية (البيولوجية): عن طريق الوراثة حيث تتصل اتصالا مباشرا بحاجات الإنسان البيولوجية الأساسية فلا يحتاج الإنسان إلى تعليم لاكتسابها مثلا الجوع، العطش و الراحة (فهومي 1987، ص: 36) .

4 . 1 . 2 . الدوافع الثانوية (المكتسبة): تنشأ نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة و الظروف الاجتماعية المختلفة التي يعيش فيها مثل دوافع التملك و السيطرة، الفضول و الانجاز . (أمل البكري، و فاديا عاشور 2007، ص: 36).

4 . 2 . الدوافع الداخلية و الدوافع الخارجية:

4.2.1. الدوافع الداخلية: عبارة عن قوى محركة للسلوك توجد داخل النشاط بحيث تجذب المتعلم نحوها دون الحاجة إلى تعزيز خارجي، لأنه الإثابة تكون متأصلة في العمل نفسه .

4 . 2 . 2 . الدوافع الخارجية: يعبر عنها بالحوافز و المعززات التي تقدم للفرد نتيجة القيام بسلوك مرغوب.

و يرى "برواز brulez" أن التعلم يكون أكثر ديمومة و استمرارية عندما تكون دوافع القيام به داخلية و ليست مرهونة بمعززات خارجية. (أمل البكري و ناديا عاشور، 2007، ص: 171) .

4 . 3 . الدوافع الشعورية و الدوافع ألا شعورية:

4 . 3 . 1. الدوافع الشعورية: هي دوافع تتدخل ضمن وعي الفرد و يكون قادرا على معرفتها و

التحكم بها أو إيقافها، أي أنها تكون تحت سيطرة الفرد و خاضعة للوعي و من الأمثلة عليها الشعور بالبرد.

4 . 3 . 2. الدوافع ألا شعورية: هي دوافع تكمن وراء سلوك الإنسان و تصرفاته التي لا يعرف سببا كما تكون صادرة من عقله الباطني و من الأمثلة عليها العقد النفسية كالغيرة المرضية. (نفس المرجع السابق ، 2007، ص: 172) .

5 . وظائف الدافعية : للدافعية عدة وظائف تتمثل فيما يلي:

5 . 1 . الوظيفة التفسيرية : هي الوظيفة الأساسية التي من خلالها يتم تفسير مختلف أنواع

السلوكات الصادرة من الكائن الحي و يطلق على هذه الوظيفة وظيفة الغزو .

5 . 2 . وظيفة التشخيص و العلاج: تستخدم في تشخيص العديد من الاضطرابات السلوكية و النفسية و أيضا في علاج هذه الاضطرابات.

5 . 3 . المحافظة على استمرارية السلوك : أي أن السلوك يبقى مستمرا و نشيطا ما دامت

الحاجة قائمة و لم يتم إشباعها .(بني يونس ، 2004، ص ص : 25. 26) .

5 . 4 . وظيفة التنشيط و التحريك : تتأكد هذه الوظيفة المرتبطة بالدافعية بدءا من أعمال "هب

"hebb" 1955 وصولا إلى "داشيل dachiel" و "كانون kanon" 1932 و "هل hell"

1955 بيعت في الطاقة اللازمة للأداء الفعال ، و مع ذلك لقيت هذه الوظيفة هجوما عنيفا سواء

على المستوى التجريبي أو النظري ، الأمر الذي دعى "كوفر koffer" 1959 إلى افتراض أن

الدافعية كمفهوم محدد يشتق من النفسية الأخرى و ربما لا يتضح بشكل واضح .

5. 5. الوظيفة الانتقالية : هي تفترض أن المثيرات المعينة التي تتبع الاستجابة قد تعمل على

زيادة أو نقصان احتمالية الإتيان بتلك الاستجابة مرة أخرى و تتضمن هذه الوظيفة تلك

الاستجابات التي ترتبط بالثواب و العقاب و ما تلعبه تلك الاستجابات من دور في تغيير

السلوك.(قشقوش، 1976، ص :7).

6 - أبعاد الدوافع :

6 - 1 - البقاء و الاستمرارية : تعد الفترة الزمنية لبقاء الدوافع من أكثر الأبعاد وضوحا في

وصفها فبعض الدوافع تستمر فترات زمنية طويلة لتحقيقها بينما البعض الآخر تستمر فترة زمنية

قصيرة جدا و سرعان ما تنتهي .

6 - 2 - الطابع الدوري: و نعني به أن الدوافع الكائنات الحية تمر بدورة كاملة تبدأ بالحاجة

الشديدة إلى إشباع الدوافع ثم إشباع و خفض التوتر ثم الحاجة مرة أخرى و هكذا لوحظ أن الدوافع

الداخلية المنشأ أو الدوافع الفسيولوجية يكون فيها الطابع الدوري أكثر وضوحا من غيرها.

6 - 3 - السكون : نعني بها أن بعض الدوافع تتسم بالسكون بصورة تامة لفترات زمنية طويلة ثم

تعاود الظهور فجأة بقوة كبيرة حينما تصبح الظروف مناسبة .

6 - 4 - المجال : يقصد بالمجال أن الدوافع تتباين بصورة كبيرة في المجال الذي يعبر عنه أو

مدى شموليتها ذلك انه من الصعب تحديد المجال الحقيقي للدافع من خلال السلوك المدفوع بمفرده

(بني يونس، 2007، ص.ص:35-36).

7- النظريات المفسرة للدافعية: لقد تعددت النظريات المفسرة للدافعية ومن بينها نجد:

7-1 نظرية الغريزة: طبقا لهذه النظرية فان الناس يندفعون إلى الانغماس في سلوكيات معينة

بسبب البرمجة الوراثية تماما كما تعرض الحيوانات نماذجا من السلوك الغريزي مثل الهجرة أو

التزاوج وبذلك نجد انه كان يعتقد أن السلوك البشري مدفوع بغرائز فطرية.

واعتمادا على عمل " تشارلز داروين" ونظريته المؤسسة على نحو علمي من التطور استتب علم النفس قوائمها مطولة من الغرائز لتفسير كل سلوك بشري يمكن تصوره على سبيل المثال سلوك الشخص المرتب والمنظم و كان يظن انه مدفوع بغريزة النظافة.

في بداية القرن 20 تم اقتراح آلاف الغرائز في قائمة لأحد الخبراء، وكان منظور الغرائز

الأوائل دون شك مدفوعين بغريزة التدوين.(العلوان، 2009، ص.ص: 192-193)

7- 2 نظرية الحافز: تؤكد هذه النظرية أن السلوك مدفوع بالرغبة في خفض التوتر الداخلي الناتج

من حاجات بيولوجية لم يتم إشباعها مثل الجوع أو العطش و الفكرة الأساسية هي أن مثل هذه

الحاجات البيولوجية التي لم يتم إشباعها تدفعنا أو تحثنا على أن نسلك بطرق معينة مؤدية إلى

خفض في الدوافع و حينما يخفض سلوك معين دافعا بنجاح فان السلوك يصبح أكثر احتمالا لان

يتكرر حينما تنشأ نفس الحالة (الحاجة مرة ثانية) .

اعتقد المنظرون إلى الدوافع مثل **كلارك هل و وود وورث** أن الدافع تستثار بميكانيزمات

الدافع البدني و يقرر مبدأ الاتزان البدني أن الجسم يراقب نسبيا مستويات من الحالات الداخلية مثل

درجة حرارة الجسم و مستويات السوائل و إذا ما انحرفت أي من هذه الشروط الداخلية فان الجسم

يبادر بالعمليات لإعادة الحالة مرة ثانية إلى المدى الطبيعي ، عند الاكتشاف بعدم التوازن الداخلي

فان دافعا لإعادة التوازن يتم إنتاجه فينشط الدافع السلوك لخفض الحاجة و إعادة تأسيس التوازن

الخاص بالتأزر الداخلي .(باهي شيلي، 1998، ص ص : 193 - 194) .

7- 3- نظرية الباعث : برزت هذه النظرية في الخمسينات ، و اقترحت أن السلوك يدفع بواسطة

جذب من الأهداف الخارجية مثل المكافآت و قد اعتمدت هذه النظرية على مبادئ التعلم مثل

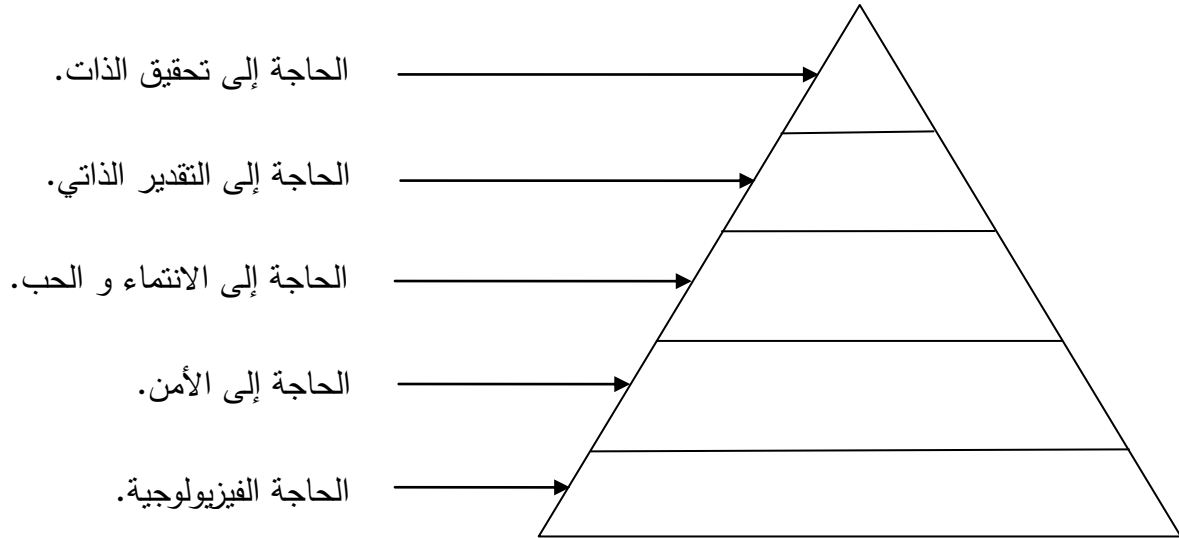
:التدعيم والاشتراط في نظرية بافلوف و نظرية سكينر و يعتبر "طولمان" على أهمية العوامل

المعرفية في التعلم و الدافعية بصفة خاصة ، التوقع بان سلوكا خاصا سوف يؤدي إلى أهداف معينة يعتبر من الأمور التي أخذت في الاعتبار (باهي ، شيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 195) .

7- 4- النظرية الإنسانية : أكدت هذه النظرية على أهمية العناصر النفسية و المعرفية في الدافعية الإنسانية .

كان يعتقد أن الدافعية تتأثر بكيفية إدراكنا للعالم و كيفية إدراكنا لأنفسنا و للآخرين و قد أوضحت هذه النظرية أهمية البيئة فبدون بيئة مدعمة و مشجعة شخصية و اجتماعية و ثقافية للسعي نحو أعلى قوة دافعة ، فيمكن التعرض للخطأ ، ويعتبر هرم ماسلو من أكثر النماذج الأكثر شهرة للدافعية و يبدو ترتيب الحاجات وفقا لماسلو على الشكل التالي :

الشكل رقم (03) يمثل هرم الحاجات لماسلو :



المصدر: (الحناوي، 2000، ص:200).

و هكذا يبدو أن ماسلو قد رتب الدوافع في شكل مجموعات و يضع الحاجات الضرورية في شكل هرم أساس أهميتها ودرجة إلحاحها من حيث الإشباع وترتيب ماسلو للحاجات سلميا فلا تنتقل فيه إلى درجة ثانية إلا بعد المرور بالدرجة السابقة. (فلاح، 2009، ص: 197).

7-5- النظرية المعرفية في الدافعية:

7-5-1 نظرية الحاجات للإنجاز: تفترض هذه النظرية التي تربط بكل من "ماكليناد" و "أتكسون"

أن عوامل الواقعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد المتمثل في رغبته في التميز و الإبداع و ينعكس ذلك عمليا على الأفراد من هذه الفئة لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة الغير روتينية والتي تتصف بنوع من التحدي و يمكن قياس أثرها و التقاخر بها و هؤلاء الأفراد يبذلون جهودا أكثر من غيرهم إثباتا لأنفسهم إرضاء ذاتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت و منافع مادية. (عباس، 2008، ص: 174)

7-5-2 نظرية المشاركة في تحديد الأهداف: تقوم هذه النظرية على مبعث دافعية الفرد وهي

الأهداف و الغايات التي تسعى إليها ، وكلما كانت الدافعية لديه لعملها اكبر و هذا ينطبق على توقعات الفرد في أداء مهامه وواجباته في العمل. (عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص: 175)

- تعقيب على الدراسات:

نستنتج من خلال هذه النظريات أنها تختلف في مبدئها وفي تفسيرها للدافعية لدى الفرد بحيث هناك من أرجعها إلى الغرائز الفطرية وهناك من يراها بأنها ناتجة من الحاجات البيولوجية التي لم يتم إشباعها إضافة إلى ميكانيزمات الاتزان البدني وهناك من يراها بأنها راجعة إلى العناصر النفسية و المعرفية وكيفية إدراك الكائن البشري للعالم ولنفسه وللآخرين دون أن ننسى أهمية البيئة و أخيرا هناك من أرجعها إلى العوامل الذاتية والرغبات الداخلية للأفراد و إلى الأهداف و الغايات التي يسعى إليها الأفراد .

لكن وبالرغم من كل هذه التناقضات بين النظريات السابقة الذكر إلا أنها اتفقت على أمر واحد إلا و هو أن الفرد تكمن داخله دافعية كبيرة تنشطه و يحتاج فقط إلى ما يدفعه لإخراجها و إظهارها.

ثانيا : الدافعية للإنجاز:

يعتبر الدافع للإنجاز من أحد العوامل الهامة والرئيسية التي تدفع الفرد للقيام بعمله بكل فعالية وبذل جهد أكبر، لكنه يختلف من فرد لآخر وذلك حسب ظروف معينة وحسب الفرد ذاته.

1 مفهوم الدافعية للإنجاز:

1- 1 - لغة : كلمة دافع مأخوذة من الفعل الثلاثي دفع أي حرك الشيء من مكانه إلى مكان آخر و في اتجاه معين أو يشار إلى مفهوم الدافع في اللغة اللاتينية بكلمة " mover" و يشار إلى مفهوم الدافع في اللغة الانجليزية بكلمة " motiver" و يعني يحرك و هو عبارة عن أي شيء مادي أو مثالي يعمل على تحفيز و توجيه الأداء و التصرفات (الموسوعة العربية العالمية، 1999، ص : 229) .

1 - 2 - اصطلاحا : حسب قاموس علم النفس (لاروس Larousse) فان الدافعية للإنجاز هي عمليات فيزيولوجية و نفسية مسؤولة على إثارة و صيانة و توقيف سلوك معين من جهة و على قيمة الجذب أو النفور المنسوبة لعناصر الوسط التي تؤثر فيها هذا السلوك من جهة أخرى (لاروس، 1995، ص : 676) .

✓ تعريف " Murray موراي" : يعرف موراي الدافعية للإنجاز بأنها : " رغبة الفرد وسيلة نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدما ما لديه من قدرة و مثابرة و استقلالية " .

✓ تعريف " Mc cilliland ماكلياند " : يعرف الدافع للإنجاز بأنه " الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز و التفوق " .

✓ و يقدم لنا في مؤلفه الذي صدر عام (1961) تعريفاً آخر و هو:

" حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل بكفاءة و سرعة بأقل جهد و في تصوره أن الدافع للإنجاز عبارة عن تكوين فرضي يعني الشعور أو الوجدان المرتبط بالأداء التقييمي حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز " .

✓ تعريف فاروق عبد الفتاح (2003) : هي الرغبة في الأداء الجيد و تحقيق النجاح و هو

هدف ينشط السلوك أو يوجه و يعد من المكونات المهمة للنجاح .(عبد الله ، 2003 ص :112).

✓ يمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة لدافعية الإنجاز مايلي :

- أن الدافع للإنجاز هو هدف و دافع مركب يتميز بالطموح و المنافسة و العمل على تحقيق

أفضل النتائج و الدرجات .

-الدافع للإنجاز هو دافع يسعى الفرد إلى تحقيقه من أجل احتلال مكانة راقية.

2 - مكونات الدافع للإنجاز : يرى " auzbel اوزيل" أن هناك ثلاثة مكونات على الأقل للدافع

للإنجاز و هي:

2 - 1 - الحافز المعرفي : الذي يشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته حيث أن المعرفة الجديدة

تعين الفرد على أداء مهامه بكفاءة اكبر فان ذلك يعد مكافأة له .

2 - 2 - توجيه الذات : يمثل رغبة الفرد المزيد من المكانة التي يحرزها عن طريق أدائه المميز

و الملتزم في نفس الوقت بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها يؤدي إلى شعوره بكفايته و احتراماته .

2 - 3 -دافع الانتماء: الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين و يتحقق إشباعه من هذا التقبل

بمعنى أن الفرد يستخدم نجاحه الأكاديمي بوصفه أداة للحصول على الاعتراف و التقدير أولئك

الذين يعتمد عليهم تأكيد ثقته بنفسه.(مجدي ، 2003 ، ص ص : 117 - 118) .

- 2 - 4 - الطموح: الرغبة في الوصول إلى الأهداف المخططة و بذل الجهد اللازم.
- 2 - 5 - المثابرة: الجد و الاجتهاد و السرعة في انجاز الأعمال.
- 2 - 6 - الاتجاه نحو المستقبل: يمثل التخطيط المكثف للمستقبل.
- 2 - 7 - الرغبة في الأداء الأفضل: التفوق، الثقة بالنفس و المنافسة.
- 2 - 8 - المسؤولية الفردية: تكون مسؤولاً أمام نفسك و أمام الآخرين و أن تتحمل نتائج عملك.
- 2 - 9 - التنظيم : أن ترتب الأشياء و أن تحقق النظافة أو الاتزان أو الترتيب أو الدقة.
- 2 - 10 - البحث عن التقدير: النجاح في ممارسة بعض المواهب و بلوغ اكبر مستوى النجاح.
- (مركون هبه، 2005 ، ص : 70)،

3 - أهمية الدافعية للإنجاز:

- تساهم الدافعية للإنجاز في فهم السلوك الإنساني و تعطي تصورا عن الدافع المجدد للأهداف التي وضعها الفرد لنفسه.
- الدافع للإنجاز يحفز سلوك الفرد نحو السعي لتحقيق ذاته من خلال تحقيقه لمستوى مرتفع من التفوق.
- يعطي دافعا لزيادة المعتقدات الذاتية الموجبة و التي تسهم في زيادة الثقة في مستوى الفرد و قدراته.
- دفع الفرد إلى النجاح و تحقيق الأهداف التي وضعها مسبقا .(قشقوش،1979، ص: 118).
- الدافعية للإنجاز لها وزن و أهمية على المنظمات ، فمن خلالها تتحدد القدرة على الإنجاز فعلى المشرف مثلا التمتع بالدافعية للإنجاز حتى يصل إلى تحقيق الأهداف سواء كانت القريبة أو بعيدة و من خلالها يكسب مهارة أفضل في انجازاته مع القدرة على تحديد كم و نوع الإنجاز هذا ما يحقق تكوين طريقة مثلى للأداء.

-تساهم في المجال الإداري من خلال برامج التدريب بما أن دافع الانجاز متعلم و ذلك من خلال تصميم برامج تدريب تمكن من رفع الانجاز عن طريق الإثارة . (خاطر، 2003 ، ص: 219).

4 - طرق زيادة الدافعية للإنجاز: قامت دراسات عديدة في السنوات الأخيرة حول برامج تدريب الغرض منها زيادة دافعية الانجاز لدى الأشخاص في مجالات مختلفة و من أمثلة ذلك ما قام به "الشولر alc hlouler" و "ماكلياند Mc cllinand" حاولوا وضع مبادئ تسيير عليها مثل هذه البرامج كما حددوا سلسلة من الخطوات يمكن إتباعها لتحقيق هذه المبادئ و تهدف برامج التدريب على دافع الانجاز إلى تشجيع الالتزام بالقيم الاجتماعية الأساسية مثل الاعتماد على النفس وتقبل المسؤولية الشخصية نحو ما يترتب على أفعال الشخص و يتم تنمية تحمل المسؤولية عن طريق توضيح المفاهيم المتعلقة بدافعية الانجاز و يمكن تحقيق هذه الأهداف عن طريق إعداد برنامج و المهم هو الوضوح في إشراك المفاهيم المتعلقة بدافعية الانجاز. (مركون، 2005، ص : 71).

5 - الخصائص الشخصية للأفراد ذوي الانجاز العالي : مايلي:

- درجة عالية جدا من المثابرة في ممارسة النشاطات.
- توعي جيدة من الأداء.
- تحمل المسؤولية أكثر من الاعتماد على توجيهات الآخرين.
- اقتراح أهداف طموحة و تتميز بالمخاطرة المحسوبة.
- الرغبة في معرفة نتائج النشاط الذي يمارسونه للحكم على قدراتهم بغرض التطوير الأفضل .
- القدرة على مواجهة خبرات الفشل و بذل المزيد من اجل النجاح. (مركون، 2005، ص: 72).

6 - النظريات المفسرة لدافعية الانجاز : ظهرت مجموعة من الاتجاهات النظرية حاولت تفسير دافعية الانجاز أهمها:

6 - 1 - نظرية "henry Murray هنري موراي : لقد أبدى موراي على خلاف الكثير من علماء الشخصية اهتماما مبكرا بالقدرة و الانجاز و اعتبر هاتين الصفتين جزء مهم من الشخصية و تؤيدان وظيفة مركزية في التوسط بين النزاعات كما قام "موراي" من خلال بحوثه حول الشخصية بتقويم الأفراد في القدرة و الانجاز على أدائهم في عدة مجالات مختلفة سواء كانت جسمية أو ميكانيكية أو قيادي أو اجتماعية أو غيرها و أكد أن الحاجة للانجاز تشكل احد الدوافع المهمة لدى الأفراد حيث وصفها بأنها عبارة عن قوة فسيولوجية كيميائية تنثار بواسطة عمليات داخلية أو مؤثرات خارجية لدى الأفراد و لاحظ انه عندما تنثار هذه الحاجة توجه هذه القوة للسلوك في البيئة المحيطة بطريقة معينة لإشباعها .(الخيري، 2008، ص : 50).

6 - 2 - نظرية David Mc clelland دافيد ماكلياند : اقترح ماكلياند عام (1967) نظريته في العمل اسماها بنظرية الانجاز حيث اعتقد أن العمل في المؤسسة يوفر فرصة للإشباع لثلاث حاجات و هي :

6- 2- 1 - القوة : حيث رأى أن الأفراد الذين تكون لديهم حاجة شديدة للقوة يرون أن المؤسسة فرصة لكسب المركز و السلطة و وفقا لذلك فهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم معرفة لكسب القوة.

6 - 2 - 2 - الحاجة للانجاز : الأفراد ذو الحاجة للانجاز يرون الالتحاق بالمؤسسة فرصة لحل المشكلات التحدي و التفوق .

6- 2- 3 - الحاجة للإدماج: الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للاندماج فإنهم يرون أن المؤسسة

فرصته لتكوين و إشباع علاقات صداقة جديدة و مثل هؤلاء الأفراد يندفعون وراء المهام التي

تتطلب التفاعل مع زملاء العمل.

كما وجد ماكيلاند أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص و

المميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول للمشكلات و يرغبون في

المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرار في وضع الأهداف المعتدلة مع الرغبة في التداول و

الحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون به من أعمال و قد يشار إلى أن هناك ارتباط بين

الخبرات السابقة و الأحداث الايجابية و ما يحققه الأفراد من نتائج فإذا كانت مواقف الانجاز

الأولية ايجابية بالنسبة لهم فإنهم يميلون للأداء و الانهماك في السلوكيات المنجزة أما إذا حدث نوع

من الفشل و تكونت هناك بعض الخبرات السلبية فان ذلك سوف ينشأ عنه دافع لتحاشي الفشل

(عبد الرزاق، 2009، ص ص :110-111).

6 - 3 - نظرية attekenson أتكينسون : رأى أتكينسون أن الدافعية للإنجاز هو ذلك المركب

الثلاثي المكون من قوة الدافع و مدى احتمالية نجاح الأفراد و الباعث ذاته بما يمثله من قيمة و قد

أوضح أن مؤشرات الدافعية للإنجاز من حيث قوتها أو ضعفها تتمثل في الآتي:

6- 3- 1 - محاولة الوصول للهدف و الإصرار عليه.

6- 3- 2 - التنافس مع الآخرين ما يتضمنه ذلك من بذل الجهد المطلوب.

6- 3- 3 - يتم ذلك وفقا لمعيار الامتياز و الجودة في الأداء. (بالربح، 2011، ص ص:

243 - 244).

6 - 4 - نظرية Bernard Wenzel برنارد وينز : تعد نظرية "برنارد وينز " المعروفة بنظرية

الغزو ، من أهم النظريات في مجال الدافعية الإنسانية بوجه عام و دافعية الانجاز بوجه خاص و

تهتم هذه النظرية بكيفية إدراك الفرد لأسباب سلوكه و سلوك الآخرين و ركز الباحثون في هذا المجال على الغزو المعرفي للسببية على أن المعرفة تؤثر على عمليات الغزو و السلوك و قد ركزت هذه النظرية على الحاجة إلى الانجاز و الخوف من الفشل و لكنها تتفاعل مع هذين العنصرين باعتبارهما يتسمان بالمرونة و التبدل لذا تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات الإدراكية تأثيرا فيما يتصل بالدافعية خاصة أنها ميزت بين نوعين من النجاح أو الفشل :

عوامل خارجية (تتعلق بالفرد) مثل : الخط و صعوبة العمل .

عوامل داخلية (تتعلق بالفرد) مثل : الجهد و القدرة .

كما أوضح "وينر " نظريته الكاملة للغزو النسبي في ثلاثة أنماط لتتابع الدافعية هي : نقص الدافعية بعد الفشل، زيادة الدافعية بعد الفشل، زيادة الدافعية بعد النجاح . (عبد اللطيف ، 2000 ، ص ص : 152 - 153) .

-تعقيب على النظريات المفسرة لدافعية الانجاز : نستخلص من النظريات السابقة الذكر وجود تناقضات فيما بينها حول موضوع دافعية الانجاز حيث يرى "موراي" أنها قوة فسيولوجية كيميائية تثار بواسطة عوامل داخلية أو مؤثرات خارجية لدى الفرد ،"ماكلياند" فهو يرى أن العمل في المؤسسة يوفر فرصة الإشباع لثلاث حاجات ،في حين أن "أتكسون" يرى أن دافع الانجاز هو مركب ثلاثي مكون من قوة الدافع ،نجاح الأفراد و الباعث ،أما "وينر" ركز في نظريته على الخوف من الفشل كما تحدث عن الغزو المعرفي .

-بالرغم من كل هذه التناقضات بين هذه النظريات إلا أنها ركزت و أجمعت على أمر واحد ألا و هو الدافع للانجاز ضروري للفرد حتى ينجح في جميع مجالات حياته .

7- قياس دافعية الانجاز : هناك عدة طرق لقياس الدافع للانجاز من بينها نجد:

7- 1 - المقاييس الاسقاطية : يعد موراي من زرع البذور الأولى لكيفية قياس الدافع للانجاز و التي أعدها ماكلياند فيما بعد مستعملا تقنية **tat** (اختبار تفهم الموضوع) التي طورها موراي و التي كانت تستخدم لتحديد وجود الصراعات في التشخيص الاكلينيكي ، كما استمد ماكلياند بعض صور مقياس الدافع للانجاز من اختبار **tat** و قام بتصميم الصور الأخرى خصيصا لقياس هذا الدافع و لم يتبع في تطبيقها و لا في تحليلها نفس الأسلوب موراي و إنما اعتمد على التطبيق الجماعي لمجموعة من الصور تتراوح بين أربع و ستة صور تعرض على شاشة لمدة عشرين ثانية على المفحوصين ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة حول كل صورة و ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

-ماذا يحدث؟ من هم الأشخاص ؟

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

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

-ماذا سيحدث ؟ و ما الذي يجب عمله ؟ (رشاد، 1994، ص: 21) .

7 - 2 - المقاييس الموضوعية : صممت هذه المقاييس قصد التخلص من بعض العيوب

السكومترية التي تناسب الاختبارات الاسقاطية فبعضها كان خاص بالأطفال و الأخرى بالكبار إذا

اعتمد الباحثون في تصميمها على أسلوب التقدير الذاتي ، فمن بين المقاييس الخاصة بالأطفال

نجد مقياس " french فرنس " الذي اشتقت عباراته أساسا من نظرية أتكسون للدافع للانجاز . أما

مقياس " mehenbian مريبان " فقد صمم لقياس دافع الانجاز عند الكبار و كذلك نجد

اختبار " Hermans هرمانز " بحيث حاول بناء اختبار الدافع للانجاز بعيدا عن نظرية أتكسون و

ذلك بعد أن حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين و قد انتقى منها الأكثر شيوعا على أساس ما أكدت البحوث السابقة .(رشاد، 1994، ص: 191) .

7 - 3 - بعض الطرق الأخرى : إلى جانب الطرق المذكورة سابقا ، تحدث عبد الحفيظ مقدم (1997) عن طرق أخرى منها :

7 - 3 - 1 - الاستبيان : هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو العبارات تدور حول دافع الانجاز يجيب عليها المفحوص بطريقة معينة و عادة ما تكون في السلم متدرج من المواقف تماما إلى غير مواقف تماما أو من صحيح تماما إلى غير صحيح تماما ،أو العكس و هكذا.... (مقدم ، 1997 ، ص: 170) .

و من أمثلة هذه العبارات:

-عندما اعمل أضع ل نفسي معايير:1- ضعيفة جدا 2 - لا أحب انجازه 3 - أحب انجازه
4-أحب كثيرا انجازه.

7 - 3 - 2 - ملاحظة السلوك : و تتضمن تحديد قائمة لأنواع السلوك التي تتضمن دافع الانجاز ثم قيام الباحث بملاحظة سلوك الشخص الذي يريد دراسة دافع الانجاز عنده و هذا بحساب تكرار أنواع السلوك المحددة في القائمة ضمن فترة زمنية محددة . (مقدم ،مرجع سبق ذكره ، ص: 110) .

7-3-3 - تقييم الآخرين : هو اللجوء إلى الذين لهم خبرة و احتكاك بالشخص المراد دراسة دافع الانجاز عنده و مطالبتهم بإعطاء تقييم حوله ، و هذا على مجموعة من الخصائص التي تتضمن دافع الانجاز كمطالبة المعلم تقييم احد تلاميذه أو مطالبة المشرف تقييم احد عماله . (مقدم ،1997، ص: 170) .

خلاصة الفصل :

نستخلص مما سبق أن الدافعية للإنجاز تلعب دورا هاما في تحقيق النجاح و الرقي في جميع ميادين الحياة و بالأخص في ميدان العمل. لذا لابد من الاهتمام بها و توظيفها لتحقيق أعلى المستويات استغلالها في ميدان العمل.

الجانب التطبيقي

تمهيد الفصل.

1-التذكير بفرضيات البحث.

2-المنهج المستخدم في الدراسة.

3-حدود الدراسة.

4-الدراسة الاستطلاعية.

5-أدوات جمع البيانات.

6-أدوات جمع البيانات.

7-أساليب جمع البيانات.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

بعدها تطرقنا في الجانب النظري في الإطار العام لإشكالية البحث، وكذا الفصول المتعلقة بموضوع الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية و علاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية الولائية لولاية تيزي وزو ،سنتناول في هذا الجانب التطبيقي فصلين : فصل منهجي و فصل عرض و مناقشة و تحليل النتائج ،ففي هذا الفصل المنهجي سنتطرق إلى الإجراءات التي يجب إتباعها من اجل انجاز فرضيات بحثنا.

كما اعتمدنا في هذا الجانب على الدراسة الاستطلاعية ،و تحديد المنهج المتبع ،و كذا المجالان الزماني و المكاني للدراسة الميدانية و مختلف أساليب المعالجة الإحصائية.

1 . التذكير بالفرضيات :**1.1 . الفرضية العامة:**

توجد علاقة بين القيادة التحويلية و دافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية العامة لولاية تيزي وزو .

1.2 . الفرضيات الجزئية:

.توجد علاقة بين خاصية التأثير المثالي و دافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية العامة لولاية تيزي وزو .

.توجد علاقة بين خاصية الاعتبار الفردي و دافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية العامة لولاية تيزي وزو .

.توجد علاقة بين خاصية التحفيز و دافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية العامة لولاية تيزي وزو .

2 . المنهج المستخدم:

تعددت المناهج المستعملة لدراسة المواضيع المتعلقة بالعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، و من بين المناهج نجد المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدنا عليه خلال دراستنا المتعلقة بعلاقة القيادة التحويلية بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية العامة لولاية تيزي وزو ،كون هذا المنهج يساعد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع و وصفها وصفا دقيقا و ذلك من اجل التوصل إلى تحقيق النتائج ،بإتباع خطوات كالوصف الراهن و تفسيره ،و تحديد الممارسات الشائعة و التعرف على الآراء و الاتجاهات لدى الجماعات ،و دراسة العلاقات القائمة بين الظواهر .(شحاتة سليمان،2006، ص:337).

1.2 . تعريف المنهج الوصفي :

إن اختيار المنهج المستخدم للدراسة أمر تحدده طبيعة مشكلة البحث المراد دراسته ، و معرفة العلاقة بين متغيرات البحث اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي .
و يعرف المنهج الوصفي على انه طريقة لوصف الموضوع و دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها .(عبيدات ،2001، ص 46).

3 . حدود الدراسة:**1.3 . الحدود المكانية:**

أجرينا بحثنا في المديرية الولائية للحماية المدنية لولاية تيزي وزو و التي تقع بالمخرج الشرقي لمدينة تيزي وزو سابقا ، قرب الطريق الوطني رقم 12 . و تتربع المديرية على مساحة مقدارها 11606 متر مربع، أما من المساحة المبنية فتقدر ب 2690 متر مربع . و قد تم فتح المديرية بتاريخ 13 مارس 2011.

يشغل في المديرية ما يعادل 98 عون للحماية المدنية، و تحتوي المديرية على عدة أجهزة و معدات للإسعاف و إطفاء النيران نذكر منها:

. 5 سيارات إسعاف.

. سيارتين للنقل.

. 12 سيارة و شاحنة خاصة بإطفاء الحرائق.

. 07 سيارات للنقل خاصة بضمان الترابط و النقل مع مختلف الوحدات المتواجدة على مستوى

دوائر ولاية تيزي وزو.

نظمت المديرية الولائية للحماية المدنية حسب النظام الخاص بالحماية المدنية و الذي يحدد عن طريق القوانين الخاصة بالحماية المدنية و فيما يلي نذكر مختلف المصالح التي تحتوي عليها المديرية و المكاتب الخاصة بكل مصلحة.

"1.1.3 . مصلحة الإدارة و اللوجستيك: و تتضمن هذه المصلحة أربعة مكاتب و هي:

. مكتب المحاسبة.

. مكتب الخدمات الاجتماعية.

. مكتب التكوين.

3.1.2 . مصلحة الحماية العامة :و تحتوي بدورها على 4 مكاتب و هي:

. مكتب التخطيط.

. مكتب المعدات و الوسائل.

. مكتب الإسعافات الطبية.

. مكتب الاتصال و النقل.

3.1.3 . مصلحة الوقاية : و تتكون من 4 مكاتب و هي:

. مكتب الدراسات.

. مكتب المراقبة.

. مكتب الإحصائيات.

. مكتب الخرائط.

3.2 . الحدود الزمانية:

يعتبر المجال التطبيقي في أي دراسة جانبا مهما ، فمن خلاله يمكن التعرف على مطابقته مع

الجانب النظري ، و قد سمحت لنا الفرصة خلال التريص الذي أجريناه ابتداء من 29 فيفري 2016

إلى غاية 16 مايو 2016 بالتواصل المباشر بميدان العمل و تحليل مركز العمل معتمدين على أدوات جمع البيانات منها الملاحظة، المقابلة و الاستبيان.

4 . الدراسة الاستطلاعية:

إن الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من وجود عينة بحثنا في الميدان ، و كذا هدفنا الأساسي جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع البحث و ذلك من أجل التأكد من صحة وسلامة وسائل البحث المستعملة إلى جانب العينة و أسلوب معاينتها .تعرف بأنها دراسة استكشافية تسمح للباحث الحصول على معلومات أولية حول موضوع بحثه، كما تسمح كذلك بالتعرف على الإمكانيات المتوفرة في الميدان و مدى صلاحية الوسائل المنهجية المستعملة قصد ضبط متغيرات البحث. (العيسوي،1997،ص:53).

. في البداية قمنا بدراسة استطلاعية في الميدان باعتبارها أول خطوة في البحث الميداني ، و ذلك في مديرية الحماية المدنية لولاية تيزي وزو ابتداء من 25 افريل 2016 إلى غاية 9 مايو 2016 ، حيث قمنا بجمع المعلومات العامة عن المديرية و هياكلها و مختلف مصالحه و ذلك عن طريق إجراء مقابلة مع رئيس المديرية و كذا رئيس مصلحة المستخدمين و بعض الأعوان الذين قاموا بتوجيهنا إلى مجموعة أفراد العينة، و تمكنا كذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية من التواصل مع عينة صغيرة الحجم مكونة من 10 أفراد بحيث حاولنا كسر الحاجز النفسي بين الباحث و المبحوثين بالاطافة إلى إعادة النظر في عبارات الاستبيان من خلال تصحيحها و ضبط المفردات و إلغاء البعض الآخر و قمنا كذلك بالتعرف على بعض العقبات التي كانت تعرقل السير الحسن لإجراء الدراسة الميدانية.

5. عينة الدراسة:

قمنا بإجراء دراسة مسحية، و ذلك بأخذ كل أفراد العينة بالاعتماد على الطريقة العشوائية البسيطة من خلال منح فرصة المشاركة للجميع . و قد تكونت عينة دراستنا من 98 عون.

1-5- خصائص العينة:

1-1-5- حسب متغير الجنس: و الذي سنمثله في الجدول التالي:

-جدول رقم (1):يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
71,43%	70	ذكور
28,57%	28	إناث
100%	98	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة الذكور (71,43%) اكبر من نسبة الإناث

(28,57%) و هذا راجع إلي طبيعة العمل.

1-2- حسب متغير السن:و الذي سيتم تمثيله في الجدول التالي:

-جدول رقم(02):يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرارات	السن
22%	22	27-18 سنة
36%	35	37-28 سنة
27%	26	47-38 سنة
15%	15	أكثر من 48 سنة
100%	98	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن أغلبية الأعوان تتراوح أعمارهم من 37-28 سنة و ذلك

بنسبة (36%) ثم تليه فئة 47-38 سنة بنسبة (27%) ثم تليه فئة 27-18 سنة بنسبة (22%)

و أخيرا فئة أكثر من 48 سنة بنسبة (15%).

5-1-3- حسب متغير الحالة الاجتماعية:

-جدول رقم (03):يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	29	30%
متزوج	57	58%
مطلق	8	8%
أرمل	4	4%
المجموع	98	100%

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة (58%) من الأعوان متزوجين بينما (30%) أعزب في حال (8%) مطلق و أخيرا (4%) أرمل.

5-1-4- حسب متغير المستوى التعليمي:

-جدول رقم (04):يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	2	2%
متوسط	11	11%
ثانوي	26	27%
جامعي	59	60%
المجموع	98	100%

-نستنتج من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة هي للمستوى الجامعي و التي تقدر ب (60%) ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة (26%) ثم يليه المستوى المتوسط بنسبة (11%) أما المستوى الابتدائي فتقدر نسبته (2%) أما دون المستوى يأتي في الأخير بنسبة (0%).

5-1-5- حسب متغير الاقدمية في المهنة:

-جدول رقم (05):يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المهنة.

الاقدمية المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات.	32	32,65%
6-10 سنوات.	21	21,42%
11-15 سنة .	16	16,32%
16-20 سنة .	19	19,38%

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (32,65%) من الأعوان لديهم خبرة اقل من 5 سنوات بينما نسبة (21,42%) لديهم خبرة مهنية من 6-10 سنوات في حين (16,32%) لديهم خبرة 11-15 سنة أما نسبة (19,38%) لديهم خبرة مهنية من 16-20 سنة و في الأخير تأتي نسبة (10,20%) لديهم خبرة مهنية أكثر من 21 سنة.

-6-أدوات جمع البيانات: إن أي دراسة بحثية تتطلب أن يعتمد الباحث على مجموعة أدوات ضرورية من أجل إتمام بحثه .فبعد تحديد العينة ضمن الجانب التطبيقي يتم تحديد أدوات البحث التي يجب استعمالها مع العلم أنها تختلف حسب الموضوع المدروس و كذا خصائص العينة ،و قد اعتمدنا في بحثنا هذا على الوسائل التالية:

6-1-الملاحظة: و هي أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث و اختبار فروضه، فهي تعني الانتباه المقصود و الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعة و رصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط ، أو وصفه و تحليله أو وصفه و تقويمه . (الدعيلج ، 2010، ص : 108).

-إن الملاحظة تجعلنا نسجل الظواهر فور حدوثها و دون الاعتماد على رغبة من تتم ملاحظته في إعطاء البيانات المطلوبة كما تقل فيها احتمالات التحيز نتيجة لمضي وقت قصير بين حدوث الظاهرة و وقت قصير بين حدوث الظاهرة و وقت تسجيلها و بما أن القيادة التحويلية تتبين لنا خلال الأفراد لذلك اعتمدنا على ملاحظة بعض الأفراد.

6-2-المقابلة: يمكن تعريفها بأنها اللقاء مباشر بين فردين وجها لوجه و تتحقق المقابلة في الدراسات الميدانية عن طريق أسئلة يلقها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع محدد، و بالتالي فهي عبارة عن تبادل لفظي بين السائل و المجيب، و عملية من عمليات التكامل الاجتماعي. (ابو شنب ، 2007، ص:269).

و تعتبر أيضا الوسيلة الأساسية للحصول على معلومات و يتوقف نجاح المقابلة على مستوى التخطيط لها من جهة ، و على الكيفية التي تتبع في تسجيل المعلومات و البيانات التي تفسر عنها المقابلة من جهة أخرى . (عطية ، 2006، ص :275).

و اعتمدنا في مقابلتنا على مجموعة من الأسئلة و نذكر منها مختلف الصعوبات و المخاطر التي يواجهها أعوان الحماية المدنية في حياتهم المهنية.

6-3-الاستبيان: و يعرف بأنه: " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، و تعتبر أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في الدراسات الاستطلاعية الكشفية و الوصفية .(أبو شنب،مرجع سابق،ص:268).

كما يعرف الاستبيان بأنه: "استمارة البحث التي تحتوي على مجموعة أسئلة التي توجه للأفراد بقصد الحصول على بيانات معينة، و قد ترسل بالبريد أو تسلم للأشخاص الذين تم اختيارهم الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة بها و إعادتها ثانية و يتم ذلك كله دون مساعدة الباحث للأفراد في تسجيل الإجابات عليها". (غريب، 1997، ص: 37).

و اعتمدنا في دراستنا الميدانية على مجموعة من الأسئلة إذ يضم الاستبيان أربعة محاور:

-المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية و هي: السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي و الإقدمية المهنية.

-المحور الثاني: متعلق بالبنود التي تقيس الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها توجد علاقة بين خاصية التأثير المثالي و دافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية الولائية لولاية تيزي وزو.

-المحور الثالث: متعلق بالبنود التي تقيس الفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها توجد علاقة بين خاصية الاعتبار الفردي و دافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية الولائية لولاية تيزي وزو.

-المحور الرابع: متعلق بالبنود التي تقيس الفرضية الجزئية الثالثة و التي مفادها توجد علاقة بين خاصية التحفيز و دافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية الولائية لولاية تيزي وزو.

-درجات الاستبيان:

-موافق بشدة - موافق - محايد - معارض - معارض بشدة.

أما فيما يخص التنقيط فقد اعتمدنا على درجات لكارث بحيث نرفق كل من:

-موافق بشدة: 5 نقاط.

- موافق: 4 نقاط.

- محايد: 3 نقاط.
 - معارض: نقطتين.
 - معارض بشدة: نقطة واحدة.
 - صدق و ثبات الاستبيان:
- 1- الصدق الظاهري (المحكمين): يعرف الصدق على انه: "مدى استطاعة أداة إجراءات القياس، قياس ما هو مطلوب منه". (الغانم، 2003، ص:150).
- تم عرض الاستبانة في صيغتها المبدئية على مجموعة من المحكمين في مجالات الإحصاء و البحث العلمي من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مولود معمري .وفي ضوء ملاحظاتهم تم حذف بعض العبارات كما أضيفت إليها عبارات أخرى لتستقر الاستبانة على النحو النهائي التي انتهت إليه .
- ب-ثبات الاستبيان: يعرف الثبات على انه: "إمكانية الحصول على نفس النتائج لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد". (الغانم، 2003، ص:151).
- تم تطبيق الاستبانة على عشرين فرد من أفراد البحث ، و بعد مضي أسبوعين من تاريخ تطبيق الاستبانة عليهم ، طبقت الاستبانة مرة أخرى على نفس المجموعة ، ثم تم تطبيق اختبار معامل الثبات (الفاكرومباخ) باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و كانت درجة الثبات عالية حيث بلغت (0,84) و هذا ما ستوضحه الجداول التي ستترفق في الملاحق.

6-4- مقياس الدافعية للانجاز " لعبد الرحمن الارزق ":

-تعريفه: هو عبارة عن مقياس يقيس الدافعية للانجاز لعبد الرحمن الارزق و الذي يتحدد من 31 بند.

-مواصفات الصورة الأصلية لمقياس الدافعية للانجاز:

-تتكون هذه الصورة الأصلية من 5 عناصر أساسية و هي:

*الطموح: يشمل أربعة عبارات: 1-6-11-23.

*المنافسة: تشمل سبعة عبارات و هي : 29-28-21-02-10-12-19 .

*الأداء: يشمل ثماني عبارات و هي : 03-07-13-16-21-28-29 .

*إدراك الزمن: يشمل ستة عبارات و هي : 04-08-14-17-22-30 .

*التنافس: و يشمل ستة عبارات و هي : 05-09-15-18-20-25 .

-الخصائص السيكومترية لمقياس الدافعية للانجاز:

1- صدق المقياس: لقياس صدق المقياس استخدم صاحبه صدق المحتوى بطريقة صدق المفردات

حيث حسبت معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة و المجموع الكلي لدرجة البعد الذي ينتمي

إليه تتلخص النتائج كالتالي:

*تراوحت معاملات الارتباط بين العبارات ما بين 0,275 و 0,686 و هي جميعا دالة.

*كما حسبت معاملات الارتباط بين درجات كل بعد و الدرجة الكلية للمقياس فتراوحت ما بين

0,540 و 0,798 .

و في ضوء هذه النتيجة يمكن القول بان مقياس الدافعية للانجاز يصلح لقياس ما اعد من اجله.

(بوعدا ربيعة، لياس سميرة، 2012، ص:174).

ب- ثبات المقياس: للتحقق من ثبات المقياس استخدم عبد الرحمن الارزق و هو صاحب المقياس طريقة التجزئة النصفية التي يقوم حسابها على معادلة "سييرمان براون" فلقد قام بحساب العلاقة بين مجموع درجات العبارات الفردية في المقياس (16 عبارة) و درجات العبارات الزوجية (15 عبارة) لعينة الدراسة (ن=50) و قد بلغ معامل الثبات للمقياس (0,78) و هو ارتباط عال.

-درجات الدافعية للانجاز: عندما تكون صياغة العبارات صياغة موجبة نرفق:

- تنطبق: 3 نقاط.

-إلى حد ما: نقطتين.

-لا تنطبق: نقطة واحدة.

*عندما تكون صياغة العبارات صياغة سالبة نرفق:

-تنطبق: نقطة واحدة.

-إلى حد ما: نقطتين.

-لا تنطبق: 3 نقاط.

-تقديرات الدافعية للانجاز:

-من 31 إلى 46 = دافعية ضعيفة.

-من 47 إلى 63 = دافعية متوسطة.

- أكثر من 63 = دافعية مرتفعة. (بوعدا ربيعة، لياس سميرة، 2012، ص: 175).

7-أساليب المعالجة الإحصائية: لا يمكن لأي باحث الاستغناء عن الطرق و الأساليب

الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها اعتمادنا في هذا البحث على برنامج الحزمة

الإحصائية و الاجتماعية (SPSS).

باعتباره برنامج رياضي يعطي نتائج دقيقة و سريعة و قد تم التطرق إلى الأساليب التالية:

- حساب ثبات الاستبيان من خلال معامل الارتباط (الفاكرومباخ) .

- حساب العلاقة بين متغيري الدراسة بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون.

- الاعتماد على النسب المئوية لحساب الخصائص الديمغرافية للعينة.

7-1- النسبة المئوية: هي أداة من أدوات الإحصاء الوصفي يلجأ الباحث إلى استخراج هذه

النسب المئوية لمتغيرات معينة و لحساب النسب المئوية لتكرار معين يقسم التكرار على المجموع

الكلي للعينة و يضرب في مئة فتستخرج النسبة المئوية التي لها أهمية في العمليات الإحصائية و

القانون يأتي على الشكل التالي: (غريب سعيد احمد، 2002، ص:08).

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{التكرار}}$$

7-2- المتوسط الحسابي: المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية فهو يقدم نوعا من

الخلاصة عن كل المعطيات الرقمية حيث يقيس الاتجاه المركزي الأكثر تواجدا ضمن الأرقام

المقابلة للمقارنة. (انجرس، 2006، ص:385).

استخدم المتوسط الحسابي في هذه الدراسة لتحليل البيانات الديمغرافية و كذا معرفة مستوى السلوك

القيادي بأبعاده الأربعة و مستوى دافعية الانجاز من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية و المعادلة

كالتالي:

7-3- معامل ارتباط بيرسون: استخدمنا في إجراءات البحث و تحليل نتائج معامل ارتباط بيرسون

لدراسة العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية و دافعية الانجاز و يعتبر معامل الارتباط "بيرسون"

من مقاييس العلاقة و تستعمل لمعرفة العلاقة بين صفتين أو أكثر.

(عيسوي، 1998، ص: 222).

و تستعمل معامل الارتباط بيرسون على عدد كبير من الأفراد لأنه لا يستطيع حساب معامل الارتباط لفرد واحد كما لا يمكن حسابه إذا لم يكن لدينا مجموعة من الدرجات أو سلسلتين من القيم التي تلخص عليها نفس المجموعة من الأفراد. بيرسون هناك ثلاث طرق و هي:

- الطريقة المباشرة.

- طريقة الانحرافات عن المتوسط

و لحساب معامل الارتباط

- مخطط الانتشار. (عيسوي، 1984، ص: 210)

$$R = \frac{N \sum X.Y - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

ومعادلته كالتالي:

خلاصة الفصل:

بعد أن تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية المتبعة لاختبار فرضيات البحث، سنتطرق في الفصل الثاني من الجانب التطبيقي إلى عرض و تحليل و مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات بحثنا إلى جانب الاستنتاج العام و تحديد أهم الاقتراحات و التوصيات من أجل تحسين سير المؤسسة و العمال في آن واحد.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج الفرضيات حسب معامل بيرسون

2- مناقشة نتائج الفرضيات

الإستنتاج العام

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج الخاصة بالأدوات الإحصائية للبحث والمتمثلة في مقياس الدافعية للإنجاز، والاستبيان الخاص بالقيادة التحويلية، مع اختبار فروض الدراسة باستخدام تقنيات إحصائية مختلفة قصد التعرف على دلالة العلاقات بين المتغيرات عن طريق اختبارات الدلالة الإحصائية التي يمكن من خلالها الحكم على تحقق الفروض وقبولها أو عدم تحققها ورفضها هذا فضلا عن مناقشة نتائج هذه الفروض ومدى تشابهها لنتائج الدراسات السابقة أو تعارضها معها.

عرض وتحليل نتائج الدراسة وفرضياتها حسب معامل بيرسون:

بعد تطبيق مقاييس الدراسة وجمع البيانات تم تفرغها في البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل إستخراج مقاييس النزعة المركزية والتشتت لمتغيرات البحث، تم الحصول على نتائج تم تبويبها في جداول سنتناولها على النحو التالي:

1 1 - عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة حسب معامل إرتباط بيرسون:

جدول رقم (06): يمثل علاقة القيادة التحويلية بدافعية الإنجاز

الدالة	Sig	مستوى الدالة	معامل إرتباط بيرسون - ر -	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات الإحصائية متغيرات الفرضية	العينة
غير دالة	0,126	0,05	0,156	24,69	105,59	القيادة التحويلية	98
غير دالة	0,126	0,05	0,156	7,12	69,03	دافعية الإنجاز	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن النتائج الخاصة بالفرضية العامة التي مفادها توجد

علاقة بين القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، تشير إلى أن المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية قدر بـ (105,59) وإنحراف معياري يساوي (24,69) ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي لدافعية الإنجاز بـ (69,03) وإنحراف معياري يساوي (7,12) فمن خلال هذه النتائج الأولية قمنا بتطبيق معامل الإرتباط بيرسون الذي يرمز له " ر " والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية العامة حيث تشير قيمة معامل الإرتباط بيرسون

($r=0,156$) وهي قيمة غير دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية $p=0,126 > \alpha = 0,05$ وبالتالي

نرفض الفرضية القائلة توجد علاقة بين القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية

المدنية نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية.

الدافعية للإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية:

بعدها تم عرض نتائج الفرضية التي تحتوي على متغيرات البحث بصفة عامة سوف

نتطرق إلى إختبار الفرضيات التي تعتبر فرعية والتي تحتوي على أبعاد المتغير المستقل أي أبعاد

القيادة التحويلية من أجل التعرف على نوع العلاقة التي تربط كل بعد مع المتغير التابع والذي يمثل

متغير دافعية الإنجاز. وتم تبويب النتائج على النحو التالي:

1 2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى حسب معامل الارتباط بيرسون:

جدول رقم (07): علاقة خاصية التأثير المثالي بدافعية الإنجاز:

الدالة	Sig	مستوى الدالة	معامل ارتباط بيرسون - ر -	الإنحراف الحسابي	المتوسط الحسابي	المتغيرات الإحصائية	العينة
غير دالة	0,133	0,05	0,153	10,11	38,35	التأثير المثالي	98
غير دالة	0,133	0,05	0,153	7,12	69,03	دافعية الإنجاز	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى التي

مفادها توجد علاقة بين خاصية التأثير المثالي ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، تشير

إلى أن المتوسط الحسابي لخاصية التأثير المثالي قدر بـ (38,35) وإنحراف معياري يساوي (10,11) ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي لدافعية الإنجاز بـ (69,03) وإنحراف معياري يساوي (7,12). ومن خلال هذه النتائج الأولية قمنا بتطبيق معامل بيرسون "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون (ر= 0,153) وهي قيمة غير دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية $\alpha=0,05 >$ وبالنتيجة نرفض الفرضية القائلة بوجود علاقة بين خاصية التأثير المثالي ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية وتقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد علاقة بين خاصية التأثير المثالي ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية.

3 1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

جدول رقم (08): علاقة خاصية الإعتبار الفردي بدافعية الإنجاز

العينة	المتغيرات الإحصائية	المتوسط الحسابي	الإنحراف الحسابي	معامل ارتباط بيرسون - ر -	مستوى الدلالة	Sig	الدلالة
98	الإعتبار الفردي	33,73	8,30	0,147	0,05	0,147	غير دالة
	دافعية الإنجاز	69,03	7,12	0,147	0,05	0,147	غير دالة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة بين خاصية الإعتبار الفردي ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لخاصية الإعتبار الفردي قدرت بـ (33,73) وإنحراف معياري يساوي

(8,30) ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي لدافعية الإنجاز بـ (69,03) وإنحراف معياري

يساوي (7,12). ومن خلال هذه النتائج الأولية قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون "ر" والهدف

من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية، حيث تشير قيمة

معامل الارتباط بيرسون (ر=0,147) وهي قيمة غير دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية $\alpha=0,05$

$p=0,147 >$ وبالتالي نرفض الفرضية القائلة توجد علاقة بين خاصية الاعتبار الفردي ودافعية

الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية ونقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد علاقة بين خاصية

الاعتبار الفردي ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية.

1 4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

جدول رقم (09): يمثل علاقة خاصية التحفيز بدافعية الإنجاز

الدلالة	Sig	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون - ر -	الإنحراف الحسابي	المتوسط الحسابي	المتغيرات الإحصائية متغيرات الفرضية	العينة
غير دالة	0,257	0,05	0,116	9,30	33,50	التحفيز	98
غير دالة	0,257	0,05	0,116	7,12	69,03	دافعية الإنجاز	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة التي

مفادها توجد علاقة بين خاصية التحفيز ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، تشير إلى أن

المتوسط الحسابي لخاصية التحفيز قدر بـ (33,50) وإنحراف معياري يساوي (9,30) ومن جهة

أخرى يقدر المتوسط لدافعية الإنجاز بـ (69,03) وإنحراف معياري يساوي (7,12) فمن خلال هذه

النتائج الأولية قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون (ر) = 0,116) وهي قيمة غير دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية $p=0,257 > \alpha=0,05$ وبالتالي نرفض الفرضية القائلة توجد علاقة بين خاصية التحفيز ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية ونقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد علاقة بين خاصية التحفيز ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية.

2- مناقشة وتفسير النتائج:

بعد عرض النتائج المجدولة وإعتمادا على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية المتناسبة مع معطيات الدراسة الحالية، وبغرض تفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، إعتدنا على معامل الارتباط بيرسون، لمعرفة مدى قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة. ومنه سنقوم بتحليل وتفسير هذه النتائج كما يلي:

2-1- تفسير ومناقشة نتائج فرضيات البحث:

- الفرضية العامة:

والتي مفادها توجد علاقة بين القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، حيث أشارت النتيجة المتوصل إليها إعتقادا على معامل الارتباط بيرسون والمقدرة بـ (0,156) عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$)، ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة مستوى الدلالة (0,05) بالقيمة المرافقة (Sig) (0,126) حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة وبالتالي لم تتحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة. حيث تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العامري (2002) "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة" والتي أوضحت نتائجها عدم وجود تأثير لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي والخبرة وطبيعة الوظيفة على رؤية الموظفين لخصائص القيادة

التحويلية، كما نجد دراسة العنزي (2005) "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم" حيث أصفرت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية. ومن جهة أخرى نجد دراسة "ليغ Leigh" (2002) حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والدافعية لتحقيق الأهداف الخاصة وأهداف فريق العمل، وبالتالي أهداف المنظمة حيث توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وهذا عكس ما توصلت إليه دراستنا الحالية.

الفرضية الجزئية الأولى: والتي مفادها توجد علاقة بين خاصية التأثير المثالي ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، حيث أشارت النتيجة المتوصل إليها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون والمقدرة بـ (0,153) تحت مستوى الدلالة (0,05)، ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة، تم مقارنة مستوى الدلالة، (0,05) بالقيمة المرافقة Sig (0,133) حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة وبالتالي لم تتحقق الفرضية الجزئية الأولى لهذه الدراسة، حيث تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "نائلة حسن فايد محمود" (1991) دراسة تجريبية في تنمية دافعية الإنجاز " والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين في معدل إستجاباتهم لبرنامج تنمية دافعية الإنجاز، كما نجد دراسة "حسن بن حسين بن عطاس الخيري" (2008) حول الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين، حيث أسفرت نتائج هذه الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دافعية الإنجاز وبين مرتفعي ومنخفضي الرضا الوظيفي، كما أسفرت أيضا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المرشدين المدربين من عينة الدراسة في الرضا الوظيفي، ومن جهة أخرى نجد دراسة "فيليف وشينيس Felfe et schyns" (2002) حول العلاقة بين الكفاءة الذاتية المهنية

للموظفين وتصوراتهم المتعلقة بالقيادة التحويلية، ومن النتائج التي توصلت إليها ما يلي: عدم وجود علاقة ارتباطية مهمة بين متغير الخبرة والقيادة التحويلية وأيضا توصلت إلى عدم وجود علاقة بين القيادة التحويلية أو التبادلية مع الكفاءة المهنية.

الفرضية الجزئية الثانية: والتي مفادها توجد علاقة بين خاصية الإعتبار الفردي ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، حيث أشارت النتيجة المتوصل إليها وذلك اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون، والمقدرة بـ (0,147) تحت مستوى الدلالة (0,05)، ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة ثم مقارنة مستوى الدلالة (0,05) بالقيمة المرافقة Sig (0,147) حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة وبالتالي لم تتحقق الفرضية الجزئية الثانية لهذه الدراسة، وهذا ما تتفق فيه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "بشلاغم يحي" (2005) حول علاقة الميول ورغبات التلاميذ للإنجاز الدراسي وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية فيما يخص الإنجاز الدراسي في المواد الأساسية بين السنة رابعة متوسط والأولى ثانوي لدى المتعلمين الذين ليس لديهم ميل علمي، ومنجهاة أخرى نجد دراسة "بني عيسى" (2002) حول أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن ومن النتائج التي توصلت إليها عدم وجود فروق في إتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على الاداء تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي)، كما نجد دراسة "بروش وولتر Bruch et walter" (2007) حول الهيكلية التنظيمية وسلوكيات القادة التحويليين وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والإهتمام بالتابعين واحترامهم.

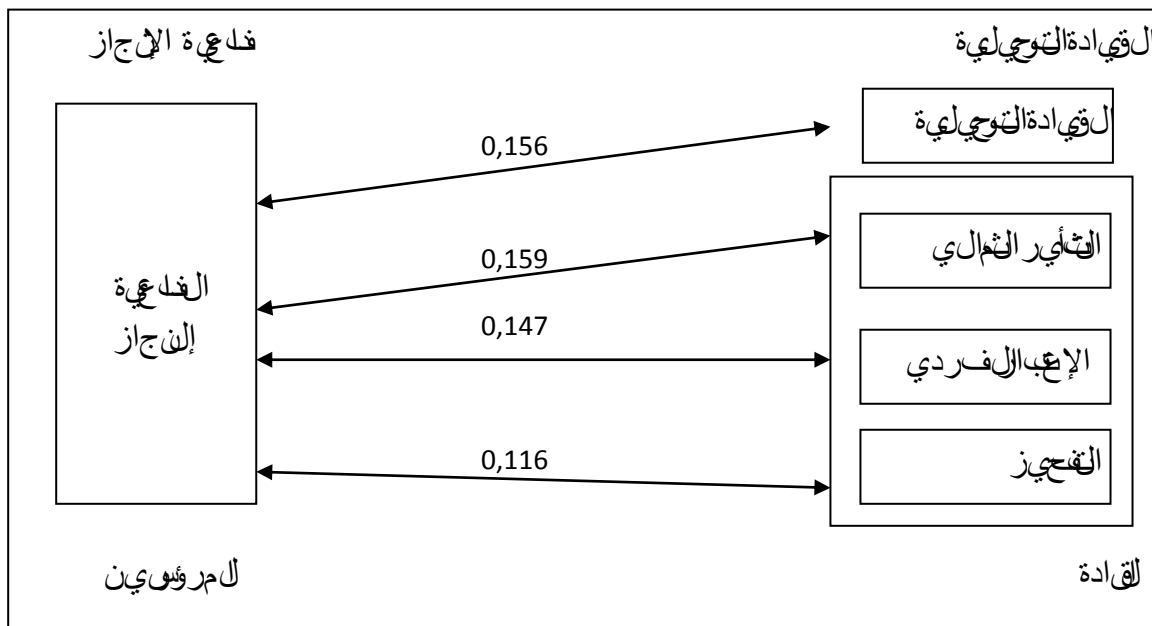
الفرضية الجزئية الثالثة: والتي مفادها توجد علاقة بين خاصية التحفيز ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، حيث أشارت النتيجة المتوصل إليها وذلك اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون،

والمقدرة بـ (0,116) تحت مستوى الدلالة (0,05)، ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة ثم مقارنة مستوى الدلالة (0,05) بالقيمة المرافقة Sig (0,257) حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة وبالتالي لم تتحقق الفرضية الجزئية الثالثة لهذه الدراسة، وهذا ما إتفقت فيه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "علي بن محمد مرعي" (2009) حول دافعية الإنجاز الدراسي وقلق الإختبار وبعض المتغيرات الأكاديمية لدى طلاب كلية المعلمين في جازان وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز الدراسي بين الطلاب التخصص العلمي والطلاب في التخصص الأدبي، كما نجد دراسة "محمد عيسى" (2008) حول دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

الإستنتاج العام:

من خلال دراستنا هذه حاولنا تسليط الضوء على موضوع حديث بالغ الأهمية في المؤسسات الجزائري، ألا وهو موضوع القيادة التحويلية وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، أدركنا من خلالها إظهار العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز وبالضبط لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية لولاية تيزي وزو. فمن خلال النتائج التي توصلنا إليها بتطبيق الإستبينا الخاص بمتغير القيادة التحويلية ومقياس دافعية الإنجاز، حيث توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز الشيء الذي أدى بنا للقول أن وجود القيادة التحويلية لا يؤدي بالضرورة إلى وجود دافعية للإنجاز، ولكن تبقى نتائج هذه الدراسة محصورة على العينة التي طبقنا عليها إستبيان القيادة التحويلية ومقياس الدافعية للإنجاز، وبالتالي لا يمكن تعميمها من الناحية العلمية وتعميمها على جميع وحدات الحماية المدنية لولاية تيزي وزو. والنموذج الموضح في الشكل رقم () يقدم حوصلة عن ما توصلت إليه الدراسة الميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية تيزي وزو.

شكل رقم (04) نموذج يوضح النتائج الميدانية في ضوء الإطار النظري للدراسة



المصدر : (من إعداد الطالبتين)

الاقتراحات والتوصيات:

بعد إجراء هذه الدراسة أي الوقوف على موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية لولاية تيزي وزو واستخلاص النتائج منها، توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات العلمية والتوصيات الأكاديمية والتي نأمل أن يستفيد منها الباحثون وكذا القادة والرؤساء في مديرية الحماية المدنية:

- ضرورة عقد تریصات ودورات تكوينية للمسؤولين والرؤساء (أصحاب المسؤوليات الإشرافية) تتعلق بموضوع القيادة التحويلية تساهم بدورها في رفع مستوى ممارستهم لها.
- ضرورة توسيع هذه الدراسة لتشمل قطاعات أخرى مثل: الصحة العمومية والتكوين المهني والتعليم وكذا القطاع الخاص.
- تعزيز قدرة القادة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل وتعزيز اهتمامهم بضرورة التعرف على ما يود العاملون تحت قيادة تحقيقه في حياتهم العملية والوظيفية.
- إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية كمتغير مستقبل ومتغيرات أخرى مثل: الثقافة لتنظيمية، إدارة التغيير وفعالية تسيير الموارد البشرية... الخ.
- العمل على إيجاد تنسيق حقيقي بن الجامعة والمؤسسات من شأنه أن يساهم في تطوير وتوسيع أدوات جمع البيانات لدى الباحث وبالتالي إعطاء دقة أكبر للمعلومات المجموعة ومصداقية أكبر للبحث العلمي، مما يسمح للمؤسسات الاستفادة من نتائج هذه الدراسات.

خلاصة عامة:

لقد توصلت هذه الدراسة عموماً بجانبها النظري والميداني إلى أن القيادة التحويلية ليس لها علاقة بدافعية الإنجاز من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية بالمديرية العامة لولاية تيزي وزو، بالاعتماد على أداة البحث التي تم بناؤها وفق أبعاد القيادة التحويلية، وكذا مقياس دافعية الإنجاز، حيث تبين من خلال آراء مجتمع الأعوان المرؤوسين أن القادة لا يتمتعون بمستوى مرتفع لسلوك القيادة التحويلية.

إنّ هذه الدراسة فيما يمكن أن تضيفه إلى الرصيد لمعرفي في المجال النظري والعلمي، بالإضافة إلى تعزيزها بالدراسات السابقة في هذا المجال تدعونا بحدودها الموضوعية المكانية والبشرية إلى دراسات أكثر عمقا، تساهم في فهم وتحليل اتجاه هذه العلاقة الارتباطية، وإلى أبحاث أكثر شمولا، تساهم في التعريف أكثر بواقع هذا النمط من القيادة، وعلاقته بمختلف المتغيرات لتنظيمية في مؤسساتنا الوطنية، وهذا يستدعي فتح مجال واسع أمام الباحثين للمساهمة بفعالية في تطوير وإثراء أدبيات القيادة الإدارية الحديثة، لكي تساهم في فهم وتحسين واقع المنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- قائمة المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم بن عبد الله العزيز الدعليج، (2010)، "مناهج وطرق البحث العلمي"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
2. ابن منظور (2000)، "لسان العرب"، الطبعة الأولى، دار صادر المجلد 2، بيروت.
3. أحلام مصطفى خاطر: (2003)، "الإدارة ومنظمات الرعاية الإجتماعية"، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
4. أحمد عبد الرحمان عياصرة، (2006)، "القيادة والدافعية في الإدارة التربوية"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
5. أمل البكري وناديا عجوز، (2007)، "علم النفس المدرسي"، منشورات المعتر للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
6. الباهي وشيلي، (1999)، "الدافعية نظريات وتطبيقات"، ط1، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
7. جمال محمد أبو شنب (2007)، "البحث العلمي: المناهج والطرق أدوات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
8. حسين أو رياش: (2006)، "الدافعية والذكاء العاطفي"، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع.
9. خليفة عبد اللطيف محمد، بدون سنة، "الدافعية للإنجاز"، دط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
10. خميس إسماعيل، (1982)، "القيادة الإدارية: دراسة نظرية مقارنة"، عالم الكتب، القاهرة.
11. خيرى وناس وآخرون، (2005)، "التربية وعلم النفس"، د ط، الديوان الوطني للتعليم عن بعد الجزائر.

12. الدايري، (2008)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
13. راوية حسن: (2003) "السلوك التنظيمي المعاصر"، دط، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
14. رمضان محمد القذافي، دون سنة، "العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج"، ط1، دار الكتب الوطنية، بن غازي، نشرات الجامعة المفتوحة، القاهرة.
15. زكي محمود هاشم، (2001)، "منشورات ذات السلاسل"، الكويت.
16. سالم سعيد القحطاني، (2001)، "القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمية"، ط1، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
17. سعود بن محمد النور وآخرون، (1414 هـ)، "الإدارة العامة: الأسس والوظائف"، مطابع الفدروق، الرياض.
18. سيد الهواري، (1976)، "الإدارة، الأصول، والأسس العلمية"، د ط، دار جيل، القاهرة.
19. شحاتة سليمان محمد سليمان: (2006)، "مناهج البحث بين النظرية والتطبيق"، ط1، مركز الكتاب، الإسكندرية.
20. عبد الحليم محمود السيد (1990)، "علم النفس العام"، د ط، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.
21. عبد الحميد عطية: (2002)، "ممارسة طريقة العمل مع الجماعات"، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
22. عبد الرحمن العيسوي، دون سنة، "الحوافز"، الجمهورية العربية السورية للنشر، دمشق.
23. عبد اللطيف محمد الخليفة، (2000)، "الدافعية للإنجاز"، دط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
24. عبد الله فلاح المنزل، (2009)، "الإحصاء التربوي"، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن.
25. عبد الوهاب رفعت، (2002)، "أساليب الإدارة العامة"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.

26. عساف عبد المعطي محمد، (1999)، "السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، د ط، عمان.
27. عشاوي سعد الدين محمد، (2000) "أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية"، مطابع أكاديمية نايف للعلوم المنية.
28. علي السلمي، (2002)، "السلوك التنظيمي"، الطبعة 2، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
29. علي عباس، (2008)، "أساسيات علم الإدارة"، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. غريب سعيد أحمد، (2002)، "الإحصاء والقياس النفسي في البحث الإجتماعي"، ط1، دار المعرفة الجامعية.
31. غريب محمد سيد أحمد: (1997)، "الإحصاء والقياس في البحث الإجتماعي"، ط1، دار المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة.
32. فهمي مصطفى (1987)، "الدوافع النفسية"، ط6، دار مصر للطباعة، مصر.
33. فيصل عمر باشراحيل، طارق محمد السويدان، (2003)، "صناعة القائد"، دار الأندلس، السعودية.
34. قشقوش محمد إبراهيم، (1999)، "دافعية الإنجاز: قياسها وتكوينات غير الدافعية"، ط1، مكتبة الأنجلومصرية.
35. ليندروول أرويك، (1963)، "عناصر الإدارة" (الترجمة: حمد بكر)، دط، دار الفكر العربي، القاهرة.
36. مجدي أحمد محمد عبد الله (2003)، "علم النفس التربوي بين النظرية والتطبيق"، كلية الآداب، دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية.
37. محمد بالرابح: (2011)، "الدافعية الإنسانية"، د ط، مخبر تطبيقات علم النفس وعلوم التربية من اجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
38. محمد قائم القريوني، (2003)، "السلوك التنظيمي"، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

39. محمد محمود بني يونس، (2007)، "سيكولوجية الدافعية والإنفعالات"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

40. محمود أبو علامرجاب، (1986)، "علم النفس التربوي"، د ط، دار القلم للنشر والتوزيع.

41. محي الدين أحمد حسين (1998)، "الدراسات في الدوافع والدافعية"، د ط، دار المعارف، القاهرة، مصر.

42. معتز عبد الله (1990)، "الدافعية"، د ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

43. موسى رشاد علي عبد العزيز، دون سنة، "علم النفس الدافعي"، د ط، دار الغريب للنشر والتوزيع، مصر.

44. نبيل محمد، (2003)، "الدافعية والتعلم"، ط1، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.

2- الرسائل العلمية:

45. إبراهيم شوقي عبد الحميد، دون سنة، "الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات، وبعض المتغيرات الديمغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية"، أطروحة دكتوراه، كلية علم النفس، القاهرة، مصر.

46. بن عبد الرحمن الطاهر: (2009)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير لعلم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة.

47. بوعدا ربيعة، لياس سميرة: (2012)، "علاقة الحوافز بدافعية العمال"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل والتنظيم.

48. حافظ عبد الكريم الغزالي: (2012)، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير قدمت إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير لإدارة الأعمال.
49. حسين بن حسين بن غطاس الخيري: (2008)، "الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من مرشدي المدارس بمراحل التعليم العام"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السعودية.
50. سامية حمسي أبو النداء: (2007) "تحليل علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالإنتمام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة
51. طلال عبد الملك الشريف: (2004) ، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالإمارات، مكة المكرمة"، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
52. عبد الله ناصر المعيلي: (2011/02/05)، "أساليب القيادة التحويلية في تنمية الموارد البشرية" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، من موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
53. عمرون سليم: (2014)، "الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أساتذة المواد العلمية في مرحلة التعليم المتوسط" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر.
54. غرم الله عبد الرزاق صالح الغامدي (2008): "التفكير العقلاني والتفكير الغير عقلاني ومفهوم الذات ودافعية الإنجاز لدى عينة من المراهقين المتفوقين دراسياً والعاديين في مدينة مكة المكرمة وجدة"، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة السعودية.

55. مركون هبة: (2005)، "التوافق النفسي وعلاقته بإستثارة دافع الإنجاز لدى المراهق المتمدرس"،
مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.

3- المجالات:

56. إبراهيم شوقي عبد الحميد: (2003)، "المجلة العربية للإدارة"، مج 23، ع1، يونيو، حزيران.

57. عبد الله عبد اللطيف الجبرك (1414 هـ)، "القيادة التعليمية، تصور يسبق التطبيق"، (حولية
التربية)، جامعة قطر، العدد 10.

4- القواميس باللغة العربية:

58. القاموس الجديد للطلاب، 1979، "معجم عربي مدرسي"، الطبعة 1، بيروت.

59. الموسوعة العربية العالمية : (1999)، مؤسسة الأعمال الموسوعية للنشر والتوزيع، الطبعة 2.

5- المراجع باللغة الفرنسية:

60. Colletre pierre et Mario Ray : (1995), « **pouvoir Leaderchip et autorité dans l'organisation** », presse de l'université du quebec.

61. Likert.R: (1981), « **New patterns of Management** », Mc Graw hill book
cozrd.

62. R- Vellerand et E.thill : (1993), « **introduction à la psychologie de la motivation** », Canada et étude vivante.

6- القواميس باللغة الفرنسية:

63. Larousse : (1995), « **Dictionnaire de psychologie** », Nouvelle éditions,
Paris.

الملاحق

ملحق رقم 1):

إستمارة البحث

أخ لآعون:

الأم ففككم ورحمة الله بركاته

إلستمارة الـتـبـنـ "ذكص ممـتـالـجـصـولـ عـلـىـبـعـضـ الـمـفـيـومـاتـ الـتـتـخـدمـ للـحـثـ الـمـفـيـومـ الـذيـ أقـوـهـبـ إـعـدادـ وـذـلـكـ إـلـتـمـامـ مـكـرـةـ لـتـخـرجـ شـهـادـةـ الـتـمـرـفـاًـ تـسـرُّـرـ الـمـوـاردـ للـشـرـةـ – والـذيـ تُـدـورـ مـوـضـوعـهـاـ حـولـلـقـ"أـدةـ لـلـحـ وـلـةـ وـعـلـاقـهـاـ بـافـةـ الـإنـجـازـلـدىـ أعـوانـ الـحـمـةـ الـمـدـنـة، وـتـخـويـ هـذـهـ إـلـسـتـمـارةـ عـلـىـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الـسـرـوـةـ وـلـتـ رُـجـىـ مـنـكـ الإـجـابـةـ لـمـاـ وـفـلـقـتـصـورـاتـكـنـحـوـمـفـتـكـ وـتـكـبـوـعـ الـمـةـ)× (فـلـأـخـانـةـ الـلـيـسـبـةـ. وـلـكـنـفـ فـمـكـ أـخـ لـآعونـبـأنـ إـجـبـتـكـلـنـتـسـتـخـدمـ إـلـأـغـرـاضـ فـمـةـ.

تقبل م نأسمى عمار التتقدر و الـخـرام.

الـمـحـورـ الـوـللـبـاـئـاتـ الـشـخـصـيـة

1 الـجـنـسـ : ذـكـر أـنـثـى

2 الـوـسـن

[18-27 سـنـة]

[28-37 سـنـة]

[38-47 سـنـة]

[مـنـ 48 فـأـكـثـر]

3 الـحـالـةـ الإـجـتـمـاعـيـة:

أـعـزـب نـقـزـوج

مـطـلـق أـرـمـل

المهنة توى التعلیمی:

- بون مهنتوى ببتدائی تھوسط ثلوی جام ع

5- أقمی قی المهنه:

- أقل من 5 سنوات [6-10 سنوات] [11-15 سنة] [16-20 سنة] [من 21 سنة فأكثر]

الحوار اللغوي ثارات التي تقابلها عبارات الفوذية

معارض بشدة	معارض	محد	موفق	موفق بشدة	العبارات
					1- رُاعِقُوا أَيُّ لَيْفٍ رُوِّقَالَ فَرْدَةٌ بَنُ لَمْ رُوِّسُنْ.
					2- حُرِّصَ لِقَطِّ عَلَى تَحْقُوقِ إِجْرَاجَاتِ وَرِيغَاتِ لَوِظْفُنْ.
					3- شَجَّ عَلَّقِ عَلَى التَّعَبْرِ عَنَّا فَلَكَارِضَى لَوِظْفَانِ مَعْ فَلَكَارِهِ.
					4- رُكِّزْ لِقَطِّ عَلَى نَكِّ عِلْمِ لَذَاتِ لَمْ سِتْمَرِ.
					5- قُدِّ لِقَائِدِ مَجْهُودِ أَلْخِ رُنَّ لِعَامِلُنْ فَ عَمَلَةٌ لَتَغْرُ.
					6- وُؤْمِنُ لِقَائِبِ أَمْ تَشَارِكَةُ لِعَامِلُنْ فَا عَمَلَةٌ لَتَغْرُ.
					7- سِتْمَعُ لِقَطِّ دَجْدَالِ مَن تَحْدَثُ لِهْ.
					8- زُرِّعُوا أَيُّ دَلْحَمِ وَاللَّهْزِ الْمَوْثِقِ قَلْدِي لَمْ رُوِّسُنْ.
					9- مَن لِحَقَائِبِهِمْ فَرِصَ لَتَكُ وَنَلَمْ سِتْمَرِ.
					10 - تَعْمَلُ لِقَطِّ عَلَى لَمْ وَضِ وَغَّةُ فَا عَلْمِهِ.

المحور الرابع الذي يتعلق بالتحفيز

معارض بشدة	معارض	مح أد	مفلق	مفلق بشدة	البيانات
					1-بُحثل قويد عن تصورات لمصلحة عند حل مشكلات.
					2- من حل قويد فرطت قدم والقرقة.
					3- عُدل قويد فحصل فنتراضات لنقدت حد ما إذا كيات مام أم ال.
					4- طبق قويد بمبدال عدلة فقت وزع ال حلوز.
					5- قتر ل قويد طرق فززة جددة لنظر فكفة بم مام لام مات.
					6- س م ل قويد هبلامش اركة فبخ ال قرارات.
					7- ق طم قويد ال حلوز لام ادة ولا مبر وة.
					8- س اعد قويد ف حل مشكلات.
					9- س هلقويد عملة ال تصال البنه وبن مرووسه.
					10- س اهد قويد فف ال روح ال مبر وة ل دي مرووسه.

ملحق رقم (02)

مقري اسفداعي ة الإنجاز:

لا نطبق	لى حد ما	تطبق	البيارات
			1- أحبلق "أبأي عمل تقوع م ن م هم لقف ن ذلك من جهد.
			2- أسعى إلى أدنفس ل عمل لساعات طولة دون لاشعور بلل مل.
			3- أسعى نطام إلى إدخالت دالت م هم لصلح ل عمل. 4- لقترا ما مر ال ام دون أن أعمل شئ ا لكر.
			5- أجهده نطام ف ع ل نل فوق فوى من أعمل م هم. 6- عتق بى ن ش خص لقت فبل قول من ال مل ولا طموحات.
			7- فلضل تادة عملهم سى وى تخوس من اللق ان إذا كان تحق قلام سى وى ال على لهن وقتا وجهه الكبر.
			8- لا أعتق بأن تقبل سوف ك ون مرهون بل لحظ والصرفة.
			9- أشعرب أن لدخول فق حدت مع ال خرن ال طعل ورائ.
			10- لظما وجدت ل عمل لذى أقوم به صعا إزداد لى راري على لجاز.
			11- أعتقد أن وض ع ل ح الفاضل م ما مكن للوصول إله. 12- أشعرب أن م جهده وثابر ف عمل.
			13- نلجن ب غلب لقا اهل م هام لاس وى ات الصعبة ف عمل.
			14- لأشعر غلب مر وال وقت عن دم لئون مشغ الب أداء

			عمل.
			15- أمّل أحسن إلى التراجع عن موقفاً أم المخلصوم إذا كان إل سرار غيها سبب لنعاب صعبة
			16- لأفكر لثراً ف لجاز انشرا لابق قبل أفكر ف لخط إنجازات جدة.
			17- أحرص على إل شتر اك فلأمسباقات ذات الصلة بجالالت إقما مأماتك ح ت للفرصة لأك.
			18- أحرص على أن يكون وقت العمل ف مقدمة إقامات
			19- أنسحب غلب سولة عن دم تواج هن مش كل صعبة ف عمل.
			20- تسبب مؤن الأعمال لتفتتسب جو لتلفس ولت ح دي.
			21- أستعد دام الأداء الأعمال للصعبة لتفتتطب مج مودات فتتحققها.
			22- غلبها ما أؤخر عملك وإل إلى غد.
			23- لتمام حقوقك وتعلم نفسك أهلف أخرى بتسقبلة
			24- أشعر بالأس أحسن ف إجاد ال لحوول لك صاعبات تتعرض حات.
			25- لا أمّل إي اليتحق ابل لبقول كن أ التكن".
			26- لثراً م أشعر بجمع قدرت على لبق لهما وعدت به سياقا
			27- ببدل لم ف وس غضى لحقق أهداف
			28- أشهد بالصلحاط من ضعف كفاء تتبال عمل
			29- لا أتأخر أبدا ف لجز مسؤولات على كمل وجه وإن كانت الظروف لم حطة بقمس م حلتهاون.
			30- لأفكر لثراً ف للحدث عن طق بدن دم مع تفشل للسلبة قبلو غ أهداف.
			31- لم أعديك عمل ل صاعبات للثرة لتتواجه ن ف أداء عمل.

الْحِظَةُ:

✓ إذا عُرِّت رأب بعد وضع اللامة، فلشطب الةلامة الأولى ثمضع ال الامة الأخرى

حجتماترد

✓ ثلاثرك اعة بدون إجابة عها

✓ وشركرا علىت عونك معها

مع لومات شخصة:

السن: بسنة

الجنس: ذكر أنثى

الالة الإجماعية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()

✓ مكان إلقاء: رُفَّ ضحري لبه حضري

✓ المهوأل ال علمي: متوسط ثانوي جام ع

ال خبرة المهنيّة: بسنة

✓ ال درجة:

✓ ال جه المهقضي: دج

السنك نذلي أنت في هبسنك وظفَّ عائل

✓ لهك خاص مأجور

✓ إلكنت متزوج (ة) فمما مفة زوج (ة)

الواضعية المهنيّة: مرسوم تقبص

✓ هللدك مداخل أخرى عُرِّت فيفتك: ن م ال

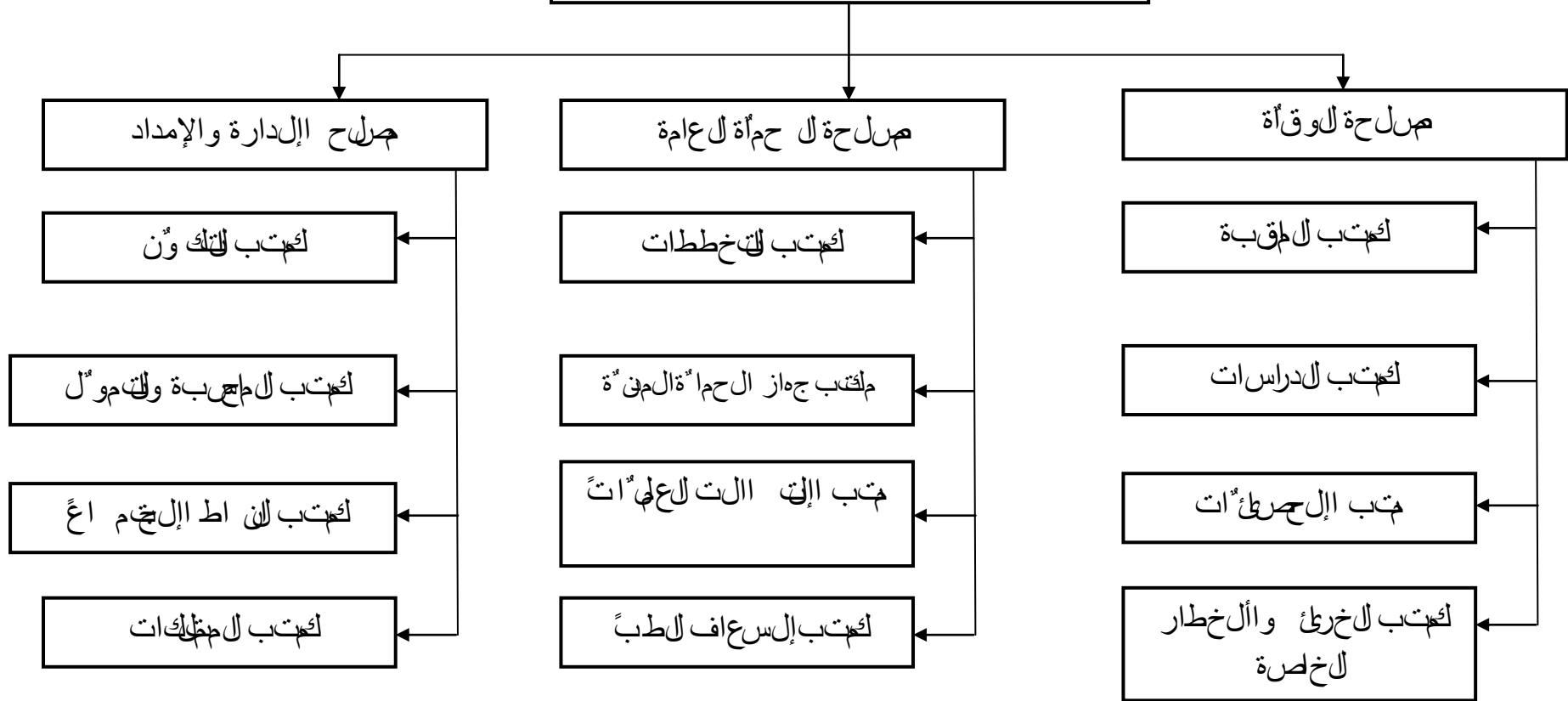
✓ ف حل قعم مانوع ال عال الضاف لذيت طرسه؟

ملحق رقم (03):

الدرجة التي مُة	الجامعة التي تُدرس فها	بلم أستاذ
لكتوره	جامعة مولود معمرى	خامو نى ا
لكتوره	جامعة مولود معمرى	عداد سمن
لمجسّر	جامعة مولود معمرى	م جدر ال
لمجسّر	جامعة مولود معمرى	قدور سمان
لمجسّر	جامعة مولود معمرى	بن اب سمن
لمجسّر	جامعة مولود معمرى	بلعر بّ عادل
لمجسّر	جامعة مولود معمرى	ن اه مراد

الهيكل التنظيمي لمعمل حمأة المدينة ف ولاية تيزي وزو

مدرسة حمأة المدينة



Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	31

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,802	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	11

Observation Calculer Récapituler

	Observations					
	Inclus		Exclu(s)		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
X1	98	100,0%	0	0,0%	98	100,0%
X2	98	100,0%	0	0,0%	98	100,0%
X3	98	100,0%	0	0,0%	98	100,0%
X	98	100,0%	0	0,0%	98	100,0%
Y	98	100,0%	0	0,0%	98	100,0%

Tableau de bord

	X1	X2	X3	X	Y
Moyenne	38,3571	33,7347	33,5000	105,5918	69,0306
N	98	98	98	98	98
Ecart-type	10,11200	8,30172	9,30829	24,69227	7,12112

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,156
	Sig. (bilatérale)		,126
	N	98	98
Y	Corrélation de Pearson	,156	1
	Sig. (bilatérale)	,126	
	N	98	98

Corrélations

		X1	Y
X1	Corrélation de Pearson	1	,153
	Sig. (bilatérale)		,133
	N	98	98
Y	Corrélation de Pearson	,153	1
	Sig. (bilatérale)	,133	
	N	98	98

Corrélations

		X2	Y
X2	Corrélation de Pearson	1	,147
	Sig. (bilatérale)		,147
	N	98	98
Y	Corrélation de Pearson	,147	1
	Sig. (bilatérale)	,147	
	N	98	98

Corrélations

		X3	Y
X3	Corrélation de Pearson	1	,116
	Sig. (bilatérale)		,257
	N	98	98
Y	Corrélation de Pearson	,116	1
	Sig. (bilatérale)	,257	
	N	98	98