

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
من إعداد الطالبين:  
حاجي عرابي  
قسمة التونسي  
بعنوان

## أثر النمط القيادي السائد على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل

أمام اللجنة المكونة من السادة:  
الأستاذ/ة: ..... (أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة) .... رئيسا  
الأستاذ/ة: قداش سمية ..... (أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة) .... مشرفا  
الأستاذ/ة: ..... (أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة) .... ()  
رئيسا

السنة الجامعية: 2020/2019



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
من إعداد الطالبين:  
حاجي عرابي  
قسمة التونسي  
بعنوان

## أثر النمط القيادي السائد على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/..... ( ) رئيسا  
أ/..... ( ) مشرفا  
أ/..... ( ) مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

## الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:

- والدي الكريمين أطال الله في عمرهما، وإلى إخوتي

كل فرد باسمه، فريحة، سعدية، فطيمة، الطيب، مواز،

دنيا الحياة، هبة الرحمان....

- إلى زوجتي الغالية، وابنتي فاطمة الزهراء....

- إلى روح الفاقدين:

• حاجي أحمد

• عسال ابراهيم

عرايبي

الإهداء

- الحمد لله تعالى نشكره أن وفقنا لإنجاز هذا العمل الذي أهديه الى:
- الى من علمني معنى الكفاح والنضال وكان قوتي في الحياة وافنى عمره في تربيته
  - وتعليمي..... أبي العزيز.
  - إلى التي لم تدخر جهدا إلا جادت ولم تبخل إلى التي عانت ولم تياس إلى منبع الحنان..... أمي الغالية.
  - إلى زوجتي الكريمة وإلى ابنتي أسيل
  - إلى جميع إخوتي وأخواتي كل باسمه
  - إلى أساتذتي وإلى كافة الأصدقاء والأحباب

التونسي

## شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي ونحمد سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بشكر الخالص والامتنان الكبير للأستاذ المشرف الأستاذة قداش سمية على قبولها الاشراف على هذا العمل وعلى توجيهاتها القيمة والبناء ومساعدتها التي لم تبخل علينا.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل الى السيد محمد لحبيب مدير مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

ونتقدم بالشكر الى السيد غالمي حميد المشرف على فترة التربص بمؤسسة النقل

الحضري وشبه الحضري بورقلة، والى جميع عمال المؤسسة.  
كما لا يفوتنا أن نشكر كل من ساعدنا بكلمة طيبة.  
وكما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل الى كافة عمال وعاملات  
مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
مكتبة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي السائد على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل بالمؤسسات الاقتصادية، وذلك بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة، ومعرفة مستوى الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل بالمؤسسة، وكذلك أهمية القيادة وتسليط الضوء على الأنماط القيادية ومعرفة إيجابيات وسلبيات كل نمط بهدف تحسين السلوك القيادي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة، وفي هذا الصدد تم استجواب عينة تضم 60 عامل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: النمط القيادي التبادلي هو النمط السائد في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة؛ مستوى الدافعية للإنجاز مرتفع لدى عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة؛ لا يوجد أثر للنمط القيادي السائد (التبادلي) على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل بالمؤسسة؛ للنمط الديكتاتوري أثر على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة.

الكلمات المفتاحية: قيادة الإدارية، أنماط القيادة، دافعية للإنجاز.

#### Abstract:

this study it aims to identify the effect of the prevailing leadership style on the motivation for achievement of the work team in economic institutions, Depending on the data obtained from the Urban and Peri-Urban Transport Corporation in Ouargla, the level of motivation for achievement of the work team of the institution, as well as the importance of

leadership, highlighting leadership styles and knowing the pros and cons of each style with the aim of improving leadership behavior in the urban and peri-urban transport organization in Ouargla, and in this regard A sample of 60 workers was questioned, and the study reached the following results :The reciprocal leadership style is the dominant style in the urban and peri-urban transport organization in Ouargla; The level of motivation for achievement is high among the workers of the Urban and Peri-urban Transport Corporation of Ouargla; There is no effect of the prevailing (reciprocal) leadership style on the motivation for achievement of the organization's work team; The dictatorial pattern affected the motivation for achievement of the work team of the Urban and Peri-Urban Transport Corporation in Ouargla.

**Key words:** leadership, leadership styles, achievement motivation.

### قائمة المحتويات

II	الإهداء .....
IV	الشكر و تقدير .....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات .....
VIII	قائمة الجداول .....
IX	قائمة الأشكال .....
X	قائمة الرموز والاختصارات.....
XI	قائمة الملاحق .....
أ	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدافعية للإنجاز والنمط القيادي</b>	
01	تمهيد .....
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدافعية للإنجاز
02	المطلب الأول: مفاهيم حول الدافعية
02	أولاً- مفاهيم مرتبطة بالدافعية
02	ثانيا- تعريف الدافعية
04	ثالثا-صنيفات الدافعية
05	المطلب الثاني: مفاهيم حول الدافعية للإنجاز
05	أولاً- تاريخ استخدام مصطلح الدافعية للإنجاز
06	ثانيا-تعريف الدافعية للإنجاز



07	ثالثا-أبعاد (مكونات) الدافعية للإنجاز
07	رابعا- قياس الدافعية للإنجاز
09	خامسا-نظريات المفسرة للدافعية للإنجاز
13	<b>المبحث الثاني: الاطار النظري للأنماط القيادية</b>
13	المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة
13	أولا- تعريف القيادة
14	ثانيا-عناصر القيادة
16	المطلب الثاني: نظريات القيادة
20	المطلب الثالث: الأنماط القيادية
23	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
23	المطلب الأول:عرض الدراسات السابقة
26	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
27	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر النمط القيادي السائد على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة –و فرع تقرت</b>	
28	<b>المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية</b>
28	المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة
28	أولا-التعريف بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة
29	ثانيا-الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة
30	المطلب الثاني: الدراسة الميدانية
30	أولا-مجالات الدراسة
30	ثانيا-منهج الدراسة
30	ثالثا-مجتمع وعينة الدراسة
30	رابعا-أدوات الدراسة والشروط السيكومترية لأدوات الدراسة
32	خامسا-الأساليب الإحصائية المستعملة
33	<b>المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>
33	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها
33	أولا-التعريف بخصائص عينة الدراسة
35	ثانيا-عرض وتحليل نتائج الدراسة
40	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة
48	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>
49	<b>الخاتمة</b>
51	<b>المراجع والمصادر</b>
54	<b>الملاحق</b>



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	الجدول رقم (01): عناصر الاختلاف بين القائد والمدير	01
27	الجدول رقم (2): يوضح التعليق العام حول الدراسات السابقة	02
31	الجدول رقم (3): العبارات المحذوفة من استبانة الدافعية للإنجاز	03
31	الجدول رقم (4): العبارات المحذوفة من استبانة الأنماط القيادية	04
32	الجدول رقم (5): يمثل اختبار Kolmogorov-Smirnov للاختبار الطبيعي	05
33	الجدول رقم (6): مجالات متوسط الأوزان	06
33	الجدول (7): يوضح نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
34	الجدول (08): يوضح نسب توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
34	الجدول (09): يوضح نسب توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
35	الجدول (10): يوضح نسب توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	10
36	الجدول رقم (11): يمثل مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	11
36	الجدول رقم (12): يمثل المتغيرات المستبعدة من نموذج الانحدار	12
37	الجدول رقم (13) يمثل اختبار Tolérance ومعامل VIF	13
37	الجدول رقم (14): يمثل الاختبار الطبيعي Kolmogorov-Smirnov/Shapiro-Wilk	14
37	الجدول رقم (15): يوضح القيمة العليا والقيمة الدنيا لـ : Cook و Mahalanobis	15
38	الجدول رقم (16): يمثل صلاحية نموذج الانحدار	16
38	الجدول رقم (17): معلمتي معادلة الانحدار	17
39	الجدول رقم (18): يوضح متوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية لعبارات المتعلقة بالنمط الديمقراطي	19
41	الجدول رقم (19): يوضح متوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية لعبارات المتعلقة بالنمط الديكتاتوري	20
41	الجدول رقم (20): يوضح متوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية لعبارات المتعلقة بالنمط عدم التدخل	21
42	الجدول رقم (21): يوضح متوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية لعبارات المتعلقة بالنمط التبادلي	22
43	الجدول رقم (20): يوضح متوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية لعبارات	23

	المتعلقة بالنمط التحويلي	
44	الجدول رقم(23): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t عند مستوى معنوية 5%	24

### قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الشكل رقم (01): يوضح الأساليب القيادية حسب نظرية الشبة الإدارية لبليك وموتون	19
02	الشكل رقم(02): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة	29

### قائمة الاختصارات والرموز

الرمز	العبرة	الصفحة
-------	--------	--------

ت	coronavirus	Covid 19
5	Need for achievement	N-Ach
5	le système Licence – Master - Doctorat (LMD)	L.M.D
6	Thematic Apperception Test	TAT
10	Achievement motivation theory	AMT
30	Entreprise de transport urbain et semi-urbain à Ouargla	ETUSO

قائمة الملاحق

الصفحة	البيان	الملحق
54	جدول أعضاء التحكيم	الملحق رقم 1
55	جداول مخرجات برنامج SPSS	الملحق رقم 2
61	استبانة	الملحق رقم 3

**توطئة:**

تعد الدافعية عاملاً مهماً في توجيه سلوك الأفراد، وهي عبارة عن قوة داخلية تنتج من نفس الفرد-توجهه للتصرف في اتجاه معين، وبقوة محددة، تعتبر الدافعية للإنجاز من أهم الدوافع الإنسانية، وذلك لأهميتها البالغة إذ يشير "ماكليلاند" إلى الدور الذي تلعبه في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات، وإلى أن النمو الاقتصادي لأي مجتمع محصلة للدوافع للإنجاز (McClelland, 1961) بالإضافة إلى أهميتها في مختلف المجالات مثل علم النفس الميادين التطبيقية والعلمية كالمجال التربوي، المجال الأكاديمي، والاقتصادي والإداري.

إن دراسة الدافعية العامة والدافعية للإنجاز بصفة خاصة تمكننا من فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس الأفراد والسعي لبذل الجهد لتحقيق الأهداف، وهذا يمكن القادة والمدراء من فهم الآلية التي من خلالها يتم حفز وحث العاملين لإنجاز المهام الموكلة إليهم. ونظراً لأهمية السلوك القيادي الذي يعكس ما يقوم به القائد وليس من هو القائد، ودوره في تحقيق الفعالية في المؤسسات لا سيما التأثير على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال إشباع حاجات البقاء والانتماء والنمو... الخ، كل هذا يدفعنا إلى الاهتمام بهذين المفهومين.

**1- إشكالية الدراسة:**

وعلى ضوء ما سبق نحاول التعرف على واقع دافعية الإنجاز لدى موظفي مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة، وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية والتي مفادها:

- ما أثر النمط القيادي السائد في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري على الدافعية

للإنجاز لدى فريق العمل في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري؟

وتتفرع إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

بورقلة ETUO؟

- ما هو النمط القيادي السائد في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري ورقلة ETUO؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد في مؤسسة النقل

الحضري وشبه الحضري على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل في مؤسسة النقل

الحضري وشبه الحضري؟

**2- فرضيات الدراسة:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة؟
- النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي؛
- هناك مستوى مرتفع للدافعية للإنجاز لدى فريق العمل بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة؛

**3- أهداف الدراسة:** تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على النمط القيادي السائد في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة من خلال قياس استجابة أفراد العينة.
- قياس مستوى دافعية الإنجاز لدى فريق العمل بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة من خلال قياس استجابة أفراد العينة.
- معرفة أثر النمط السائد على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة من خلال قياس استجابة أفراد العينة.

**4- أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على جانب مهم من الجوانب الشخصية (الدافع للإنجاز والقيادة) للفرد بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة،
- إبراز أهم العوامل المساعدة على الرفع من الدافعية للإنجاز وذلك نظرا لأهميتها في تحسين أداء الأفراد مما ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة،
- إبراز أهمية دور القيادة في الرفع من الدافعية للإنجاز للأفراد،
- تسليط الضوء على الدافعية للإنجاز للأفراد بالمؤسسة الاقتصادية، مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة،
- إبراز أهمية القيادة \_ دور القائد\_ من خلال تنسيق وتنظيم الجهود الأفراد داخل المنظمة وربطها بأهداف المؤسسة،
- الكشف عن النمط القيادي الأكثر توافر في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري والتعرف على إيجابيات وسلبيات النمط السائد.

**5- حدود الدراسة**

**الحدود الجغرافية:** تمت الدراسة في إحدى المؤسسات عمومية ذات الطابع الاقتصادي التجاري، وهي مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة،

**الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من العمال المؤسسة بمختلف رتبهم وأصنافهم،

**الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين 2020/06/28 إلى غاية 2020/07/28،

**الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على النمط القيادي من خلال الأبعاد التالية (النمط القيادي الديمقراطي، الديكتاتوري، عدم التدخل، التبادلي، التحويلي) أما المتغير التابع الدافعية للإنجاز للعاملين فتم التركيز على الأبعاد التالية (تحقيق الأهداف، الطموح، المثابرة

والإقبال على العمل، سلوك الإنجاز، تحقيق التميز والتفوق، القدرة على حل المشاكل، العلاقة مع الإدارة والزملاء).

## 6- صعوبات الدراسة:

- الإجراءات والتدابير الصحية المتخذة في ظل انتشار وباء covid19.
- عدم توفر الوقت الكافي لجمع البيانات في ظل انتشار وباء covid19، نظرا لتخوف العاملين حال دون اجراء مقابلات، تردد الكثير منهم في امساك استبانة والاجابة عليها،
- توقف حركة النقل مما فرض علينا تغيير مؤسسة محل الدراسة،

## 7- هيكل الدراسة:

من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي، يحتوي الفصل الأول على الأدبيات النظرية للدافعية للإنجاز والنمط القيادي ويحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث:

المبحث الأول يتعلق بالإطار النظري للدافعية للإنجاز والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين، يحتوي المطلب الأول على مفاهيم حول الدافعية للإنجاز وبعض المفاهيم المرتبطة بها وكذا تصنيفات الدافعية، فيه أما المطلب الثاني فتمثل في مفاهيم حول الدافعية للإنجاز من خلال تحديد بعض المفاهيم وكذا أبعاد الدافعية للإنجاز، ومقاييس الدافعية للإنجاز وكذا النظريات المفسرة لها، أما المبحث الثاني يتعلق بالإطار النظري للأنماط القيادية المبحث الثالث فقد خصص للدراسات السابقة وتوضيح المعيار المستعمل في عرضها واخيارها وأوجه الإفادة منها.

أما الفصل الثاني فهو خاص بالدراسة الميدانية للمؤسسة الاقتصادية النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة، ويعالجها من خلال مبحثين:

- المبحث الأول يحتوي على الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الميدانية؛ حيث قسمناه الى مطلبين، تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية النقل الحضري وشبه حضري بورقلة، وهيل التنظيمي للمؤسسة، أما المطلب الثاني فتمثل في الدراسة الميدانية،
  - المبحث الثاني يحتوي على عرض نتائج الدراسة ومناقشتها؛
- وفي آخر الدراسة يتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات.

## 8-التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

حتى يتمكن الطالب من التحكم في دراسة موضوعه وضبطه لا بد من تحديد المفاهيم وإبراز مدلولاتها بدقة، وقد قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة فيما يلي:

- 1- **الدافعية للإنجاز:** هي استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه، والشعور بأهمية الزمن، والتخطيط للمستقبل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص98.





### تمهيد:

محتوى هذا الفصل قسمناه إلى ثلاث مباحث، حيث سنراجع في المبحث الأول الإطار النظري والمفاهيم المتعلقة بالمتغير التابع " الدافعية للإنجاز " بينما نتناول الأسس النظرية لـ " النمط القيادي " باعتباره متغيراً مستقلاً ضمن المبحث الثاني، في حين خصصنا المبحث الثالث للدراسات السابقة، والذي قسمناه إلى مطلبين، وقد راعينا المعيار التالي في تصنيفها الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة دفعة واحدة، ثم الدراسات التي تناولت المتغير التابع باعتباره المتغير الأهم والمدرس بهدف تحسينه، والتي تم ادراجها ضمن المطلب الأول، أما مضمون المطلب الثاني فتمثل في التعقيب على هذه الدراسات وعلاقتها بالدراسة الحالية.

### المبحث الأول: الإطار النظري لدافعية للإنجاز

ويعتبر هنري موراي (Murray) من أوائل الباحثين في مجال الدافعية، حيث بين أنها تقوم على مجموعة من الحاجات منها: الحاجة إلى الإنجاز، والذي نعتبر أفكاره ركيزة للأبحاث التي قام بها كل من ماكليانند واتكنسون (Atkinson&McClelland) وهو ما سمية بـ " نظرية الدافع للإنجاز ".

### المطلب الأول: مفاهيم حول الدافعية

- أولاً مفاهيم مرتبطة بالدافعية: هناك العديد من المصطلحات ذات الصلة بمفهوم الدافعية، إلا أننا سنقتصر على تعريف المصطلحات التالية:
- 1- **الحاجة:** هي حالة من العوز، والنقص والافتقار، تقترب من التوتر والضغط ويزول متى قضيت الحاجة، وزوال النقص-إشباع الحاجة-سواء كان النقص مادياً أو معنوياً، داخلياً أو خارجياً، فالفرد يكون في حاجة إلى الطعام متى أعوز جسمه الطعام، وفي حاجة إلى الأمن متى احتواه الأمن<sup>1</sup>.
  - 2- **الباعث:** الدافع حلة داخلية أما الباعث فهو عبارة عن مثير خارجي يحرك الدافع وينشطه<sup>2</sup>، أو هو موقف اجتماعي أو مادي خارجي يستجيب له الدافع، فالطعام باعث يستجيب له دافع الجوع، ولا قيمة للباعث دون وجود الدافع.
  - 3- **الحافز:** يعرف على أنه مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه وتصرفاته<sup>3</sup>.
  - 4- **الرغبة:** هي شعور بالميل نحو أشخاص أو أشياء (عدم وجود توتر في الرغبة، فالرغبة لا تنشأ في حالة النقص أو الاضطراب كما هو الحال في الحاجة، فالرغبة تستهدف اللذة والحاجة تستهدف الألم.

## ثانياً-تعريف الدافعية

تعود كلمة دافعية "Motivation" في أصلها إلى الكلمة اللاتينية "Movere"، بينما في اللغة الإنجليزية "Motive" أي يحرك أو يدفع، أما تعريف الدافعية لغة، يشار إليها في اللغة الإنجليزية بكلمة دافعية "Motivation" وهي تعني محفز، منشط، محرك وهي مأخوذة من الفعل الثلاثي: دفع أي حرك الشيء من مكانه إلى مكان آخر واتجاه معين، وعندما نقول بأن الذي دفع الشخص للقيام بسلوك معين، فإننا نعني إن شيئاً ما هو الذي حركه، وهذا المحرك هو ما نقصده بالدافع<sup>4</sup>، ثم أخذ المصطلح معنى أوسع لشمّل رغبة الفرد من إشباع حاجات معينة، وسنحاول فيما يلي عرض بعض التعريفات بهدف إعطاء صورة واضحة عن مفهوم الدافعية:

- 1- إ. موراي (E. Murray) الدافع بأنه: عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه لتحقيق التكامل، مع أن هذا العامل لا يلاحظ وإنما نستنتجه من السلوك أو نفترض وجوده لتفسير ذلك السلوك<sup>5</sup>.
- 2- اتكنسون (Atkinson) الدافعية بأنها "استعداد الكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق هدف معينة<sup>6</sup>، ويتضمن هذا التقرير العلاقة التي توجد بين جوانب

1. راجح محمد عزت، أصول علم النفس، المكتب المصري الحديث للنشر والتوزيع، 1986، ص66.  
2. أسامة كامل راتب، علم نفس الرياضة، ط2، دار الفكر العربي، مصر، 1997، ص72.  
3. منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1980، ص26.  
4. محمد محمود بني يونس، سيكولوجية الدافعية والانفعالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2009، ص14.  
\* وتجدر الإشارة إلى أن معظم الباحثين يستخدمون مفهوم الدافع "Motive" كمراد لمفهوم الدافعية "Motivation"، باعتبار أنه لا يوجد أي مبرر للفصل بينهما، فكلاهما يعبر عن الملامح الأساسية للسلوك المدفوع، على الرغم من أن "مفهوم الدافعية" أكثر استخداماً، إلا أن بعض الباحثين يميز بين المفهومين على غرار اتكنسون على أساس أن الدافع هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي لبذل الجهد أو السعي في تحقيق أو إشباع هدف معين، أما الدافعية باعتبارها عملية نشطة فهي تعني الانتقال- أو الدخول- من حالة الاستعداد والميول لبذل الجهد إلى مرحلة إشباع أو التحقيق والصريح لهدف معين. (بتصرف، انظر: عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص67)، وعليه فالاستخدام لأي من المفهومين "الدافع" أو "الدافعية" نعني به شيئاً واحداً.  
5. وهيب مجيد الكبيسي، علم النفس العام، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999، ص95.  
6. جبل فوزي محمد، علم النفس العام، مكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص208.

- ثلاثة هي: الدافع "Motive" والباعث "Inventive" وتوقع الباعث "Inventive expectation".
- عرق ماكلياند وزملاءه (McClelland et al) الدافع بأنه " إعادة التكامل، ويجدد النشاط الناتج عن التغيير في الموقف الوجداني"<sup>1</sup>.
  - ومن خلال التعريفات السابقة\* يمكن استنتاج الملاحظات التالية:
  - ✓ هي قوة ذاتية تحرك السلوك وتوجهه لتحقيق غاية معينة وحفظ التوازن.
  - ✓ الدافعية مفهوم افتراضي\*\* لا يمكننا مشاهدته، ولكن يمكن أن نرى آثارها من خلال السلوك الخارجي الذي يظهر على الفرد.
  - ✓ الدافعية تحافظ على ديمومة السلوك متى يتحقق الهدف المرجو.
  - ✓ استثارة الدافعية بفعل عوامل داخلية تتبع من داخل الفرد أو بفعل عوامل خارجية تقع خارج نطاق الفرد.
  - ✓ هي حالة من الاستثارة تدفع الفرد لسلوك معين مما يؤدي إلى خفض التوتر وإعادة التوازن للعضوية نتيجة تحقيق الهدف المراد تحقيقه.
  - ✓ فالدافعية تتضمن معنيين مختلفين لكن مرتبطين، بالنسبة للفرد يمثل الدافع حالة داخلية أو محرك داخلي يدفعه لتحقيق الأهداف، سواء كانت أهدافه أو أهداف المنظمة، فكلما زادت دافعيته زاد تكريسه للجهد المبذول، وهذا المعنى الأول، أما المعنى الثاني يتمثل في كون الدافعية عملية حفز للعاملين والمديرين على السعي لبلوغ الأهداف وذلك من خلال خلق حوافز مرغوبة أكثر أو بإشباع حاجات غير مشبعة

**ثالثاً-تصنيفات الدافعية:** هناك عدة معايير يمكن اعتمادها في تصنيفات للدافعية\*، فهناك من يصنفها حسب مصدرها (فردية، اجتماعية) وهناك من يربطها بوعي الإنسان (شعورية أو لا شعورية) إلا أن أبرز تصنيف نورده فيما يلي:

1 . عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000، ص67.

(\*) هذه بعض التعريفات:

- يعرفها هب (Hub,1949) الدافعية: "بأنها عملية بمقتضاها إثارة نشاط الكائن الحي وتنظيمه وتوجيهه إلى هدف محدد"، (أنظر: ثائر أحمد غباري، 2000، ص16).
- ويعرف ليندري (Lindri) الدافعية بأنها: " مجموعة القوى التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف من الأهداف". (أنظر: صالح حسن الدايري، أساسيات التوافق النفسي والاضطرابات الانفعالية والسيكولوجية، دار الجامعات المصرية للنشر، القاهرة، مصر، 1952، ص.).
- يونغ (P. T. Young) يعرفها من خلال المحددات الداخلية بأنها " عبارة عن حالة استثارة وتوتر داخلي تثير سلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين".
- أما ما سلو (A. Maslow) بأنها: "خاصية ثابتة ومستمرة، ومتغيرة ومركبة وعامة وتمارس تأثيراً في كل أحوال الكائن الحي".
- أحمد بلقيس وتوفيق مرعي بأنها " تلك القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية وعينه يشعر بالحاجة إليها وبأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له، وتستثار هذه القوة المحركة بعوامل تتبع من الفرد نفسه (حاجاته، خصائصه، ميوله، اهتماماته) أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به (الأشياء، الأشخاص، الموضوعات والأفكار والأدوات)، (أنظر: أحمد بلقيس وتوفيق مرعي، الميسر علم النفس، دار الفرقان، الأردن، ط2، 1996، ص84).
- ... فقد أحصى كلنجينا وكلنجينا (P.R.Klenginna&A.M.Klenginna) على سبيل المثال 98 تعريفاً تبين أنها تختلف عن بعضها البعض، أو أنها تعكس توجهات مختلفة في التعامل مع هذه الظاهرة. (أنظر: خليفة محمد، 2000، ص68).
- أما هاملتون (Hamilton) فقد عرض إحدى عشر تعريفاً قدمها الباحثون لمفهوم الدافعية، حيث جاءت الدافعية في معظم التعريفات، في حين ورد مفهوم الدافع في عدد قليل منها.
- (\*\*) أي أن مفهوم الدافع كباقي المفاهيم في علم النفس هو مفهوم افتراضي، أي أنه ليس مفهوماً فرضياً (تخمينياً) بل هو مفهوم فعلي وموجود أصلاً، ووجوده غير قابل للشك وهو مفهوم إجرائي قابل للقياس والتقييم والملاحظة غير المباشرة، كما أنه قابل للتجريب والتقييم أيضاً. (أنظر: محمد محمود بني يونس، 2009، ص14).

- **الدوافع الفسيولوجية:** تسمى كذلك دوافع أولية\*\* أو فطرية، وهي تلك الدوافع التي لها أسس فسيولوجية واضحة مثل دوافع الحفاظ على البقاء كالجوع والعطش والتنفس، أو الحفاظ على النوع كالجنس، أو دوافع الدفاع والنجاة كالعدوان وتجنب الألم، أو دوافع النشاط والإثارة كحب الاستطلاع والإثارة الحسية.
- **الدوافع النفسية:** تسمى بالدوافع الثانوية، وهي دوافع تتكون خلال تفاعل الإنسان مع المجتمع المحيط به، وتسمى هذه الدوافع بالثانوية لأنها مكتسبة وتتغير بتعلم الفرد وزيادة خبراته،<sup>1</sup> ومن أمثلة هذه الدوافع: الدافع إلى الانتماء، التقدير، التملك والأمن. أما في مجال النفس الصناعي، فقد قدم العلماء تصنيفات عديدة منها تصنيف ماسلو\* للحاجات "سلم الحاجات" وتصنيف هيرزبيرج "نظرية العاملين".

### المطلب الثاني: مفاهيم حول الدافعية للإنجاز

لقد أخذ مفهوم الدافعية للإنجاز في الانتشار منذ بداية الخمسينات من خلال الأبحاث الكثيرة التي قام بها كل من ماكلياند واتكنسون وعدد كبير من الباحثين منذ 1953.

### أولاً-تاريخ استخدام مصطلح الدافعية للإنجاز:

(\*) نذكر منها: تصنيف الدوافع ضمن المنشأ: ويعتبر موراي (Murray) من أشهر من قال بهذا التصنيف، والذي صنف الدوافع إلى قسمين:

- ✓ الدوافع الأولية (الفسيولوجية أو البيولوجية): وهي التي تتولد من حاجات الجسم مثل الحاجة إلى التنفس والطعام والشراب... ونظراً لكون الدوافع الأولية معقدة فقد درسها علماء النفس من ثلاث نواحي وهي: الناحية الفسيولوجية والناحية الشعورية ومن ناحية السلوك الظاهري.
- ✓ الدوافع الثانوية (الاجتماعية أو المتعلمة أو المكتسبة): وهي التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع البيئة التي يعيش فيها، ولذلك فهي تختلف باختلاف المجتمعات التي تنسب في وجودها مثل الحاجة إلى الأمن والحاجة إلى التقدير والحاجة إلى الحرية وهي تنقسم إلى:

- دوافع نفسية اجتماعية: كما الأفراد إلى تكوين العلاقات الاجتماعية...إلخ.
- دوافع ذاتية شخصية: وهي تحقيق الفرد لذاته من خلال الدافع للإنجاز كالحاجة إلى النجاح...إلخ.

1- تصنيف الدوافع وفق عبد اللطيف محمد خليفة:  
2-1- تصنيف الدوافع وفقاً لمصدرها:

- أ- دوافع الجسم: تتمثل في دوافع الجوع والعطش والجنس...إلخ.
- ب- دوافع إدراك الذات: وهي التي تعمل على المحافظة على صورة مفهوم الذات.
- ت- الدوافع الاجتماعية: وهي تخص العلاقات بين الأفراد.
- 2-2- تصنيف الدوافع إلى دوافع وسيطيه ودوافع استهلاكية:  
أ- دوافع وسيطيه: وهو الذي يؤدي أشباعه إلى أشباع دافع آخر.
- ب- دوافع استهلاكية: وهو الأشباع الفعلي للدافع ذاته.

(\*\*)... ولا يعني هذا التصنيف أن الدوافع الأولية أكثر أهمية من الدوافع الثانوية، ولكن يعني أن الدوافع الأولية لها الأولوية في الأشباع، لأن ذلك يحفظ للكائنات الحياة حياتها واستمرارها في الوجود (أنظر: بشير معمرية، سيكولوجية الدافع للإنجاز، تقنين أربعة استبيانات لقياسه، دار الخلدونية، الجزائر، 2012، 25).

<sup>1</sup> نبيلة عباس الشوربجي، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ط2، 2005، ص125. (بتصرف نقلاً عن: عز الدين بشقة، عوامل استئارة الدافعية للإنجاز لدى طلبة L.M.D، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، جامعة أم البواقي، 2008، 79-80)

(\*) نذكر من هذه التصنيفات (بعض نظريات لدافعية في مجال العمل):

- نظرية التوقع (Expectancy theory) لفكتور فروم، الدافعية = التوقع x الرغبة x الوسيلة،  
- نظرية العدالة (Equity theory) لأدامز،

- نظرية وضع الأهداف (Goal setting theory) لألدرفر،

- نظرية بورتر في الحاجات (Porter Needs Theory)، هرم الحاجات عند بورتر، (أنظر: محمد محمود يونس، ص 180-183).

يرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس إلى ألفرد أدلر (Alfred Adler) الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز (N-Ach) هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة المتصلة بالشعور بالنقص، وكذلك عند كوت ليفن (Levin) الذي عرض هذا المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح و Aspiration لمصطلح الحاجة للإنجاز Achievement Need قبل استخدام موراي لهذا المصطلح، إلا أن موراي يعد من الأوائل المهتمين بهذا المفهوم، ويرجع له الفضل في إدخال مفهوم الحاجة للإنجاز للتراث السيكلوجي، إذ أنه أول من قدم هذا المفهوم بشكل دقيق بوصفه مكون من مكونات الشخصية من خلال الدراسة التي قام بها بعنوان "استكشاف في الشخصية"<sup>1</sup> سنة 1938. وفي سنة 1953 قدم ماكلياند وزملاؤه نظرية لتفسير الدافعية للإنجاز، والتي تعد من أوائل النظريات في الدافعية للإنجاز، والتي كانت امتدادا لأفكار موراي (Murray) واستكمالا ومواصلة للبحوث في هذا الميدان مستعينا ببعض الاختبارات الاسقاطية مثل اختبار تفهم الموضوع (TAT).

**ثانيا-تعريف الدافعية للإنجاز:** يتشابه الباحثون كثيرا في تعريفاتهم للدافعية للإنجاز، ولكن مع ذلك توجد اختلافات فيما بينهم في بعض الجوانب، وفيما يلي نعرض بعض التعريفات:

- يعرفها فاروق عبد الفتاح للإنجاز بأنه: " الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح وهو هدف ينشط السلوك ويوجهه، ويعد من المكونات المهمة للنجاح المدرسي."<sup>2</sup>
- أما موراي (E.J.Murray) فيشير الدافع إلى رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات، وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة إذا أمكن ذلك.<sup>3</sup>
- اتكنسون (Atkinson) الدافعية للإنجاز بأنها المركب الثلاثي من قوة الدافع، ومدى احتمالية نجاح الفرد، والباعث ذاته بما يمثله من قيمة بالنسبة له، هذه العوامل الثلاث هي:
- أ- مستوى الدافعية أو الحماس للعمل لبذل الجهد في سبيل تحقيق الهدف، والإحساس بالفخر عند النجاح أو الخجل عند الفشل.
- ب- توقعات الفرد المتعلقة باحتمالية حدوث النجاح أو الفشل.
- ت- قيمة النجاح ذاته، أو المترتبات الناجمة عن النجاح أو الفشل.
- **ماكلياند وزملاءه:** فيشير الدافع للإنجاز إلى استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق وبلوغ النجاح، يترتب عليه نوع من الإرضاء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود بني يونس، مرجع سابق، ص80، بتصرف.  
... وفي سنة 1961 قام ماكلياند بدراسة بجامعة هارفارد والتي نشرها في كتابه (مجتمع الإنجاز) حيث ركز على البيئة التي تؤثر في الإنسان وتدفعه لكي يكون متحفزا في عمله، انطلاقا من ثقافة العائلة، الاختلاط واحتكاكه بأفراد مجتمعه (أنظر: عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، لبنان، ط1، 1966، ص47).  
<sup>2</sup> مجدي أحمد محمد عبد الله، السلوك الاجتماعي وديناميته، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، ط1، 1996، ص187.  
<sup>3</sup> إدوارد جورج موراي، السلوك والانفعال، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، ط1، 1988، ص196.  
<sup>4</sup> محمد خليفة، مرجع سابق، ص90.  
... يرى كوهين (Cohen) أن الدافعية العامة تتكون من أربعة أبعاد هي: الإنجاز، الطموح، الحماسة، الاصرار على تحقيق الأهداف المرجوة.  
- محمود عبد القادر، 1978: أشار إلى أن هناك عدة أبعاد أو مكونات للدافعية للإنجاز وهي تتمثل في: الطموح، المثابرة، بذل الجهد، العمل من أجل الوصول إلى الهدف.  
(\*). يمكن أن نصنف التعاريف التي تناولت الدافعية للإنجاز الى مجموعتين:  
أ- المجموعة الأولى: مفهوم الدافعية للإنجاز ذات طبيعة وظيفية، تبين وظيفة الإنجاز في مواقف التنافس والتفوق في الأداء

إن هذه التعريفات تناولت الدافعية من خلال وجهة النظر النفسية\* بوصفها تكوينات افتراضية، لا تدرك مباشرة بل يستدل عليها من أثارها ونتائجها، من خلال عرض مختلف التعريفات يتضح أن الدافعية للإنجاز هي استعداد الفرد لتحمل المسؤولية والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة والتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه.

**ثالثاً-مكونات (أبعاد) الدافعية للإنجاز:** حاول الباحثون في العديد من الدراسات الكشف عن طبيعة الدوافع للإنجاز، وهل هو أحادي البعد أو متعدد الأبعاد؟

أما أبعاد الدافعية للإنجاز فحسب بعض فإنها تتكون من بعد واحد يتمثل في بلوغ النجاح أو تجنب الفشل، في حين أن هناك من يرى أن الدافع للإنجاز يتكون من عدة مكونات أهمها: الطموح، المثابرة، الاستقلال، الذاتية، الأمل في النجاح، الخوف من الفشل، وفيما يلي سنعرض بعض هذه النظريات\*:

- **نظرية هرمانز (Harmens,1970):** حدد مكونات الدافعية للإنجاز في عشرة أبعاد هي: مستوى الطموح، سلوك تقبل المخاطرة، الحراك الاجتماعي، المثابرة، تركيز في المهمة أو العمل، إدراك الزمن، التوجه نحو المستقبل، اختيار الرفيق، سلوك التعرف، سلوك الإنجاز<sup>1</sup>.

- **نظرية ميشيل (Michiell):** انتهى إلى أن الدافع للإنجاز يتكون من الأبعاد التالية: عامل الإنجاز الأكاديمي، عامل تحقيق رغبة الإنجاز، عامل الدافع للإنجاز غير الأكاديمي، عامل الرضا عن الذات، عامل الضغط الخارجي للإنجاز<sup>2</sup>.

**عبد اللطيف محمد خليفة، 1959:** حيث لخص مكونات للدافعية للإنجاز في خمس مكونات أساسية على النحو التالي: الشعور بالمسؤولية، السعي نحو التفوق لتحقيق مستوى طموح مرتفع، المثابرة، الشعور بأهمية الزمن التخطيط للمستقبل. (عبد الرحمان بريكة، 2007، ص128)، أما فيما يخص الدراسة التي نحن بصدد تناولها فقد اعتمدنا الأبعاد التالية: تحقيق الأهداف، الطموح، المثابرة والإقبال على العمل، سلوك الإنجاز، تحقيق التميز والتفوق، القدرة على حل المشاكل، العلاقة مع الإدارة والزملاء.

**رابعاً-قياس الدافعية للإنجاز:** تبين أن المقاييس التي استخدمت في قياس الدافعية للإنجاز\* تنقسم إلى فئتين نعرض لهما بإيجاز على النحو التالي:

• **الفئة الأولى: المقاييس الإسقاطية:** يطلب من المفحوص في هذا النوع من الاختبارات أن يستجيب إلى منبه غامض ليستشف الباحث من هذه الاستجابة نوع الدوافع التي توجد عند المفحوص، والمسلمة التي تحكم استخدام مثل هذه الاختبارات، هي أن دوافعنا تؤثر في العمليات غير الشعورية والتي بدورها تؤثر على السلوك. (محي الدين حسين، 1982، ص134)، ومن أهم هذه المقاييس" مقياس تفهم الموضوع (TAT) الذي وضعه (E. Murray.1938) يتكون أساساً من صور تم

ب- المجموعة الثانية: تناولت مفهوم الدافعية للإنجاز من جهة نظر المفاهيم النفسية، أي أن الدافع للإنجاز تكوين افتراضي يتمثل في مظاهر الوجدان المتعلق بالأداء التقييمي لبلوغ معيار الامتياز وهو محصلة ثلاث عوامل:

- ✓ الطموح العام
- ✓ المثابرة على بذل الجهد
- ✓ التحمل من أجل الوصول إلى الهدف. (بتصرف، أنظر: عفاف وسطاني، ص 59).

<sup>1</sup>. بشير معمرية، سيكولوجية الدافعية، مرجع سابق، ص64.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص62.



عرضها على المفحوصين ثم طلب منهم كتابة قصصا يعبرون فيها عما توحى به تلك الصور، مع أطرح أسئلة حولها مثل:

- ✓ ما الذي يحدث في هذه الصورة الغامضة؟
  - ✓ ما الذي أدى إلى هذا الموقف؟
  - ✓ ما الذي يفكر فيه الأشخاص الموجودون في الصورة؟
  - ✓ ما الذي سيحدث بعد ذلك؟<sup>1</sup>
- المقاييس الموضوعية\*:

قام الباحثون بإعداد المقاييس الموضوعية لقياس الدافع للإنجاز، بعضها أعد لقياس الدافع للإنجاز لدى الأطفال مثل مقياس (Weiner & Kukla, 1970)، وبعضها صمم لقياس الدافع للإنجاز لدى الكبار مثل مقياس أهربيان عن الميل للإنجاز (ahrabian, 1968)، ومقياس لن (Lynn, 1969)، ومقياس هرمانز (Hermans, 1970) .\*\*

(\*) يمكن تقسيم مقياس الدافعية للإنجاز في فئتين: مقياس الدوافع الفسيولوجية ومقياس الدوافع النفسية كل على حدة على أساس أن أساليب القياس المستخدمة في كل فئة من الفئتين تختلف من بعضها البعض في إجراءاتها، لكن الواقع أن هذا الفصل ربما لا يفيد على اعتبار أن بعض المقاييس يمكن استخدامها ونحن بصدد تقويم مستوى الدافعية لدى فئتين عربيتين من الدوافع، لذلك نفضل أن نعرض لفئات المقاييس المستخدمة في الدافعية بوجه عام، وأهم أساليب القياس التي يمكن استخدامها هي:

- مقاييس مستوى النشاط العام (المقاييس الفسيولوجية).
  - المقاييس النفسية الموضوعية ولها أكثر من أسلوب نذكر منها: أسلوب التغلب على العقبات، أسلوب التفضيل، أسلوب معدل أداء الأفعال المتعلمة.
  - ملاحظة السلوك ودراسة الحالة.
  - مقاييس التقرير الذاتي: وهي أوسع انتشاراً، نذكر منها: اختبار التفضيلات الشخصية لإدوارد (E. Murray)، اختبار لين (Lynn) للدافعية.
  - المقاييس الإسقاطية. (أنظر: ثائر أحمد غباري، الدافعية النظرية والتطبيق، 2008، ص58-62).
- ومن مقاييس الإسقاطية أرنسون حيث قام أرنسون بوضع اختبار التعبير عن طريق الرسم (AGET) وذلك لقياس الدافع للإنجاز عند الأطفال، لأنه وجد أن بروتوكولات ماكليلاند وزملاؤه صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وخاصة أن المحتوى اللفظي واللغوي لديهم قليل بالقدر الذي لا يمكنهم من سرد حكاية أو قصة، وتتضمن نظام التقدير الذي أرنسون لتصحيح الرسم، فئات أو خصائص معينة، كالخطوط والحيز والشكل وقد رأى أنه يمكن تمييز المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة للدافع للإنجاز، وذلك عن طريق الرسم الحر لدى الأطفال، كما وجد أرنسون أن العلاقة بين تصحيح المصححين لاختبار الرسم بلغت 0.93 لإيجاد الثبات (أنظر: رشاد عبد العلي موسى، علم النفس الدافعية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص32-34).

<sup>1</sup> إدوارد. ج. موراي، مرجع سابق ص 194.

... لقد عرفت هذه الطرق والأساليب الإسقاطية في قياس الدافع للإنجاز للنقد الشديد من جانب بعض الباحثين، بإذ يرى البعض أنها ليس بمقاييس اطلاقاً ولكنها تصف انفعالات المفحوص بصدق مشكوك فيه، كما أن طريقة تصحيحها تحتاج إلى وقت طويل، وتتسم بالذاتية، هذا بالإضافة إلى انخفاض ثبات وصدق هذه الطرق الإسقاطية. (أنظر: بكير مليكة، الاتجاه نحو العمل الإرشادي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والتربية والأرطوفونيا، 2011، ص)، مما دفع بعض الباحثين في التفكير في وضع أدوات قياسية أكثر موضوعية لقياس دافعية الإنجاز.

(\*) معنى الموضوعية:

... أما في مجال القياس النفسي، فإن الموضوعية تتحقق عملياً بتوحيد تعليمات الاستبيان وإجراءات تطبيقه، وتفسير درجاته، بحيث إذا طبقه باحثون مختلفون يتبعون نفس الإجراءات. (أنظر: بشير معمري، سيكولوجية الدافع للإنجاز، 2012، ص303).

(\*\*) ولقد استخدمت هذه المقاييس في العديد من الدراسات الأجنبية، كما استخدمت في الدراسات العربية، والتي تبين من خلال استقرارها أنها استخدمت مقياس هرمانز (أنظر: محمد رمضان محمد، 1978؛ فاروق عبد الفتاح، 1981؛ رشاد عبد العزيز موسى، صلاح أبو ناهية، 1988؛ رشاد عبد العزيز موسى، 1990؛ فيصل الزاد، 1990؛ سيد الطواب، 1990؛ عبد العزيز عبد الباس، 1992).

كما استخدم مقياس مهريمان في بعض الدراسات (أنظر: حين علي حين، 1986؛ 1989؛ 1991)، ومقياس لين (أنظر مرزوق عبد المجيد، 1990؛ أحمد عبد الخالق، مابسة النيسال، 1991؛ أحمد عبد الخالق، 1991).

وفي هذا الشأن قام جابر عبد الحميد جابر (1981) بترجمة مقياس التفضيل الشخصي لأدواردز، والذي استخدم في العديد من الدراسات (أنظر منها: فتحى عبد الرحيم، 1982). وفي المقابل ذلك نجد أن بعض الأخر من الباحثين قام بإعداد مقاييس للدافعية للإنجاز من خلال الاستعانة بالمقاييس السابقة التي أشرنا إليها (أنظر على سبيل مثال: محمود عبد القادر، 1978؛ زكرياء الشربيني، 1981؛ باسم السامرائي، شوكت الهيازي، 1977؛ ممدوح الكفاني، 1990)، نقلاً عن محمد خليفة، ص ص 100-100.



### خامسا-النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز:

لقد حاولنا فنجد هناك من يحاول تفسيرها من منطلق الغرائز، ويعتبر سيجموند فرويد من رواد هذا الاتجاه، فحين هناك من يربطها بفكرة المنعكس الشرطي ومن رواد هذا التوجه سكينز، بينما هناك تيار تتمحور أفكاره حول النظرة القائلة بأن الفرد له حاجيات يحاول إشباعها عن طريق ما يقوم به من نشاط مرتبط بها (السلوك المدفوع) ويعتبر كل من Murray وMaslow وMcClelland من أهم رواد هذا الرأي مع اختلاف في وجهات النظر لكل منهم، إلا أننا في هذه الدراسة سنحاول التركيز على النظريات المفسرة للدافعية الصناعية-الدافعية للإنجاز في مجال العمل-والمتمثلة في النظريات التالية:

- ✓ نظرية ماكيلاند.
- ✓ نظرية اتكنسون.
- ✓ معالجات على منحى التوقع-القيمة.

### أولاً-نظرية ماكيلاند:

أطلق ماكيلاند على تصوره<sup>1</sup> "نموذج الاستثارة الانفعالية"<sup>2</sup> وهي تتدرج ضمن سياق نظريات منحى التوقع-القيمة، والتي قدمها تولمان (E.C.Tolman) في مجال الدافعية<sup>3</sup>، والتي أشار فيها إلى أن السلوك يتحدد من الهاديات الداخلية والخارجية أو البيئية، كما تولمان أن الميل لأداء فعل معين هو دالة أو محصلة التفاعل بين ثلاث أنواع من المتغيرات (المثيرات) هي:

- المتغير الدافعي: يتمثل في الحاجز أو الرغبة في تحقيق هدف معين.
- متغير التوقع: الاعتقاد بأن فعل ما في موقف معين سوف يؤدي إلى موضوع الهدف.
- متغير الباعث أو قيمة الهدف بالنسبة للفرد.<sup>4</sup>

ومن خلال هذه العوامل حسب كورمان<sup>5</sup> (Korman.1974,p92) يتحدد توجه الفرد و مثيرته حتى الوصول إلى الهدف المنشود، فقد واصل ماكيلاند البحوث التجريبية مستعينا باختبار تفهم الموضوع (TAT) ولعل ما يميز جهود ماكيلاند هو أنها ركزت في تنظيرها وفي بحوثها الامبريقية على متغير دافعي واحد ألا وهو دافع الإنجاز، حيث توصل ماكيلاند وزملاؤه إلى تحديد ثلاث أنواع من الدوافع وذلك ضمن سياق موحد وهي:

1. مصطفى حسين باهي، أمينة ابراهيم شلبي، الدافعية النظرية وتطبيقات، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1990، ص29.

2. هناك العديد من التسميات التي أطلقت على نظرية McClelland من هذه التسميات نظرية الحاجات المتعلمة أو المكتسبة.

- تعتبر نظرية ماكيلاند (McClelland.1953) ونظرية سيلجمان (M.Seligman.1953) من بين أهم نظريات الاستثارة الوجدانية (الانفعالية)، حيث تقوم هذه النظريات على أساس افتراض أن أشكال السلوك التي يتجه الكائن الحي إلى القيام بها هي تحقق له الإشباع أو تمثل مصدر سرور بالنسبة له بينما أشكال السلوك التي يتجنبها فهي تزعه أو تمثل مصدر ضيق بالنسبة له، ومن هنا الانفعال محدد للسلوك المدفوع أو على الأقل مصاحباً أساسياً له. (أنظر: نائل أحمد غباري، الدافعية النظرية والتطبيق، ص68).

- قدم دافيد ماكيلاند (McClelland.D,1961) نموذجاً نظرياً في الدافعية أطلق عليه اسم "نموذج الاستثارة الانفعالية" ويتضمن هذا النموذج الخاصية الوجدانية للسلوك. ويعتبر كل الدافعيات بما فيها حوافز الجوع أمورا متعلمة وهي تمثل التكوينات الأساسية في تحليل السلوك. ويشير ماكيلاند إلى أن الاستثارة الوجدانية (اللذة أو الألم) قد تكون في بعض الأحيان أساس ارتباطات الدافعية. فالثواب أو العقاب الذي يتعرض له الفرد يؤدي إلى اللذة أو الألم، وهذه الحالة الوجدانية تؤدي إلى حدوث الارتباط (الانجذاب نحو السار وتجنب الألم) ولذا يصبح سلوك الفرد المستقبلي مدفوعاً باللذة أو تجنب الألم.

3. عز الدين بشقة، عوامل استثارة الدافعية للإنجاز لدى طلبة L.M.D مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، 2009/2008، ص: 91.

4. Brody, Human Motivation commentary on goal-Directed Action, New York, Academic press, 1983, p70.

5. Korman, A, k, The Psychology of Motivation, New York,Prentice-Hall Inc., 1974, P92.

- دافع النفوذ: يقصد به ميل الأشخاص إلى ممارسة الرقابة القوية، والسعي للحصول على فرص كسب المركز، أي المواقع القيادية.<sup>1</sup>
  - دافع الانتماء: ويمثل ميل الأفراد إلى تحقيق علاقات صداقة مع الآخرين وتحسسهم من رفض الجماعة لهم.<sup>2</sup>
  - دافع الإنجاز<sup>3</sup>: هي محصلة النهائية للعلاقة بين دوافع النجاح ودوافع الفشل والتفاعل بينهما، أي أن الأفراد يتوقون للنجاح ويخافون الفشل ويبحثون عن فرصة لحل مشكلات التحدي والتفوق.
- ويميل الأشخاص ذو الحاجة للإنجاز إلى مواقف العمل الصعبة والتنافسية، وليس المواقف الروتينية، كما يقضون وقتهم عادة في التفكير في عمل الأشياء بشكل أفضل – ولا يعتبر المال محفزاً لهم- إذ أن تحفيزهم لا يقتصر على العامل المادي كالأجر، فهم يميلون الترقية... كما أن نمو المؤسسة يعتمد بالأساس على هؤلاء العاملين الباحثين عن الإنجاز.<sup>4</sup>

وتشرح نظرية دافع الإنجاز (AMT) العلاقة المتكاملة بين خصائص الفرد وحاجته إلى تحقيق شيء ما في الحياة. عند القيام بذلك، فإنه يأخذ أيضاً في الاعتبار نوع الدافع التنافسي الذي يجب أن يحققه الشخص لتحقيق الأهداف المحددة، ويقوم تصور ماكلياند للدافعية للإنجاز في ضوء تفسيره لحالة السعادة أو المتعة بالحاجة للإنجاز، فإذا كانت مواقف الإنجاز أولية إيجابية بالنسبة للفرد، فإنه يميل للأداء والانهماك في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت خبرات سلبية فهذا سوف ينشأ دافعا لتحاشي الفشل، وقد أوضح Korman أن تصور McClelland في الدافعية للإنجاز أهمية كبيرة لسببين:

- السبب الأول: قدم أساساً نظرياً يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد فإذا كان العائد ايجابياً ارتفعت الدافعية، أما إذا كان سلبياً انخفضت الدافعية، ومن خلال هذا التصور تمكن من قياس الدافعية للإنجاز لدى الأفراد.
- السبب الثاني: استخدم الفروض التجريبية أساسية لفهم وتفسير ازدهار وهبوط النمو الاقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات، والمنطق الأساسي خلف هذا الجانب أمكن تحديده كالتالي:

- هناك اختلاف بين الأفراد فيما يحققه الإنجاز من خبرات مرضية بالنسبة لهم.
- يميل الأفراد ذو الحاجة المرتفعة للإنجاز إلى العمل بدرجة كبيرة مقارنة بالأفراد المنخفضين في هذه الحاجة وخاصة في كل من:
  - ✓ مواقف المخاطرة المتوسطة.
  - ✓ المواقف التي تتوفر فيها المعرفة بالنتائج أو العائد من الأداء.
  - ✓ المواقف التي يكون فيها الفرد مسؤول عن أداءه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>. Léandre, maillet, psychologie et organisation, 2<sup>e</sup> Edition études vivantes, paris, 1995, P2019.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup>. يعرف الإنجاز على أنه دافع داخلي يتمثل في رغبة الفرد في التفوق والمنافسة، (راجع معجم علم النفس والتربية، الهيئة العامة لشؤون المطابع، دمشق، سوريا، ج1، 1987، ص 12).

وقد عرف ماكلياند الإنجاز: بأنه الأداء في ضوء مستوى الامتياز أو مجرد الرغبة في النجاح، (أنظر: إدوار د.ج. موراي، الدافعية والانفعال، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، محمد عثمان تجاني، دار الشرق، ط1، 1988، ص ص 194 193).

<sup>4</sup>. Kalyan-city.blogspot.com, 15/02/2020, PM19:47

= وهذا النص نورد:

Persons with achievement needs tend to be motivated by difficult, challenging and competitive work situations and not by routine and non-competitive situations. They habitually spend their time thinking about doing things better. They are not motivated by money but in their future achievements. Such employees are better achievers and naturally get promotions faster. An Organization also grows faster and move towards prosperity with the support of such achievement seekers employees

<sup>5</sup>. [https://karavassinews.blogspot.com/2015/12/blog-post\\_15.html](https://karavassinews.blogspot.com/2015/12/blog-post_15.html), 00:15

### ثانياً نظرية أتكنسون:

اتسمت نظرية أتكنسون في الدافعية للإنجاز بعدد من الملامح التي يميزها عن نظريات ماكيلاند، ومن أهم هذه الملامح أن توجه أتكنسون كان أكثر علمياً، وتركيزاً على المعالجة التجريبية للمتغيرات المختلفة عن المتغيرات الاجتماعية المركبة التي تناولها ماكيلاند، حيث أسس نظرية في ضوء كل من نظرية الشخصية وعلم النفس.

كما قام أتكنسون بإلقاء الضوء على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطرة، وأشار إلى أن مخاطرة الانجاز في عمل ما تحدها أربعة عوامل:

- فيما يتعلق بخصائص الفرد: حيث قسم أتكنسون نمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه نحو الانجاز.
- العامل الأول: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة كبيرة من الخوف من الفشل.
- العامل الثاني: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف بالمقارنة بالحاجة للإنجاز<sup>1</sup>.
- فيما يتعلق بخصائص المهمة: بالإضافة إلى هذين العاملين للشخصية، هناك أيضاً موقفان أو متغيران يتعلقان بالمهمة يجب أخذهما في الاعتبار هما:
- العامل الأول: احتمالية النجاح وتشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة، وهي أحد محددات المخاطرة.
- العامل الثاني: الباعث للنجاح في المهمة يتأثر الأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة. ويقصد بالباعث للنجاح الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة لشخص<sup>2</sup>.

ثالثاً بعض المعالجات على منحى التوقع-القيمة: رغم الإسهامات التي قدمتها دراسة الدافعية في ظل منحى التوقع – القيمة إلا أن هذا النموذج لم يخلو من أوجه القصور مما أدى إلى بروز معالجات نظرية أخرى نتطرق إليها فيما يلي:

### 1-نموذج فروم أو نظرية التوقع (Vroom1964):

قدم فيكتور فروم (1964) نموذجاً في الدافعية، والذي يقوم على مسلمة هي أن سلوك الفرد تسبقه عمليات مفاضلة بين عدة بدائل، حول القيام بالفعل أو عدمه، وأنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها الفرد، وهذه المفاضلة تتم على أساس العوائد المتوقعة من بدائل السلوك (Jean-Dominique chiffre et jacques taboul, 1990, P20)

<sup>1</sup> عبد اللطيف خليفة، 2000، مرجع سابق، ص.113.

<sup>2</sup> عبد اللطيف خليفة، 2000، ص.115.

- (\*) رغم الإسهامات التي قدمتها دراسة الدافعية في ظل منحى التوقع – القيمة إلا أن هذا النموذج لم يخلو من أوجه القصور منها.
1. ركزت نظرية ماكيلاند على مواقف المخاطرة في الجانب الاقتصادي، في حين أنه توجد مجالات أخرى فيها انجاز كالأدب والفنون وغيرها.
  2. غموض مفهوم القيمة ومعناها والفروق التي تتزايد فيها قيمة شيء معين وكذا العمليات النفسية القائمة وراء ذلك.
  3. اقتصر ماكيلاند على المهام ذات المخاطرة والتي تتطلب بذل جهد والكفاءة فيما يلي المعادلات التي قدمها أتكنسون:
- الميل إلى النجاح = الدافع لبلوغ النجاح × احتمالية النجاح × قيمة الباعث للنجاح.
  - الميل للنجاح: يتم تقديره بواسطة درجة الدافعية للإنجاز على اختبار تفهم الموضوع، وهو أحد الخصال الشخصية التي تتسم بالثبات النسبي عبر العديد من المواقف.
  - احتمالية النجاح: تشير إلى اعتقاد الشخص وتوقعه بأنه سوف ينجح في أداء مهمة، وتختلف عن الدافعية للإنجاز في أنها تختلف من موقف لآخر.
  - قيمة الباعث للنجاح: ويتم تقديره من خلال طرح احتمالية النجاح من واحد صحيح.
  - الميل إلى تحاشي الفشل: عندما تتغلب مشاعر القلق والخوف على مشاعر بلوغ النجاح لدى الفرد، فإن ذلك يؤثر على أداءه وانجازه.
  - الدافعية للإنجاز = الميل إلى بلوغ النجاح + الميل إلى تحاشي الفشل

- ويمكن تلخيص هذه النظرية في المعادلة التالية: الدافعية للإنجاز = قوة الجذب (القيمة) × التوقع
- قوة الجذب (القيمة): يحصل عليه الفرد من عوائد ينتجها له الإنجاز.
  - التوقع: درجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد كنتيجة للأداء. (ناصر العديلي: 1995، ص. 166).

## 2- نموذج هونر:

حاولت هونر معالجة بعض جوانب النقص فيما قدمه كل من ماكيلاند وتكنسون وذلك من خلال طرحها لمفهوم الدافع لتجنب النجاح أو الخوف من النجاح، حيث اعتبرته أحد الصفات الشخصية المستقرة لدى الإناث، وذلك نتيجة تعرضهن لتهديدات داخلية وخوف كبير من الرفض الاجتماعي إثر نجاحهن، ويمكن تلخيص هذه النظرية في المعادلة التالية:

الدافعية للإنجاز = (الدافع لبلوغ النجاح - الدافع لتجنب الفشل - الدافع لتجنب النجاح) × (احتمالية النجاح × قيمة الباعث للنجاح).

## 3- نموذج راينور 1969:

قدم راينور في عام 1969 تصورا جديدا لنموذج أتكينسون، وتتمثل في أن أداء الفرد المهام الحالية يعكس حاجة داخلية للإنجاز تؤثر على مستوى أداء المهام الأخرى المشابهة في المستقبل، حيث أشار إلى أن محددات السلوك في ضوء الموقف الحالي تعد دراسة قاصرة، كما بين أهمية الربط بين الظروف الحالية والمستقبلية في هذا الشأن، فسلوك الفرد في حالة الاتفاق إذا أدرك الاتفاق أو التلاؤم بين الحاضر والنتائج المستقبلية، يختلف عنه في حالة عدم التوافق، في هذا الإطار حاول بعض الباحثين تفسير ضعف الإنجاز الأكاديمي في بعض البلدان عبر مراحل التعليم المختلفة، حيث يقل الارتباط أو يكاد يكون منعدما بين التخصص العلمي للطالب والوظائف المهنية التي تستند إليهم مستقبلا.

وأضاف راينور أنه في حالة ارتفاع الدافع لبلوغ النجاح عن الدافع لتحاشي الفشل، فإن هناك احتمالية لزيادة باعث النجاح، ويمكن تلخيص هذه النظرية في المعادلة التالية:

محصلة الدافعية للإنجاز = (الدافع لبلوغ النجاح - الدافع لتحاشي الفشل) × (احتمالية النجاح × قيمة الباعث للنجاح).

## 4- نموذج وينر أو نظرية العزو السببي (1990):

ويرى وينر (Weiner) أن الأسباب التي يعزو لها الطالب الفرد نجاحه أو فشله تكون على ثلاثة أبعاد وهي: وجهة الضبط، وقد تكون داخلية أو خارجية، والبعد الثاني استقرار العزو، واستقراره - العزو يعني أن الطالب يعزو نجاحه أو فشله إلى عامل متغير مؤقت، مثل عدم بذل الجهد الكافي، وعندما يعزو نجاحه أو فشله للحظ فإنه يعزوه إلى عامل مستقر، والبعد الثالث يتمثل في قابلية للسيطرة فتعني عدم قدرة الطالب على السيطرة أو الضبط لعوامل تؤثر على الامتحان مثل ضعف القدرة أو صعوبة المهمة<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للأنماط القيادية

1. عطية محمد سيد أحمد، مرجع سابق، 2008 ص 26، بتصرف.

## المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة أولاً-تعريف القيادة:

إن القيادة (Leadership) مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما" وذلك لأن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يبدأ أو يقود<sup>1</sup>، وذهب أرندت (Arendt) إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفيتين متباينتين، فالأولى من حق القائد وتمثل في إعطاء الأوامر والوظيفة الثانية وهي واجبة على الأتباع وتمثل في تنفيذ الأوامر واستناداً إلى هذا التحليل فقد خلص أرندت إلى أن كلمة القيادة كانت تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة\* (Inter dependence relation) بين من يبدأ الفعل ومن ينجزه.

ويمكن تعريف القيادة (Likert, 1961) بأنها<sup>2</sup>: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"

- أما هيرسي وبلانشارب (Hersey & Blancharb) فقد عرفا القيادة بأنها:  
" عملية التأثير في نشاطات فرد أو مجموعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد وهي نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمؤوسين والموقف<sup>3</sup>، ومن خلال ما سبق نتطرق للتعريف الإجرائي التالي:

" القيادة هي عملية تأثير على سلوك الأفراد للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة"

## ثانياً-عناصر القيادة

من خلال تعريف القيادة يمكن أن نستخلص العناصر التي تشتمل عليها: شخص له القدرة على التأثير وإعطاء الأوامر (القائد)، الأتباع، الهدف المشترك.

**أولاً-القائد:** هو ذلك الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين "الأتباع"، الذين يقبلون هذا التوجيه والإرشاد بهدف تحقيق أغراض معينة، أو يمكن تعريفه بأنه: " ذلك الشخص الذي فيه مميزات شخصية تجعله قادراً على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة"<sup>4</sup>.

**الفرق بين القائد والمدير:** إجمالاً يمكن توضيح الفروقات بين القائد والمدير بالمقارنة التالية:

الجدول رقم (01): عناصر الاختلاف بين القائد والمدير

عناصر الاختلاف	القائد	المدير

1 . نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص86.

(\*) . معنى كلمة القيادة في الفكر اليوناني واللاتيني، كما ذكره "أرندت" نفس الصفحة.

2 . ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص19.

3 . نفس المرجع السابق، 20.

4 . علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص16.

1	التعيين والاختيار	تتبع تلقائياً أي أنه يختار عن طريق أفراد المجموعة التي يشرف عليها	التعيين عن طريق السلطة العليا
2	مصدر قراراته	يوجد في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي	يعتمد على السلطة الممنوحة
3	الاهتمام	يهتم بالناس والأدوات والعمل	يهتم بالأشياء المادية
4	الهدف	يعمل جاهدا حتى يتبعه أتباعه لتحقيق الهدف المرغوب	يعمل جاهدا لينجح
5	الإنجاز	يقول: نحن حققنا الهدف	الرئيس يقول أنا حققت الهدف
6	الأمر	يسأل	يأمر
7	السواء والاحترام	يكسب احترامهم	يأمر الأفراد باحترامه

المصدر: علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ص 31-32.

**ثانياً- الأتباع:** عند الحديث عن الجماعة فنحن بصدد البحث عن المعيار الذي على أساسه يمكن أن تتشكل الجماعة\* والمتمثلة في دعامتين أساسيتين هما كما يقول "كريش وكريتشفيلد" (Krech & Crutchfield):

- أن يمارسوا وجودهم كمجموعة أي أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة.
- أن يتفاعلوا فيما بينهم تفاعلاً قوياً ونشطاً، هذا التفاعل يقوم على أساس الفاعلية والجاذبية، أي أن الأفراد

يزداد انجذابهم في الغالب نحو المجموعات الفعالة، وبقدر هذا الانجذاب يتجه سلوكهم في زيادة فاعلية المجموعة، ولا يمكن اغفال أن التعامل مع التابعين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه، إذ أن هناك شيئاً كامناً يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وتؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم الموقف القيادي<sup>1</sup>.

**ثالثاً- تحقيق الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة، تحقيق الأهداف المشتركة، والمرغوبة لدى الجماعة. وتبرز صعوبة تحقيق مثل هذه الأهداف، إذا تعارضت أهداف القائد، مع أهداف الجماعة وأفرادها. وتكمن كفاءة القائد في معالجة هذا التعارض، بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف، وصولاً إلى الأهداف المطلوبة، التي تستهدفها عملية التأثير، وعملية التأثير التي يمارسها القائد، لا يقصد بها التأثير في الآخرين، لاستغلالهم لغايات غير مفيدة لهم، أو مفيدة لقائدهم فقط، بل هي عملية توجيه التابعين، والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المشتركة، والمرغوبة له وللجماعة، ومن كل ذلك، يتضح أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية، تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة، بين القائد وباقي أعضاء الجماعة، التي يقودها، ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتها،

(\*) إن ما يهمنا في مجال القيادة هو "الجماعة المنظمة" والذي يعتبر التنظيم شكلاً من أشكالها، إذ أن القيادة بمفهومها العام تعتبر ظاهرة في الجماعات، ومن جهة ثانية تمثل ظاهرة هامة من ظواهر التنظيم، وهذا يقودنا إلى طرح التساؤل التالي: ما الفرق بين الجماعة والتنظيم؟ يرى "ستوجيل" (Stogdill) في أن التنظيم باعتباره "جماعة منظمة" يتميز عن الجماعة العادية في كون أن الجماعة العادية قد يكون لها قائد وقد لا يكون، فإذا كان لها قائد أصبحت جماعة منظمة، وأن أعضاء الجماعة المنظمة يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، كما أن استمرار وجود القادة في المنظمة يعتبر من أهم مميزاتها، إذن فالجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة. (انظر: نواف كنعان، ص 92)

1. ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 25.



وأنة لا مجال لوجود القيادة من دون أتباع، وأن بروز القائد في الجماعة وبقاؤه، مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه، وأن هذا الهدف، هو نقطة الالتقاء المهمة، بين القائد والجماعة، ومجال نشاطها وطبيعة تكوينها.

### المطلب الثاني: نظريات القيادة

لقد تعدد نظريات المفسرة للقيادة والتي تهدف إلى محاولة معرفة سبب تأثير بعض الأشخاص في الآخرين وبالتالي تحديد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائدا، ونذكر بعض هذه النظريات:

1- **نظرية الرجل العظيم\***: تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي، ويرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة وبالتالي فإن القادة يولدون ولا يصنعون وأن هذه الصفات موروثية وليست مكتسبة، وركزت هذه النظرية على المعايير الشخصية التي لا يمكن لأي شخص لا يمتلكها (سمات القادة) أن يصيرا قائدا.

2- **نظرية السمات**: يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة، تمتاز بها شخصية القائد الناجح عن غيره (القائد غير الناجح)، وكلمت توافرت هذه السمات في شخص ما تجعل منه قائدا ناجحا، وعلى هذا الأساس تركزت جهود أنصار هذه النظرية- والذين أطلق عليهم فيما بعد الباحثون عن السمات القيادية- وذلك من خلال الكشف عن الصفات المشتركة للقادة الناجحين، على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، وبالتالي التحقق من السمات التي تجعل شخصا ما قائدا إداريا أفضل من غيره، وتوصلوا إلى افتراض مفاده: " السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة أو الزعماء، هي معيار لتحديد الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها(Leadership potentiel)<sup>1</sup>. ولقد عرفت هذه النظرية العديد من الانتقادات منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> . نواف كنعان، مرجع سابق، ص312.

... واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات منها:

- ✓ فشل النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة، وذلك لصعوبة الفصل بين صفات قيادية الخاصة والمشاركة.
- ✓ فشل النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة، كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد الناجح والضرورية لدعم شخصيته.
- ✓ فشل النظرية في مقدرتها على تحليل السلوك الإنساني ونماذجه واكتفت بوصف ذلك السلوك. (أنظر: كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في تنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط3، 2004، ص 203).

<sup>2</sup> . علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص45.

(\*) . إن أول من نادى بضرورة أن يكون السلوك مستمدا من الموقف هي الباحثة " ماري فوليت" في الثلاثينات عندما قالت: إنه يجب على الرؤساء الابتعاد عن النزعة إلى السيطرة وإصدار الأوامر على أنهم أصحاب السلطة، ولكن يجب أن يكون صادرا من مقتضيات الموقف ومتطلباته، وقد أطلقت على ذلك مفهوم المشهور " قانون الموقف" (The Law of situation) الذي يتطلب خصائص محددة لكل موقف معين. (أنظر: سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص79)



- ✓ عدم الباحثين على مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد ليصبح قائدا ناجحا، وأن الصفات الشخصية الطبيعية وحدها غير كافية كي تجعل القائد ناجحا، إذ ينبغي أن تعززها قدرات أخرى مكتسبة.
- ✓ إهمال الدراسات للمتغيرات الموقفية أدى إلى الاختلاف في النتائج التي توصلت إليها بشأن السمات الشخصية للقادة.
- ✓ لا يوجد اتفاق بين هذه الدراسات على الأهمية النسبية لأن من تلك السمات أو المهارات المعرفية التي لا يمكن أن تتوافر الصلاحية للقيادة الإدارية بدونها.

3- **نظرية الموقفية\***: تقوم هذه النظرية على أساس أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، فالموقف يتمثل في: "المعرفة والشعور الإيجابي أو السلبي حول هدف معين وينفذه القائد استنادا إلى تجاربه وتعامله مع الآخرين، فضلا عن أنه يخضع للتبدل والتغير من فترة وأخرى، كما تتفاوت قوته وفاعليته من قائد لآخر".\*\*

وتدور الإسهامات التي قدمها أنصار هذه النظرية حول افتراض مفاده: "أن نجاح أنماط القيادة يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف الذي تستخدم فيه"، ويقرر "وليم & جنكز" (William & Jenkins) أن العامل المشترك بين القادة هو ليس سمات معينة ولكنه مقدرة القادة على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر في مواقف معينة أي أن القيادة موقفية، فالموقف هو الذي يحدد القائد-والموقف يحدد بعض المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير أكثر من غيره- وتبعاً لذلك يصبح هو القائد، وربما لا تنطبق على نفس الشخص معايير موقف آخر ونتيجة لذلك لا يصبح قائداً ومن ثم يصبح تابعا لشخص كان يقوده في موقف آخر<sup>1</sup>، وهناك عدة نماذج قيادية في هذا الإطار، نذكر منها:

3-1 **نموذج فيدلر**: تتمثل إسهامات "فيدلر" في المنهج الذي أتبعه في تحليله للموقف وذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

ما المقصود بالموقف الإداري؟، وما هي عناصر الموقف الإداري؟، ومتطلبات كل عنصر؟، ويعتقد أن الإجابة على هذه التساؤلات يمكن أن توضح متى الموقف الإداري، ملائماً لاستخدام نمط قيادي معين، أما عن المقصود بالموقف الإداري فيتساءل هل هو يعني الظروف التي يوجهها التنظيم؟ أما تلك التي توجهها المجموعة العاملة؟ ويجب على ذلك بالموقف الإداري الظروف التي تواجه القائد، وذلك لأنه وحده الذي يتحمل مسؤولية القيادة، أما الموقف الملائم فهو الإطار الذي يمارس القائد ومرووسيه عملها فيه وحسب "فيدلر" فإن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق من خلال تحليل عناصر الموقف والتي يرى أنها ثلاثة:

أ- العلاقة بين القائد وموظفيه: ويعتبر عن درجة الارتباط بين القائد ومرووسيه، ومدى تقبل الموظفين وارتياحهم لقائد وولاءهم لقيادته، علاقة القائد بمرووسيه، جيدة (ج) أو سيئة (س)<sup>2</sup>.

(\*\*). يمكن تعريف الموقف على أنه: "تركيب العلاقات الشخصية المتبادلة داخل الجماعة وخصائص الجماعة وطبيعة الثقافة التي يعيش فيها والبيئة الطبيعية والحيوية التي توجد فيها ونوع العمل المطلوب تحقيقه". (أنظر: ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 41).

<sup>1</sup> محمد الحسين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص33.

<sup>2</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص45.

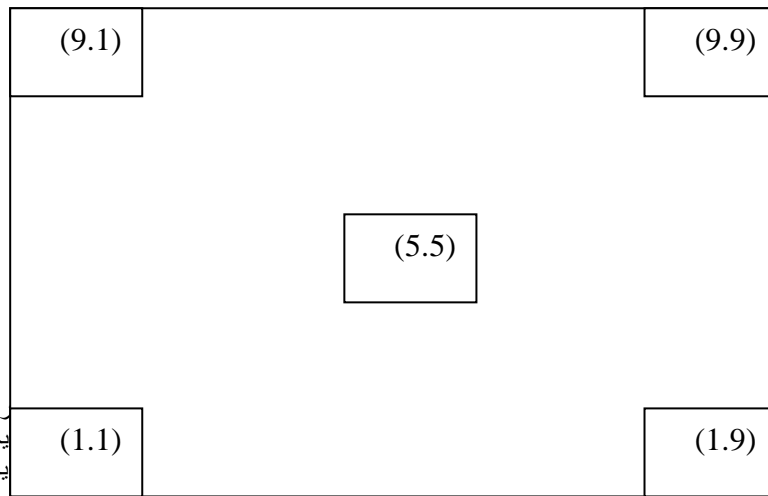
ب- البناء الهيكلي للعمل (هيكلية المهمة): أي مدى وضوح المهمة أي إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازاً واضحاً، ومن أهم المؤثرات في بناء التنظيم التأثيرات من الأعلى (التي تتم في الإدارة العليا للتنظيم) والتأثيرات من الأسفل (اعتراف الموظفين بسياسات وإجراءات التنظيم والقوانين، وتعاونهم مع قيادته...)، هذه العوامل تحدد إلى أي درجة يكون البناء الهيكلي للعمل متكاملًا، وهذا يساعد بدوره القائد على تحديد مدى ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري المستعمل فيه، هيكلية المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ)<sup>1</sup>.

ت- سلطة القائد التي يعطيها منصبه (مركز القائد): تشير إلى ما به القائد من سلطات رسمية وقدرة في التأثير في مرؤوسيه، كما تشير إلى القدرة على توقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين. ويقول "فيدلر" بعد تحليله لعناصر الموقف إن فاعلية القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العناصر، وطبيعة المتطلبات لكل منها (لتأثير في طبيعة العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه يمكن أن تتم عن طريق تغيير بناء وتركيب المجموعة، وذلك بإدخال عناصر جديدة واستبعاد عناصر أخرى لا تتفق ثقافتهم وسلوك أنماطهم مع ثقافة وسلوك واتجاه القائد)

### 3-2- نظرية الشبكة الإدارية:

اعتمدت الدراسة التي قام بها كل روبرت بليك وجين موتون (Robert Blak & Jone Mouton) بالأساس على النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعتي أوهايو وميشيكان الأمريكيتين، فقد قاما بوضع تلك الأبعاد\* في شبكة الغرض منها التعرف على الأساليب القيادية المختلفة، حيث شكل البعد الأول الاهتمام بالعمل (الخط الأفقي) في حين شكل البعد الثاني الاهتمام بالمرؤوسين (الخط العمودي)، بمدى يمتد (1-9) درجات لكل منهما، وبذلك فإن تقاطع أن نقطتين من الخطين الأفقي والعمودي يمثل أسلوباً معيناً من مجموع 81 أسلوباً، إلا أن الباحثان قاما بتقسيم الشبكة إلى خمسة أساليب قيادية بدل واحد وثمانون أسلوباً، موزعة كالتالي وزعت أربعة منها على زوايا الشبكة مثلت النقاط التالية: (1.1)، (1.9)، (9.9)، (5.5)، وهو يعبر عن الأسلوب القيادي المتوازن والشكل التالي يوضح هذه الشبكة وأساليبها القيادية.

الشكل رقم (01): يوضح الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون



اللازم تغييره، فيمكن للقائد يحقق النتائج وفي حالة فشله يجب على القائد أن يغير من

<sup>1</sup>. نفس المرجع، نفس (\*). إلا أن "فيدلر" يأن يسيطر على الموقف في السيطرة على النمطه وفقاً لمقتضيات الموقف.

Source: Blackes and moulon1978.

- أ- أسلوب القيادة الفقيرة أو التسبيبي (1.1): وهو الذي يترك الأمور دونما تدخل ولا يهتم سواء بالإنتاج أو المرؤوسين.
- ب- أسلوب القيادة المتسلطة أو المهتم بالإنتاج (1.9): هو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل-العمل أولاً وأخيراً-واهتمام أقل للعلاقات الإنسانية.
- ت- أسلوب القيادة التكاملية أو رئيس النادي (9.9): هو الذي يعطي كل اهتمامه وتركيزه على المرؤوسين ومشاعرهم والعلاقات الاجتماعية، بينما اهتمامه يكون بدرجة أقل للإنتاج.
- ث- أسلوب القيادة الإنسانية أو التوفيق (9.1): وهو التأكد الذي يوجه اهتماماً متوسطاً لكل من الإنتاج والمرؤوسين، إلا أنه يواجه حرجاً وصعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين، وإذا ما واجهت مشكلة فإنه يقوم بالتضحية لأحد البعدين لصالح البعد الآخر.
- ج- أسلوب القيادة المتوازنة أو قائد الفريق (5.5): وهو الذي يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملتمزمين، والتفاعل والترابط بين الأفراد مما يؤدي إلى التقدم والاحترام.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنماط القيادة\*

#### أولاً-أنماط القيادة التبادلية

**1-نمط القيادة الأوتوقراطي:** هناك مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطي، إلا أنها تتلخص في سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في أن قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه مستمدة منصبهم أو مركزهم الوظيفي (سلطة الرسمية) أو بمعنى أدق اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه إجبارهم على الإنجاز العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> .(\*) بالرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القادة، إلا أن أكثر المعايير استعمالاً في تصنيف القيادة وأنماطها في الفكر الإداري معياران أساسيان هما:

- **المعيار الأول:** يعتمد على تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه وذلك من خلال:

أ- تركيز كل السلطات في يده أو أنه يتيح الفرصة لموظفيه لمشاركته في مهامه.

ب- الاهتمام بالإنتاج فقط أو يعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل من خلال سلطة الجزاء أو يعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل على ما يسمى سلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصحيحة بينه وبينهم.

ت- الاعتماد كلية على الموظفين في الإدارة-يترك جميع المسؤوليات للموظفين-بدون توجيههم أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات.

وقد صنفت القيادة على القيادة على هذا الأساس إلى ثلاثة أساليب هي:

- القيادة الأوتوقراطية.
- القيادة الديمقراطية.
- القيادة الحرة-المنطلقة-أو غير الموجهة.

- **المعيار الثاني:** يقوم بالأساس على مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه، من حيث تعيينه، سلطة رسمية (نابعة من مركزه الوظيفي) أو غير رسمية (تلقائية) مستمدة من سمات ومهارات شخصية تؤدي بصاحبها إلى اختياره بصفة غير رسمية من قبل مجموعة من المرؤوسين، وذلك دون أنتكون المهام التي يقوم بها محددة بشكل رسمي، وقد صنفت القيادة على هذا الأساس إلى نمطين:

- القيادة الرسمية.
- القيادة غير الرسمية. (أنظر: ...).

ولقد اعتمد الطالب في اختياره لأنماط القيادة محل الدراسة والتي تم تحديدها وفق المعيار الأول، باعتبارها اشكال القيادة التبادلية وبالمقابل نمط القيادة التحويلية.

2 . نواف كنعان، مرجع سابق، ص153.

(\*) ويمكن الإشارة إلى نمطين أساسيين هما: هذا التصنيف لا يعني أن كل نمط منفصل تماماً عن الآخر، حيث أنها تتداخل بشكل يصعب نضع حدود فاصلة (فيها تمثل درجات مختلفة للسلوك القيادي الأوتوقراطي)، بالرغم من التداخل بين هذه الأنماط الثلاثة إلا أن هناك مؤشرات التي كشفت عنها

إلا أن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته كأداة ضغط وتحكم على مرؤوسيه لإنجاز المهام لا يكون بدرجة واحدة لدى القادة من هذا النمط، بل يكون على درجات متفاوتة، ونميز بين ثلاثة أنماط لهذا الطراز\*:

- 1- نمط (السلوك) الأوتوقراطي المتطرف أو المتسلط أو المتحكم.
- 2- نمط الأوتوقراطي اللبق، وهذا النوع على النقيض من النمط الأول.
- 3- نمط الأوتوقراطي الخير أو الصالح وهذا النمط يكون وسطا في شدته بين النمطين السابقين.

### 1- النمط الديمقراطي: يقوم هذا النمط على ثلاثة دعائم رئيسية:

- ✓ إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوس.
- ✓ إشراك بعض مرؤوسيه في بعض المهام القيادية.
- ✓ تفويض السلطة.

**أولا-العلاقات الإنسانية:** تكمن أهمية القيادة من كونها عملية شخصية ديناميكية (شخصية وذلك أن القائد يوجه أو يقود من التأثير الشخصي لتحقيق ما هو مطلوب من خلال تفهم مشاكلهم ومشاعرهم ومواجهتها، أما كونها ديناميكية فهي علاقة متغيرة ومتطورة).

- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوس لا تعني تنازل القائد عن مسؤولياته وليس المقصود أيضا أن يعاملهم برفق في كل الاوقات بقدر ما تعني الاهتمام بحقوقهم واشباع حاجياتهم مع الإصرار على تنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- إقامة العلاقات الإنسانية لا تقتصر على مرؤوسيه وإنما تتعدى علاقته بزملائه من القادة، وعلاقته برؤسائه من الأعلى منه سلطة.
- إن إقامة العلاقات الإنسانية للقائد مع مرؤوسيه تعمل على تحقيق الاندماج بين مرؤوسيه والتنظيم من خلال تفهم مشاعرهم ومصالحهم ومحاولة فهم صور التعارض بينها وبين مصالح التنظيم والعمل على التوفيق بينها، وهذا يمكن إجماله في النقاط التالية<sup>1</sup>:

بعض الدراسات والتي ساهمت في تحديد بعض الخصائص المميزة لكل شكل من أشكال القيادة الأوتوقراطية، ومن هذه لدراسات التي كشفت عن مجموعة من المؤشرات عن سلوك المدير الأوتوقراطي، تلك التي أجراها "وليم ريدن" (بتصرف أنظر: نواف كنعان، ص 158).

1. نفس المرجع السابق، ص 189.

(\*) وذلك من خلال أمرين أثنين هما:

- تفهم القائد لنفسه ويقصد به معرفة القائد لنفسه، وإدراك الأثر الذي تتركه تصرفاته في نفوس مرؤوسيه، لا يقل أهمية عن تفهمه لوجه نظرهم.

- تفهم القائد لوجهة نظر مرؤوسيه (التقمص الوجداني)، وهذا يعني قدرة القائد على تفهم الأمور من خلال نظرة مرؤوسيه لها وذلك أن يضع نفسه موضع مرؤوسيه من خلال تساؤله عن:

- ✓ مشاعر الموظفين اتجاه الوظيفة؟
- ✓ المشاكل التي تفاقه؟
- ✓ بمن يثق؟ ومن يخاف؟

من خلال تقييمه يتسنى للقائد أن يرى الأمور من وجهة نظر مرؤوسيه، ومعرفة مدى تأثير سلوكه في نفوسهم فإن كان مقبولا لديهم (سلوكه) عززه أو تجنبه أو صححه في حالة ما إذا كان منفرا لهم أو غير مقبول.

(\*\*). ونميز بين خمسة أنماط في ظل القيادة الديمقراطية والتي تختلف باختلاف درجات المشاركة:

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح الفرصة لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، ويطلب من مرؤوسيه إيجاد حل لها، بدل اتخاذ قرار قد يكون مرفوض من قبلهم.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدودا معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ قرار القرار ضمن حدود يمكن اتخاذ القرار في إطارها (يمكن القول إنه عبارة عن تفويض لمرؤوسيه باتخاذ قرار في أمر معين).
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محددة في صنع قراره، ويكون ذلك عندما تكون ظروف اتخاذ القرار لا تسمح بأشراك المرؤوسين في صنع القرار، إلا أنه يهتم أن يكون القرار محل قبول لديهم بقدر الإمكان.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار ويتعلق بمناقشة أفضل الطرق لتنفيذه، وذلك بعد أن يكون قد اتخذ القرار (المشاركة في طريقة تنفيذ القرار لا صناعة القرار).
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم الحرية اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه.

1. تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه\*.
2. تفهم القائد لمشاكل المرؤوسين ومعالجتها، وإشباع الحاجات الإنسانية للمرؤوسين، إن إشباع الحاجات الإنسانية يعتبر حافزا إيجابيا للموظفين ويدفعهم للقيام بمهامهم على نحو أفضل.

**ثانيا- المشاركة:** وما يهمننا هنا هو درجة المشاركة والتي تختلف باختلاف نمط السلوك الديمقراطي للقائد، والطريقة التي يتبعها لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه وكيفية صنع القرار\*\*.

**ثالثا- تفويض السلطة:** إن التفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها، إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها، ولكن هذا لا يحول المسؤولية عن القائد لذا يجب التأكد من أن الذين فوضت لهم السلطة هم أهل لها، وأنهم سيحققون الغرض من التفويض، ومن مزايا تفويض السلطة تحقيق ما يلي:

- ✓ يتيح فرصة تنمية المرؤوسين وخاصة القيادات الوسطى والمباشرة، من خلال تأهيلهم عن طريق ممارستهم للمهام التي فوضت إليهم.
- ✓ رفع الثقة بالمرؤوسين، والاعتراف بثقة الرؤساء فيهم وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع.

- ✓ توفير الوقت للقائد وتمكينه للتعرف لأمر أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة.
- ✓ يخلق المرونة في العمل الإداري، بابتعاده عن سلبات المركزية وتشريعه للمعاملات، ما يسمح باستمرار النشاط الإداري في وتيرة تصاعديّة في كل الظروف<sup>1</sup>.

**2- القيادة الحرة:** هي قيادة متسامحة ولينة وتمنح الأتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم، وتعتمد هذه القيادة على المرؤوسين في وضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وتنتظر إلى دورها كميسرة لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة<sup>2</sup>، أو هي القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل، إذ يتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور، فهو يترك للتابعين الحبل على الغارب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف، ومبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المنظمة بدون توجيهه، فيشعر العاملون بالإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد فهي بذلك أقل الأنماط القيادية فعالية<sup>3</sup>

1. رابح خوني، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، دراسة حالة مجمع سونلغاز -بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2016، ص 115.

2. أبو سعيد خالد الحسن، لكيلا تكون القيادة استبدادا، ط1، دار المدينة للنشر، عمان، الأردن، 1995، ص48.

3. محمد حسن محمد حمدات، القيادة التربوية في القرن الجديد، ص29. (نقلا عن رابح خوني، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مرجع سابق، ص 117).

... ويمكن تلخيص أهم خصائصها فيما يلي:

- ✓ إعطاء الحرية الكاملة للأفراد والمسؤولين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
- ✓ عدم إعطاء المعلومات إلا عند ما يسأل عنها القائد، وغالبا ما تكون في حدود معينة.
- ✓ عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- ✓ عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا، ولذلك تبرز مشكلة تدني مستويات الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
- ✓ ضعف التماسك وضييق العلاقات الاجتماعية، وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات.

### **ثانياً نمط القيادة التحويلية (Transformation Leadership):**

قيادة إيجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين، بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن، فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بأدائها، وقد عرفها العطييات (2006) بأنها: الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة<sup>1</sup>.

### **المبحث الثالث: الدراسات السابقة**

تتمثل أهمية الدراسات السابقة كونها المنطلق الذي يعتمد عليه الطالب في وضع تصور دقيق للموضوع الدراسة.

### **المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة**

ولقد تعددت هذه الدراسات من حيث البيئة المحلية والبيئة الأجنبية، ومن حيث متغيرات الدراسة، ومن المتغيرات الديمغرافية، ولقد اعتمد الطالب المعيار التالي في تصنيف الدراسات السابقة، معيار المكان، دراسات محلية وأجنبية، ثم حسب متغيرات الدراسة (المتغير التابع والمستقل المتغير التابع، ثم المتغير المستقل)، وترتيب هذه الدراسات يكون من الأحدث إلى الأقدم.

### **الفرع الأول: الدراسات المحلية**

#### **1- الدراسات التي تناولت الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالأنماط القيادية**

إبراهيم مسغوني 2014 "الأنماط القيادية لمدراء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين"<sup>2</sup>، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية والتعرف على مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، ومدى أثر نمط القيادة السائد على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، ولقد شملت هذه الدراسة عينة مكونة من 268 معلماً ومعلمة من 87 مدرسة ابتدائية، وتوصلت النتائج إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر الأنماط انتشاراً لدى مديري المدارس الابتدائية، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين عينة المعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط الديمقراطي وعينة المعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط الديكتاتوري، لصالح النمط الديمقراطي، وكما أنه وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين عينة المعلمين الذكور والمعلمات الإناث الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط

<sup>1</sup> <http://drsaleholaimat.simplesite.com/439416692/02/03/2018/18:30>

(\*) نظرية البعدين دراسة جامعة أوهايو (بعد النشاط الموجه نحو العمل وبعد الاعتبار) ودراسة جامعة ميشيغان (بعد الاهتمام بالإنتاج وبعد الاهتمام بالمرؤوسين).

<sup>2</sup> إبراهيم مسغوني، الأنماط القيادية لمدراء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.



الديمقراطي، لصالح الإناث، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين بين المعلمين الذكور والمعلمات الإناث في كامل عينة الدراسة.

**دراسة عفاف وسطاني 2010** "دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير مؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة<sup>1</sup>"، والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية ودافعية الانجاز للأساتذة في ضوء مشروع المؤسسة وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة 194 أستاذا موزعة على أربعة فئات حيث اختيرت بالطريقة العشوائية العنقودية و27 مديرا حيث تم أخذ المجتمع الإحصائي ككل، وقد أسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الانجاز لدى الأساتذة، مستوى مرتفع لدافعية الانجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الديمقراطي والموقف، ومستوى منخفض لدافعية الانجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي والفوضوي.

## 2- الدراسات التي تناولت المتغير التابع "الدافعية للإنجاز"

**دراسة العياشي بن رزوق 2008** "الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي<sup>2</sup> هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز ومدى تأثير مستوى الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي على مستوى دافعتهم للإنجاز، حيث شملت العينة 400 أستاذ وأستاذة نصفهم يعمل بمرحلة التعليم الثانوي، وروعي عند تحديد العينة مكان العمل الجنس، مرحلة التعليم وفقا لمتغيرات الدراسة، وكشفت النتائج أن أغلبية الأساتذة المستجوبين، مستوى الرضا لديهم منخفضا جدا بنسبة 95.75% في حين ظهر الرضا مرتفعا لدى أقلية قليلة جدا قدرت نسبتها بـ: 5.27%، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين الجنسين، لمصلحة الذكور بنسبة تقدر بـ: 89% انخفاض مستوى الدافعية للإنجاز لدى الأغلبية وبنسبة مرتفعة 86% وبمستوى دلالة عال جدا، كما كشفت عن وجود علاقة تأثير وتأثر ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا ومستوى الدافعية للإنجاز، فالأساتذة ذوي الرضا المنخفض جاء مستوى الدافعية للإنجاز لديهم منخفض، والأساتذة ذوي رضا مرتفع وهم الأقلية القليلة وتقدر نسبتهم بـ: 4.25% قابله مستوى الدافعية للإنجاز مرتفع بنسبة 14%.

## 3- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "الأنماط القيادية":

**جغام رشيد 2016** "أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي"<sup>3</sup>، هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي في جامعة محمد خيضر بسكرة، وشملت العينة 74 موظف إداري، توصلت نتائج الدراسة إلى مستوى تطوير المسار الوظيفي بالجامعة متوسط، كما أن جميع الأنماط القيادية متبناة بمستوى متوسط، وأن مستوى

<sup>1</sup> عفاف وسطاني، دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير مؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة، مذكرة مكملة لنيل الماجستير، جامعة فرحات عباس، 2008.

<sup>2</sup> العياشي بن رزوق، الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه دولة في علوم التربية، جامعة الجزائر، 2008.

<sup>3</sup> جغام رشيد، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، دراسة حالة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص6.



الرضا عن كل من الحوافز المادية، ظروف العمل، نمط القيادة كان عالي، بينما كان مستوى الرضا عن الترقية متوسط، وأكدت نتائج الدراسة أن القيادة التبادلية لها أثر إيجابي مباشر في تطوير المسار الوظيفي، بينما لا يوجد أثر دال إحصائياً لباقي الأنماط القيادية في تطوير المسار الوظيفي.

## الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

### 1- الدراسات التي تناولت الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالأنماط القيادية:

- دراسة ماجد سليمانى واخرون (M.Soleimani) 2014،  
The relationship between, style leadership coaches and achievement motivation female athlete's fitness field of Bojnood city  
هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين أسلوب تدريبي القيادة ودوافع الإنجاز للرياضيات في مجال اللياقة البدنية بمدينة بوجنوورد. مجتمع هذا البحث يشمل جميع رياضيات اللياقة البدنية وعددهن 8500. وبالنظر إلى حجم العينة تم اختيار 367 فرداً على عينة عشوائية كعينة إحصائية، وأظهرت نتائج التحليل أن فرضية أسلوب المدربين في القيادة عامل تنبؤي لرياضيين دافع الإنجاز.

### 2- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل " الأنماط القيادية "

- دراسة العالية طحطوح (2016) "تأثير الأنماط القيادية الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفات الإدارات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، والبالغ عددهن (1142) موظفة-مجتمع الدراسة- وشملت عينة الدراسة (278) موظفة، وأهم النتائج التي أظهرتها الدراسة تفوق النمط القيادة الديمقراطي، ثم يليه نمط القيادة الحرة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية، ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات بلغت نسبة 73.8%، كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة 23.2%، وشبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطية و الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية.

### المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

من العرض السابق يتضح أن الدراسات السابقة التي اختارها في الدراسة يمكن تقسمها الى ثلاثة أقسام بناء على متغيرات الدراسة، دراسات تناولت المتغير التابع والمتغير المستقل، ومجموعة ثانية ركزت على المتغير التابع " الدافعية للإنجاز " في حين أن القسم الأخير عالجت المتغير المستقل، ويمكن أن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): يوضح التعليق العام حول الدراسات السابقة

صاحب الدراسة	عنوان الدراسة	سنة الدراسة	العينة	أوجه التشابه
--------------	---------------	-------------	--------	--------------

1. عالية طحطوح، تأثير الأنماط القيادية الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2016، ص ج.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدافعية للإنجاز والنمط القيادي

إبراهيم مسغوني	الأنماط القيادية لمدراء المدارس وأثرها على الدافعية للإنجاز	2014	268	- اختيار موضوع الدراسة - تحديد أبعاد المتغيرات - تحديد الفرضيات
عفاف وسطاني	الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدراء المؤسسة التعليمية	2008	194	- تحديد أبعاد المتغيرات - تحديد أهداف الدراسة - تحديد الفرضيات - بناء الاستبيان - تحديد الأدوات - الإحصائية المستعملة
العياشي بن رزوق	الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي	2008	400	- اختيار أدوات الإحصائية المستعملة
جغام رشيدة	أثر النمط القيادي على تطوير المسار المهني	2016	74	- تحديد أبعاد القيادة - بناء الاستبيان - تحديد حجم العينة
ماجد سليمان وأخرون	The relationship between, style leadership coaches and achievement motivation female athlete's fitness field of Bojnoord city	2014	8500	تحديد أبعاد القيادة
العالية طحطوح	تأثير الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية	2016	1142	- ضبط إشكالية الدراسة - تحديد أهداف الدراسة - تحديد الفرضيات الدراسة

### خاتمة الفصل الأول:

من خلال ما تم ذكره في هذا الفصل تبين أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الدافعية للإنجاز وذلك من جانب عدة جوانب، الدراسات النفسية السلوكية، جانب التربوي، وفي المجال الإداري بهدف تعزيز الدافعية للإنجاز لدى الأفراد حتى يتمكن العاملين من تقديم أفضل أداء، وهو ما يعكسه دور القائد من خلال التأثير في الآخرين. وكما يتضح أن أهمية الأنماط الخاصة بالقياد يمكن أن تساعد على معرفة نوعية القادة، والتركيز على الأنماط الإيجابية منها التي لها تأثير على حث الأفراد على بذل المزيد من الجهد، كما تبين أن جل الدراسات ركزت على أنماط محددة منها الديمقراطية والأوتوقراطية وعدم التدخل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية  
لأثر النمط القيادي على الدافعية  
للإنجاز لدى فريق العمل  
بمؤسسة النقل الحضري  
وشبه الحضري بورقلة

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يشتمل الجانب التطبيقي شقين الأول يتمثل في تقديم عرض عام للمؤسسة محل الدراسة والثاني يتمثل في تحديد الطرق المنهجية المتبعة والمتمثلة في ضبط المجال المكاني والزمني، وكذا الشروط العلمية لأدوات الدراسة، وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، والأدوات الإحصائية المستعملة.

### المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة ETUO

نركز في هذا المطلب على نشأة وتطور مؤسسة النقل الحضري بورقلة والوحدة التابعة لها بتقرت، وفي المطلب الثاني الهيكل التنظيمي لها.

### أولاً: نشأة وتطور مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة ETUO

تقع مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية ورقلة في المنطقة الصناعية بسكرة ،وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع صناعي تجاري تابعة لوزارة الأشغال العمومية و النقل تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي تخضع للقواعد الإدارية في علاقاتها مع المؤسسات وذلك تحت وصاية وزارة النقل ، أنشأت المؤسسة بمرسوم رقم 10/91 بتاريخ 2010/03/14 تحت إشراف مديرية النقل لولاية ورقلة والافتتاح الرسمي لوحدة تقرت في فيفري 2012 من قبل وزارة النقل حيث بلغ رأس مالها الافتتاحي 40000000.00 دج ورأس مالها حالياً يبلغ 251960985.00 دج .

القوى العاملة حالياً اعتباراً من 31 /12/ 2018 ما يفوق 168 موظفاً من بينهم 78 في وحدة ورقلة و64 في وحدة

تقرت حيث كان حجمها مؤسسة صغيرة ولا يوجد لها فروع وهي الوحدة الرئيسية (الأم) والوحدة التابعة لها في تقرت بدأت نشاط

استغلالها في 16/06/2011 تحت إشراف مدير النقل لولاية ورقلة ويوم 05/02/2012 بمدينة تقرت دخلت حيز الخدمة

وتتكون من مديريتين هما مديرية الإدارة والمالية ومديرية الاستغلال، حيث كان عدد الحافلات المبرمجة للمؤسسة (30) حافلة.

-عدد الخطوط التشغيل ستة خطوط (34-32-31-14-11-9) إلى مدينة ورقلة

-ثلاثة خطوط (37-36-19) إلى مدينة تقرت، وكانت هناك خطوط تجريبية فرضتها التوسعات

العمرانية الجديدة

كالخط رقم 38 في انتظار اعتماد من الوزارة الوصية حيث بلغت المساحة الكلية للمؤسسة 1972م<sup>2</sup> كتلة واحدة إدارية

من ثلاث طوابق 1854.92م<sup>2</sup> متر مربع وموقف للسيارات من 117.8م<sup>2</sup> المساحة السطحية لوحدة ورقلة:

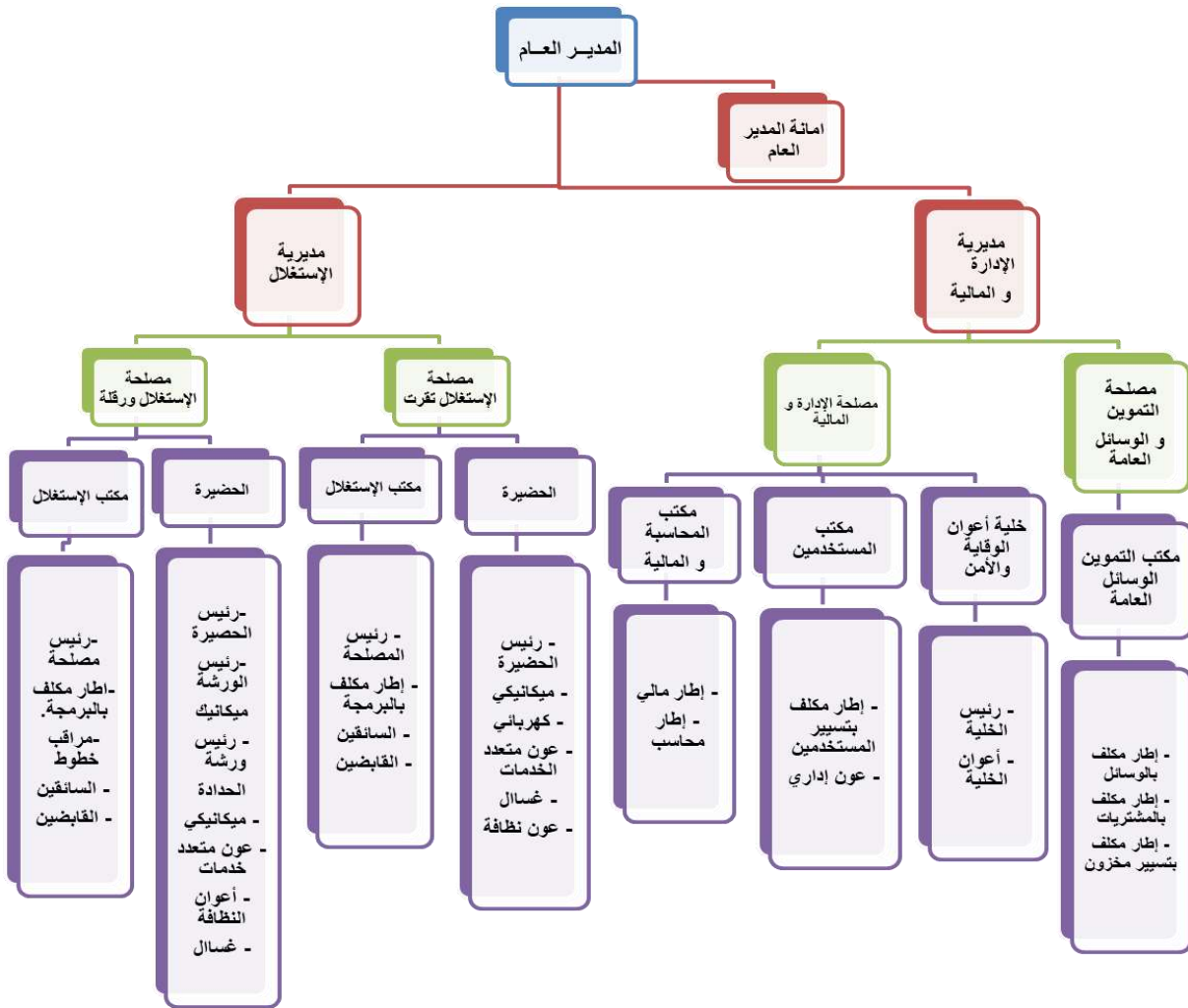
مساحة إجمالية 28940م<sup>2</sup> مكونة من مجموعتين، كتلة واحدة إدارية، (2) حظائر، محطة مراقب، مخزن واحد وكتلة واحدة الصحية والمنزل، المساحة السطحية لوحدة تقرت: مساحة إجمالية 2964.412م<sup>2</sup> مؤلفة من كتلة إدارية واحدة، محطة مراقب واحدة، ومتجر وأدوات صغيرة واحدة، تعود ملكية هذا الموقع لبلدية تقرت ويرجع نشاط الوحدة في هذا الموقع إلى تأجير الإيجارات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر النمط القيادي على الدافعية للإنجاز بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة

**ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة ETUO**

يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مديريتين هما مديرية الاستغلال ومديرية الإدارة والمالية وثلاثة مصالح تابعة لهما وهي مصلحة الاستغلال لوحدة ورقلة وتقرت، مصلحة التموين والوسائل ومصلحة الإدارة والمالية كما هو موضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة:



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الدراسة الميدانية

### أولاً: مجالات الدراسة

- أ- المجال الزمني: أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من: 28 / 06 / 2020 إلى: 27 / 07 / 2020.  
ب- المجال المكاني: أجريت الدراسة على مستوى مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة .ETUO  
ت- المجال البشري: أجريت الدراسة على عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة .ETUO

### ثانياً: منهج الدراسة

استخدم الطالبان في هذه الدراسة المنهج الوصفي، ويرجع ذلك لطبيعة متغيرات الدراسة، حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً (يصف لظاهرة ويوضح خصائصها) أو تعبيراً كمياً (وصفاً رقمياً، يوضح مقدار أو حجم هذه الظاهرة ودرجة الارتباطات مع المتغيرات المتخلفة الأخرى).

### ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل المجمع الدراسة الأصلي للدراسة في مجموع عمال مؤسسة الاقتصادية مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة والمقدر عددهم 168 بواقع 149 ذكور و 19 إناث، وبما أن مجتمع الدراسة محدد ومتجانس فقد اخترنا العينة العشوائية البسيطة متكونة من 60 موظف، وبعد عملية استرجاع وفرز الاستبيانات اتضح أن هناك ستة استمارات لم تسترجع وأربعة منها الغيت بسبب عدم الإجابة على بعض الاسئلة أو الشطب على أكثر من بديل لنفس السؤال أي حجم العينة في الأخير 50 عامل.

### رابعاً: أداة الدراسة والشروط السيكومترية لأدوات الدراسة

- أ- أداة الدراسة: تم الاعتماد على أداة أساسية وهي الاستبيان، حيث يعتبر أداة مهمة من أدوات مع البيانات، وقد استخدمنا مقياسين، مقياس الدافعية لإنجاز وهو عبارة عن دمج لمقاييس مختلفة، دراسة كل من حنان قوراري بعنوان الضغط المهني وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية، دراسة سومية هادف بعنوان الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء ودراسة بن صالح سمية و بكر اوي نجاة بعنوان الدافعية للإنجاز وعلاقتها بإدارة الصف لدى أساتذة التعليم الثانوي تم تحيينها بما يوافق هذه الدراسة ومقياس الأنماط القيادية وهو مزج بين مجموعة من المقاييس المختلفة تم تحيينها بما يناسب هذه الدراسة، دراسة كل من طلال عبد المالك الشريف بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين ودراسة جغام رشيد بعنوان أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار المهني  
ب- الشروط السيكومترية لأداة الدراسة: حتى يصبح الاستبيان قابل للتطبيق يجب التحقق من الخصائص التالية:

أ- الصدق:

صدق المحكمين (الظاهري): اعتمدنا في التأكد على صدق الأداة طريقة التحكيم، حيث عرض الاستبيان على لجنة من الأساتذة (5) مختصين في علوم التسيير وإدارة الموارد البشرية، وبناء على توجيهاتهم تم تصحيح بعض البنود وإلغاء البعض منها وحتى يشمل الاستبيان كافة المحاور المقصودة من الدراسة.

والجدول التالي يلخص التغييرات التي طرأت على البنود الاستبيان المتعلقة بالدافعية:  
الجدول رقم (3): العبارات المحذوفة من استبانته الدافعية للإنجاز

الأبعاد	الرقم	العبارة
تحقيق الأهداف	09	الاستعانة ببعض الزملاء للقيام ببعض المهام أو المهام الجديدة
	10	أعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء في أسلوب العمل
المتابعة والإقبال على العمل	15	أخشى الوقوع في الخطأ عند إنجاز العمل
سلوك الإنجاز	28	أراجع عن إنجاز ما قمت به
القدرة على حل المشكل	43	أفضل إنجاز المهام الصعبة على المهام السهلة
	44	لدي رغبة في التحدي أثناء إنجاز عملي

المصدر: من اعداد الطالبين

والجدول التالي يلخص التغييرات التي طرأت على البنود الاستبيان الأنماط القيادية:  
الجدول رقم (4): العبارات المحذوفة من استبانته النمط القيادي

الأبعاد	الرقم	العبارة
النمط الديمقراطي	06	تطبيق اللوائح التنظيمية حسب الموقف المعين
	07	يثنى المدير على الاقتراحات الهادفة
	08	ينظر المدير للمشكلات على أنها قابلة للحل بأسلوب جماعي
	09	يثنى المدير على الاقتراحات الهادفة
النمط الديكتاتوري	16	تنفيذ التعليمات حرفياً
	17	لا يقبل المدير الخروج عن اللوائح والقوانين التنظيمية
نمط التحويلي	35	يعبر المدير عن رضاه عندما ينجز العاملون العمل المتوقع منهم
	43	يشجع المدير الموظفين على طرح أفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه

ب- الثبات: ويدل هذا المقياس على مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، ويكون مقبولاً إذا كانت قيمة ألفا مساوية أو أكبر من 60% وقد تم حساب معامل ألفا كرومباخ  $\alpha = 0.73$  وهي قيمة ذات شدة مرتفعة مما يبني تناسق فقرات المقياس

#### خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة

تم استخدام العديد من الوسائل الإحصائية بهدف معالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وفرضياتها، ومن هذه الأساليب:

- تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 22.

- اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test): بما أن حجم العينة أكبر من 30 فإنه حسب قانون النهاية المركزية كلما ازداد حجم العينة  $N > 30$ ، فإن التوزيع لمتوسط هذه المتغيرات العشوائية يقترب من التوزيع الطبيعي، وقد تم استخدام اختبار كولومجروف-سمرنوف (Smirnov-Kolmogorov Test (S-K) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (5): يمثل اختبار Kolmogorov-Smirnov للاختبار الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistiques	ddl	Sig.
مفردة خام	,101	50	,200*

المصدر: من اعداد  
SPSS.

الطالبين بناء على نتائج

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي كما هو موضح في الشكل.

- مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها.
- الوسط الحسابي والنسب المئوية، لتحديد مستوى الدافعية للإنجاز
- معامل الثبات ألفا كرومباخ.
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، لمعرفة هل يوجد أثر الأنماط (النمط الديمقراطي، الديكتاتوري، عدم التدخل، التبادلي، التحويلي) في المتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر النمط القيادي السائد على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل.
- متوسط أوزان استجابات الأفراد لمعرفة وقياس مستوى الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (6): مجالات متوسط الأوزان

مجالات الوسط المرجح	درجة التوافر
[1 - 1.66]	ضعيفة / غير متوفرة
[1.67 - 2.32]	متوسطة
[2.33 - 3]	مرتفعة / متوفرة

المصدر: من اعداد الطالبين

- اختبار T لعينة واحدة لتحديد مستوى الدافعية للإنجاز من خلال مقارنة متوسط استجابة أفراد العينة عند درجة الموافقة المتوسطة 2 عند دلالة معنوية 5%.



## المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات العامة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

#### - أولاً: التعريف بخصائص العينة:

تميزت خصائص العينة بـ:

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول (7): يوضح نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	التكرارات	النسبة
أنثى	19	38
ذكر	31	62
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة تحتوي على 19 من الإناث أي ما يعادل نسبة 38%، وهي العدد الإجمالي للإناث في المجتمع الأصلي أي ما يعادل 11.30%، في حين عدد الذكور 31 أي ما يعادل 62% وهي نسبة قريبة من نسبة الذكور في المجتمع الأصلي حيث بلغت 88.7%، وهذا راجع إلى طبيعة مهام والوظائف داخل المؤسسة حيث تتوزع على النحو التالي:

- إطارات وأعوان الإدارة 36 عامل منهم 19 أاث و هو يمثل العدد الكلي للموظفات.
- البقية تتوزع كما يلي:
  - أعوان أمن 13،
  - صيانة 13،
  - قابضين 48،
  - سائقين 46.

#### 2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول (09): يوضح نسب توزيع أفراد العينة حسب العمر

البيان	التكرارات	النسبة
أقل من 30 سنة	8	16
من 30 إلى 40 سنة	33	66
من 41 الى 50	7	14
	2	4

		سنة أكبر من 50 سنة
100	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 بلغت نسبة 66 % تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 16 %، وراجع ذلك إلى السياسة التي تعتمدها المؤسسة في توظيف، فمثلاً ضمن شروط الانتقاء يجب أن يكون سن المرشح ما بين 27 سنة إلى 40 سنة بالنسبة للسائقين وما بين 25 إلى 35 سنة بالنسبة لقابضي الحافلات، أما الفئة العمرية أكبر من 50 سنة شملت عاملين بنسبة 4 % (سائق وقابض).

### 3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (09): يوضح نسب توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرارات	البيان
10	5	أقل من ثانوي
16	8	الثانوي
25	26	جامعي دراسات عليا
22	11	المجموع
100	50	

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة الفئة ثانوي 10 % و الفئة أقل من الثانوي بنسبة 16 % حيث يتوزعون على الوظائف التالية كما يلي: أعوان أمن، صيانة، قابضين، سائقين، وهي أقل من نسبة الإجمالية في المجتمع الأصلي بواقع 132 أي بنسبة 78.5 % أما بخصوص الفئة الجامعية تتمثل في حاملي شهادة الليسانس تقدر بنسبة 52 %، دراسات عليا بنسبة 22 % تتوزع بين حاملي شهادة الدكتوراه بواقع 1 عاملة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر النمط القيادي على الدافعية للإنجاز بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة

وحاملي شهادة ماستر 10 عمال، وهذا يدل على أن ثلاثة أرباع العينة 4/3 من حاملي درجتي الليسانس ودراسات عليا بنسبة 74% وهو مؤشر جيد على فهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها من قبل المبحوثين.

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

الجدول (10): يوضح نسب توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرارات	البيان
34	17	أقل من 5 سنوات
52	26	من 5 إلى 10 سنوات
14	7	من 10 إلى 20 سنة
-	0	أكثر من 20 سنة
100	50	المجموع

المصدر: أعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة الفئة التي لديها 10 سنوات فما أقل كخبرة مهنية تعادل نسبة 86% وهذا راجع إلى فتو مؤسسة محل الدراسة حيث أنشأت في سنة 2011، في حين أن الفئة التي لديها سنوات خبرة ما بين 10 إلى 20 سنة عددهم 5 أي ما يعادل 10% وهو يمثل عدد العمال الذين انتقلوا إليها من مؤسسات أخرى ويتوزعون كالتالي: عاملين إداريين، المؤهل العلمي جامعي وثلاثة عمال سائقين، المؤهل العلمي أقل من الثانوي.

#### - ثانيا: عرض وتحليل الدراسة:

##### 1- تحليل معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

في الانحدار المتعدد نفترض أن لدينا متغيرا تابعا واحدا نرمز له بالرمز  $Y$  ومجموعة من المتغيرات المستقلة عددها  $m$  متغيرا نرمز لها بالرمز  $X_0, X_1, X_2, \dots, X_m$ ، وفي حالة خاصة في الانحدار البسيط يكون:  $m=1$ .

نريد هنا الحصول على أفضل معادله انحدار تمثل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وذلك إذا توافرت لدينا بيانات من عينة حجمها  $n$  فيكون النموذج الرياضي الخطي هو:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \beta_2 X_{2j} + \dots + \beta_{m-1} X_{mj} + \varepsilon_j, j=1,2,\dots, n$$

واعتماد طريقة الانحدار المتعدد المتدرج، والتي تهدف أساسا إلى إيجاد علاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الأكثر ارتباطا به ويتم ذلك تدريجيا، بحيث يتم إدخال المتغيرات المستقلة وفق شروط معينة:

- أ- نحسب مصفوفة الارتباط لجميع المتغيرات.
- ب- نختار المتغير المستقل الذي له أكبر ارتباط بالمتغير التابع وندخله في معادلة الانحدار.
- ت- ندخل في المعادلة المتغير مستقل التالي بحيث يكون له أقل ارتباط مع المتغير المستقل الأول.
- ث- نكرر هذه العملية مع بقية المتغيرات المستقلة مع استبعاد المتغيرات التي ارتباط قوي مع المتغيرات المدخلة في النموذج.
- ج- تكون عملية الإضافة مجددة إذا كان هناك تأثير على معامل التحديد وكذلك قيمة  $F$  من جدول ANOVA، وذلك من أجل التخلص من مشكلة الازدواجية بين المتغيرات المستقلة، والتقليل من عدد المتغيرات المستقلة عندما لا يتلاءم عدد متغيرات المستقلة مع حجم المشاهدات حيث يجب أن يكون عدد مشاهدات ضعف عدد المتغيرات المستقلة على الأقل 3، 5 أو 10 مرات.

- أولاً - التأكد من صلاحية نموذج الانحدار الخطي: وذلك من أجل التأكد أن النموذج الانحدار والقيم التي يقدمها لنا يمكن الوثوق بها وذلك من خلال اختبار فرضيات نموذج خط الانحدار المتعدد:

- العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع: حيث يجب أن يكون  $R > 0.3$   
الجدول رقم (11): يمثل مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

### Corrélations

	المتغير التابع	نمط ديمقراطي	نمط ديكتاتوري	عدم التدخل	نمط التبادلي	نمط التحويلي
المتغير التابع	1,000	-,265	,478	-,010	-,065	-,299
ديمقراطي	-,265	1,000	-,644	,112	,452	,654
ديكتاتوري	,478	-,644	1,000	-,089	-,314	-,512
عدم التدخل	-,010	,112	-,089	1,000	,106	,215
التبادلي	-,065	,452	-,314	,106	1,000	,593
التحويلي	-,299	,654	-,512	,215	,593	1,000
Sig.						
المتغير التابع	.	,032	,000	,473	,327	,017
ديمقراطي	,032	.	,000	,219	,000	,000
ديكتاتوري	,000	,000	.	,270	,013	,000
عدم التدخل	,473	,219	,270	.	,232	,066
التبادلي	,327	,000	,013	,232	.	,000
التحويلي	,017	,000	,000	,066	,000	.

المصدر: اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر النمط القيادي على الدافعية للإنجاز بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة

الجدول رقم (12): يمثل المتغيرات المستبعدة من نموذج الانحدار

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle
1 نمط ديمقراطي	,074 <sup>b</sup>	,440	,662	,064
عدم التدخل	,033 <sup>b</sup>	,257	,798	,037
نمط التبادلي	,094 <sup>b</sup>	,704	,485	,102
نمط التحويلي	-,074 <sup>b</sup>	-,494	,623	-,072

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

- تم استبعاد كل من المتغيرات التالية: نمط ديمقراطي، نمط عدم التدخل، نمط التبادلي، نمط التحويلي بالطريقة التدريجية لان قيمة مستوى الدلالة للمتغيرات المستقلة. Sig أكبر 5%، من خلال مصفوفة الارتباطات نلاحظ أن معامل الارتباط بين نمط القيادة الديكتاتوري والدافعية للإنجاز بلغ 0.478 وهي قيمة دالة إحصائية (  $0.000 = \text{Sig.} < 0.05$  ) في حين أن معدل الارتباط بين نمط القيادة التبادلية والدافعية للإنجاز  $R = -0.299 > 0.3$  وهي قيمة دالة إحصائية (  $0.017 = \text{Sig.} < 0.05$  ).
- عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة: يجب ألا يكون معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة  $R > 0.7$
  - من خلال مصفوفة الارتباط نلاحظ أن معامل الارتباط الذاتي بين نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة الديمقراطي حيث قدرت قيمة  $R = 0.785$  وهو أعلى من الحد المسموح به.
  - اختبار Tolérance ومعامل VIF: يجب أن يكون أقل من 3 واختبار Tolérance عن 0.1 ومعامل VIF أقل 3
- كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (13) يمثل اختبار Tolérance ومعامل VIF

Tolérance	VIF
,585	1,708
,992	1,008
,901	1,110
,738	1,354

المصدر: مخرجات SPSS

- اعتدالية التوزيع: من الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة  $\text{Sig.} > 0.05 = 0.200$  حسب اختبار Kolmogorov-Smirnova وهي دالة إحصائية ومنه فان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر النمط القيادي على الدافعية للإنجاز بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة

الجدول رقم (14): يمثل الاختبار الطبيعي Shapiro-Wilk/Kolmogorov-Smirnov

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
مفرد تخام	,101	50	,200 <sup>*</sup>	,979	50	,494

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: مخرجات SPSS

- التوزيع الطبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متطرفة: من خلال مقارنة قيمة Mahalanobis المحسوبة مع قيمة الحرجة لقيم كاي مربع الجدولة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية n=5

لدينا قيمة Mahalanobis المحسوبة تساوي 3.814 أقل من قيمة  $X^2 = 11.07$  وهذا يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي وأنه لا توجد قيم متطرفة متعددة المتغيرات، ونلاحظ أن قيمة Distance

kook's تساوي  $1 > 0.152$  وهي قيمة دالة إحصائية وهي تعبر عن مشكلة محتملة في الحالات التي تزيد قيمتها عن 1.

الجدول رقم (15) يوضح القيمة العليا والقيمة الدنيا لـ Distance de Cook و Distance de Mahalanobis

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimu m	Maximu m	Moyenne	Ecart type	N
Distance de Mahalanobis	,000	3,814	,980	,985	50
Distance de Cook	,000	,152	,020	,032	50

a. Variable dépendante : المتغير التابع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

- وبناء على هذه النتائج يمكن القول إن شروط نموذج الانحدار المتعدد لم تتحقق وبالتالي عدم صحة نموذج الانحدار المتعدد، ويعتبر نموذج الانحدار البسيط (متغير مستقل: نمط القيادة الديكتاتوري) أفضل نموذج لتحليل الانحدار.

• ثانياً: بناء نموذج الانحدار:

من خلال الجدول التالي يمكننا الحكم على صلاحية نموذج الانحدار:

من الجدول يتضح أن المتغير المستقل (نمط القيادة الديكتاتوري) يفسر 22.9% من تباين المتغير التابع (الدافعية للإنجاز) وقيمة F تساوي 14.23 عند دلالة معنوية 0.000 وهي قيمة دالة إحصائية أي انه يوجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ووفق الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يمثل صلاحية نموذج الانحدار

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					D-W
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,478 <sup>a</sup>	,229	,213	6,051	,229	14,230	1	48	,000	2.188

a. Prédicteurs : (Constante), نمط ديكاتورى

b. Variable dépendante : المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن:

- أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل يساوي 0.478، مما يدل على وجود ارتباط طردي متوسط،
  - معامل التحديد 0.229 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 0.229 من التغيرات في المتغير التابع، أما نسبة 0.771 من التغير ترجع إلى عوامل أخرى،
  - نلاحظ أن قيمة f المحسوبة بلغت 14.23 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05،
  - من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الارتباط الذاتي داربن \_ واتسون  $D=2.188$  وهي ضمن مجال قبول الفرضية الصفرية أي أكبر من  $du=1.164$  وأقل  $4-du$  أي عدم وجود ارتباط ذاتي،
- من الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل بلغت 0.478 وقيمة t المحسوبة المقابلة لها 3.772 عند مستوى دلالة معنوية 0.00 وهي أقل من مستوى 0.05 أي قيمة المعامل الارتباط لهذا المتغير دالة معنوية وبالتالي كلما زاد نمط القيادي بوحدة واحدة زاد الدافعية للإنجاز ب 0.631 فإن معادلة التنبؤية كما يلي:

الجدول رقم(17): معلمي معادلة الانحدار

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	70,344	4,118		17,082	,000
نمط ديكاتورى	,631	,167	,478	3,772	,000

$$\beta_0=70.344, \beta_1=0.631$$

$$Y = 70,344 + 0.631 X_2$$

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

أ- الفرضية الرئيسية:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل، من خلال نتائج الدراسة تبين أن النمط القيادي السائد هو النمط التبادلي وقد تم استبعاده كمتغير مستقل من نموذج الانحدار المتعدد المتدرج، لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 5 % وهي قيمة دالة



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر النمط القيادي على الدافعية للإنجاز بمؤسسة النقل

### الحضري وشبه الحضري بورقلة

إحصائياً أي نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي السائد على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة.

ب- الفرضية الفرعية الأولى: نمط الديمقراطية هو نمط قيادة السائد في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

لاختبار هذه الفرضية فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية ومتوسطات الأوزان (على مقياس ليكرت الثلاثي) لاستجابات أفراد العينة، وذلك وفق الأوزان التالية:

غ موافق 1، محايد 2، موافق 3، وعلية فإن مجالات الاختبار لقيم المتوسط الحسابي تكون من خلال قسمة المدى لقيم أوزان العبارات على عدد البدائل  $(3-1) / 3 = 0.66$ ، وعلية فإن مستويات الاختبار لقيم المتوسط الحسابي كالتالي:

- [1.66- 1] : قيم المتوسط ضمن هذا المجال فان المستوى النمط القيادي يكون منخفض.
- [2.32-1.66]: قيم المتوسط ضمن هذا المجال فان المستوى النمط القيادي يكون متوسط.
- [3-2.32] : قيم المتوسط ضمن هذا المجال فان المستوى النمط القيادي يكون مرتفع.

الجدول رقم(18): يوضح متوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية لعبارات المتعلقة بالنمط الديمقراطي

المتوسط ح	موافق	محايد	غ موافق	مقياس	المحور الأول: النمط القيادي الديمقراطي
2.25	28	7	15	ت	يعمل المدير على إشراك الجميع في وضع الأهداف واتخاذ القرار
	56	14	30	%	
1.88	17	12	27	ت	يمنح المدير صلاحيات متكافئة لجميع العمال
	34	24	42	%	
2.65	41	2	7	ت	يحرص المدير على تنسيق جهود فريق العمل
	82	4	14	%	
2.50	35	5	10	ت	يشجع المدير الموظفين على ابداء آراءهم في تنفيذ المهام
	70	10	20	%	
2.50	37	5	8	ت	يبادر المدير بتفويض بعض صلاحياته
	74	10	16	%	
2.68	39	6	5	ت	يقترح المدير أفكاره على فريق العمل ومناقشتها
	78	12	10	%	
2.52	35	7	8	ت	يشجع المدير الجميع على الابداع
	70	14	16	%	
2.52	35	6	11	ت	مراعاة قدرات الموظفين لدى توزيع المهام
	70	12	22	%	
2.20	27	8	15	ت	استخدام التصويت للمصادقة على بعض القرارات
	54	16	30	%	
2.41					المعدل العام

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

من الجدول رقم (18) نستخلص ما يلي:

- العبارة الأولى: نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 56% يوافقون على أن يعمل المدير على إشراك الجميع في وضع الأهداف واتخاذ القرار، أما نسبة 30% غير موافقون على مضمون العبارة، في بلغت نسبت المحايدين 14%،

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر النمط القيادي على الدافعية للإنجاز بمؤسسة النقل

### الحضري وشبه الحضري بورقلة

- العبارة الثانية: نلاحظ أن عدد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة "يمنح المدير صلاحيات متكافئة لجميع العمال" بلغ 27 بنسبة 42% فين بلغت نسبة الذين كان استجاباتهم بدرجة موافق 34% أما نسبة المحايدين 24%،
  - العبارة السادسة: أن متوسط الحسابي بلغ 2.68 أي بنسبة 53.6% من الدرجة الكلية، حيث أن عدد تكرار الموظفين الذين يوافقون على العبارة السادسة "يقترح المدير أفكاره على فريق العمل ومناقشتها" بلغ 39 عامل بنسبة تقدر 78%،
  - العبارة التاسعة: نلاحظ أن عدد الذين يوافقون على مضمون هذه العبارة "استخدام التصويت للمصادقة على بعض القرارات" بلغ 27 بنسبة 54% فين بلغت نسبة الذين كان استجاباتهم بدرجة غير موافق 30% أما نسبة المحايدين 16%،
- وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتوسط استجابات الافراد قد بلغ 2.41 أي ضمن المجال الثاني لقيم المتوسط الحسابي وبالتالي فإن النمط القيادة الديمقراطي متوافر أي بنسبة مرتفعة لدى مدير مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري.

الجدول رقم(19): يوضح متوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية لعبارات المتعلقة بالنمط الديكتاتوري

مقياس	غ موافق	محايد	موافق	متوسط	المحور الثاني: نمط القيادة الديكتاتوري
ت	7	9	34	2.55	تنفيذ التعليمات حرقيا
%	14	18	68		
ت	17	13	20	2.08	افراد المدير اتخاذ القرارات
%	34	26	40		
ت	18	6	36	2.55	يقرر المدير كيفية انجاز المهام
%	16	12	72		
ت	7	15	28	2.40	يرى المدير أن الاتصال النازل هو الأفضل
%	14	30	56		
ت	17	21	12	2.08	المدراء لا يميلون إلى ربط العلاقات مع الموظفين
%	34	42	24		
ت	21	15	14	2	استخدام المدير للعقوبات دون النظر إلى ظروف العاملين
%	42	30	28		
ت	8	7	35	2.52	توزيع المهام حسب وجهة نظره
%	16	14	70		
ت	15	12	23	2.17	تجنب تغيير أسلوب العمل
%	30	24	46		
ت	22	6	22	1.98	مطالبة المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون المساهمة في وضعها
%	44	12	44		
ت	18	6	24	2.12	يلزم المدير الجميع بمستويات ثابتة من الأداء
%	36	12	84		
ت	27	12	11	1.67	يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت
%	54	24	22		
				1.47	المعدل العام

المصدر:  
ر: من  
اعداد

### الطالب مخرجات SPSS

من الجدول رقم (19) نستخلص ما يلي:

- العبارة العاشرة: نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 68% يوافقون على عبارة "تنفيذ التعليمات حرفياً"، أما نسبة 14% غير موافقون على مضمون العبارة، في بلغت نسبت المحايدين 18%،
- العبارة الحادي عشرة: نلاحظ أن عدد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة "مطالبة المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون المساهمة في وضعها" بلغ 17 بنسبة 34% فين بلغت عدد الذين كان استجاباتهم بدرجة موافق 20 عامل أي بنسبة 40% أما نسبة المحايدين 13%،
- العبارة الثاني عشر: نلاحظ أن عدد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة "يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت" بلغ 8 بنسبة 16% فين بلغت نسبة الذين كان استجاباتهم بدرجة موافق 36% أما نسبة المحايدين 12%،
- وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتوسط استجابات الأفراد قد بلغ 1.47 أي ضمن المجال الأول لقيم المتوسط الحسابي وبالتالي فإن النمط القيادة الديكتاتوري غير متوافر أي بنسبة ضعيفة لدى مدير مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري.

الجدول رقم(20): يوضح متوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية لعبارات المتعلقة بالنمط عدم التدخل

المحور الثالث: النمط القيادي عدم التدخل	مقياس	غ موافق	محايد	موافق	المتوسط ط ح
يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز المهام	ت	10	10	30	2.38
	%	20	20	60	
يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أعمالهم	ت	30	5	15	1.67
	%	60	10	30	
يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين	ت	30	9	11	1.62
	%	60	18	22	
يعطي القائد استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم	ت	21	14	35	1.88
	%	42	28	70	
يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات	ت	6	9	35	2.58
	%	12	18	70	
المعدل العام					2.02

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج SPSS

من الجدول رقم (20) نستخلص ما يلي:

- العبارة الحادي والعشرون: نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 60% يوافقون على عبارة "يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز المهام"، أما نسبة 20% غير موافقون على مضمون العبارة، في بلغت نسبت المحايدين 20%،
- العبارة الثانية والعشرون: نلاحظ أن عدد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة "يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أعمالهم" بلغ 30 بنسبة 60% فين بلغت عدد الذين كان استجاباتهم بدرجة موافق 15 عامل أي بنسبة 30% أما نسبة المحايدين 16.7%،
- العبارة الثالثة والعشرون: نلاحظ أن عدد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة "يعطي القائد استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم" بلغ 30 بنسبة 60% في حين بلغت نسبة الذين كان استجاباتهم بدرجة موافق 22% أما نسبة المحايدين 18%،

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر النمط القيادي على الدافعية للإنجاز بمؤسسة النقل

الحضري وشبه الحضري بورقلة

- وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتوسط استجابات الأفراد قد بلغ 2.02 أي ضمن المجال الأول لقيم المتوسط الحسابي وبالتالي فإن النمط القيادة عدم التدخل متوسط (يساوي درجة استجابة متوسطة 2) لدى مدير مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري.

الجدول رقم(21): يوضح متوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية لعبارات المتعلقة بالنمط التبادلي

م حاسبي	موافق	محايد	غ موافق	مقياس	المحور الرابع: النمط القيادي التبادلي
2.68	38	5	7	ت	يعبر المدير عن رضاه عندما ينجز العاملين العمل المتوقع منهم
	76	10	14	%	
2.68	35	7	8	ت	يساعد المدير الموظفين بحسب الجهود التي يبذلونها
	70	14	16	%	
2.65	40	5	5	ت	يؤمن المدير بمقولة يمكن اصلاح الشيء إذا لم يكن مكسورا
	80	10	10	%	
2.37	25	10	15	ت	لدى المدير تعليمات مرنة في منح المكافآت
	50	20	30	%	
2.59	المعدل العام				

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

من الجدول رقم (21) نستخلص ما يلي:

- العبارة السادسة والعشرون: نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 76% يوافقون على عبارة " يعبر المدير عن رضاه عندما ينجز العاملين العمل المتوقع منهم"، أما نسبة 14% غير موافقون على مضمون العبارة، في بلغت نسبت المحايدين 10%،
- العبارة السابعة والعشرون: نلاحظ أن عدد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة "يساعد المدير الموظفين بحسب الجهود التي يبذلونها" بلغ 8 بنسبة 16% فين بلغت عدد الذين كان استجاباتهم بدرجة موافق 35 عامل أي بنسبة 70% أما نسبة المحايدين 14%،
- وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتوسط استجابات الأفراد قد بلغ 2.59 أي ضمن المجال الثالث لقيم المتوسط الحسابي وبالتالي فإن النمط القيادة متوافر أي بنسبة مرتفعة لدى مدير مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري.

الجدول رقم(22): يوضح متوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية لعبارات المتعلقة بالنمط التحويلي

م حاسبي	موافق	محايد	غ موافق	مقياس	المحور الرابع: النمط القيادة التحويلية
39	3	8	8	ت	يتمتع المدير بثقة ذاتية عالية
	87	6	16	%	
38	5	7	7	ت	يحظى المدير بالاحترام من طرف الأغلبية
	76	10	14	%	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر النمط القيادي على الدافعية للإنجاز بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة

40	3	7	ت	لدى المدير القدرة على إيصال توقعاته العالية للأخرين
80	6	14	%	
37	3	10	ت	يغرس المدربين الحماس والالتزام والثقة في المرؤوسين
74	6	20	%	
37	2	11	ت	يحترم المدير قناعات العاملين ويهتم بمتطلباتهم ورغباتهم
74	4	22	%	
2.58				المعدل العام

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

من الجدول رقم (22) نستخلص ما يلي:

- العبارة الثلاثون: نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 76% يوافقون على عبارة " يتمتع المدير بثقة ذاتية عالية"، أما نسبة 16% غير موافقون على مضمون العبارة، في بلغت نسبت المحايدين 6%،
- العبارة الحادي والثلاثون: نلاحظ أن عدد الذين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة "يحظى المدير بالاحترام من طرف الأغلبية" بلغ 7 بنسبة 14% فين بلغت عدد الذين كان استجاباتهم بدرجة موافق 38 عامل أي بنسبة 76% أما نسبة المحايدين 10%، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتوسط استجابات الأفراد قد بلغ 2.58 أي ضمن المجال الثالث لقيم المتوسط الحسابي وبالتالي فإن النمط القيادة متوافر أي بنسبة مرتفعة لدى مدير مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

من خلال مقارنة بين متوسط استجابات أفراد العينة للأنماط القيادية تبين أن النمط التبادلي هو النمط الغالب بمتوسط حسابي 2.59 ثم يليه النمط القيادة التحويلية بمتوسط 2.58 وثالثا النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي 2.41، النمط الديمقراطي عدم التدخل بمتوسط حسابي 2.02 ثم يليه ديكتاتوري بمتوسط حسابي 1.47، وعليه فإننا نرفض الفرضية القائلة بأن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة.

ت- الفرضية الثانية: يوجد مستوى دافعية للإنجاز مرتفع لدى فريق العمل:

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T فإذا كان متوسط درجة استجابة أفراد العينة أكبر أو تساوي درجة الموافقة المتوسطة 2، فإننا نقبل الفرض الصفري أي انه يوجد مستوى دافعية للإنجاز مرتفع لدى فريق العمل، ونرفض الفرض البديل.

الجدول رقم(23): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t عند مستوى معنوية 5%

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر النمط القيادي على الدافعية للإنجاز بمؤسسة النقل

الحضري وشبه الحضري بورقلة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	Sig.
01	أعمل بكل جهد من أجل إنجاز المهام	2,95	,220	103,968	,000
02	أستغل كل الوسائل الممكنة لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية	2,85	,515	42,864	,000
03	أتأكد من فعالية الأسلوب الذي أتبعه في إنجاز المهام	2,95	,220	103,968	,000
04	الاعتماد على الخبرات السابقة في أداء المهام والمسؤوليات	2,82	,504	43,295	,000
05	أخطط مسبقاً لممارسة المهام قبل أدائها	2,95	,220	103,968	,000
06	أستعين ببعض الزملاء للقيام ببعض المهام أو المهام الجديدة	2,23	,851	20,327	,000
07	أعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء في أسلوب العمل	2,58	,787	25,412	,000
08	لدي مشاريع مهنية أخرى	2,62	,761	26,628	,000
09	أخضع للتكوين لرفع من كفاءتي في أداء المهام	1,57	,831	14,605	,000
10	أرغب في تحسين رتبتي في العمل	1,83	,886	16,025	,000
11	أرغب في الحصول على شهادة علمية أخرى	1,47	,769	14,764	,000
12	أجد صعوبة في متابعة العمل بعد الفشل	1,27	,607	16,166	,000
13	تربكني المواقف الجديدة التي تصادفني في العمل	1,50	,770	15,085	,000
14	أجد صعوبة في تحسين أدائي	1,23	,563	16,954	,000
15	أقوم بتحويل مهامي إلى موظف آخر	1,40	,718	15,108	,000
16	أجد صعوبة في النهوض باكراً للذهاب إلى العمل	1,87	,947	15,265	,000
17	أجد صعوبة في القيام بالمهام الموكلة إلي	1,55	,832	14,429	,000
18	أخشى الأعمال الصعبة التي تصادفني	1,83	,924	15,375	,000
19	أخشى الوقوع في الخطأ عند إنجاز العمل	2,47	,769	24,831	,000
20	أحس أن عملي ينفصه الاتقان	2,77	,593	36,151	,000
21	تأجيل عمل اليوم إلى الغد	2,67	,655	31,523	,000
22	أحب القيام بعملتي بسرعة	2,73	,607	34,884	,000
23	دائماً أنجح في إنجاز المهام اليومية	2,85	,444	49,680	,000
24	نظراً لتكرار المهام أصبحت أنجزه بطريقة روتينية	2,93	,312	72,889	,000
25	أتنافس مع زملائي لتحسين أدائي	2,78	,555	38,836	,000
26	أنجز عملي لأنني أعتبره تطبيقاً لتعاليم الإدارة	2,03	,901	17,474	,000
27	أنجز عملي لأنني أعتبر ما أقوم به عمل مهم	2,30	,850	20,966	,000
28	أبحث عن طريقة لإنجاز عملي بنوع من التميز	2,85	,444	49,680	,000
29	أفضل الأعمال التي توفر درجة عالية من الاستقلالية	2,63	,736	27,726	,000
30	قلة الإمكانيات المادية تؤثر على رغبتني في العمل	1,83	,886	16,025	,000
31	أفضل الأعمال التي لا تتطلب مبادرة فردية	2,22	,904	19,000	,000
32	أفكر في الحلول المختلفة للمشكلات التي تعترضني في العمل	2,52	,792	24,622	,000
33	لدي رغبة في التحدي أثناء إنجاز عملي	2,50	,725	26,715	,000
34	أعتبر أن الإدارة المسؤول الوحيد عن حل المشاكل بالمؤسسة	2,72	,640	32,869	,000
35	أتجنب الأعمال التي تتطلب قدراً كبيراً من المعلومات	2,83	,457	48,002	,000

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر النمط القيادي على الدافعية للإنجاز بمؤسسة النقل

### الحضري وشبه الحضري بورقلة

36	لا أتردد في القيام بمهام شديدة الصعوبة في مساري المهني	2,40	,764	24,346	,000
37	ثناء المدير على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي	1,93	,880	17,010	,000
38	تقبل المدير اقتراحاتي دفعني لتغيير أسلوب العمل	2,95	,220	103,968	,000
المجموع الكلي					
		2.30	0.659	87.771	,000

#### من الجدول نستخلص النتائج التالية:

- أن القيمة الاحتمالية لجميع عبارات الاستبيان  $0.000 = \text{Sig} = \alpha$  وهي أقل من 5% وهي قيمة دالة إحصائياً أي أن متوسط استجابة أفراد العينة أعلى من درجة الموافقة المتوسطة 2.
- وبشكل عام فإن متوسط الحسابي للدافعية للإنجاز قد بلغ 2.30 أي بمتوسط حسابي نسبي 46% وانحراف معياري 0.659 وقيمة t المحسوبة 87.771 عند دلالة معنوية  $\text{Sig} = 0.00$  أقل 5% وبالتالي فإن هذا المتغير يعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل أن متوسط درجة استجابة أفراد العينة أعلى من درجة الموافقة المتوسطة 2، وعليه فإن مستوى الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري مرتفع.

### خاتمة الفصل الثاني:

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة الميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الاقتصادية مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة، فحاولنا من خلاله الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في: ما هو أثر النمط القيادي السائد على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل، وبناء على استجابات أفراد العينة توصلت الدراسة إلى:

- هناك مستوى مرتفع للدافعية للإنجاز لدى فريق العمل،
- النمط القيادي الديمقراطي يعتبر النمط القيادي السائد في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة،
- لا يوجد أثر للنمط القيادي السائد على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل،
- في حين أن النمط القيادي الديكتاتوري يعتبر مؤثر في الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة.



### خاتمة

من خلال معالجتنا لهذا البحث بموضوع أثر النمط القيادي السائد على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري والذي حاولنا فيه معرفة واقع الدافعية للإنجاز وكذا النمط القيادي السائد من خلال توضيح العلاقة غير الاسمية (دراسة الانحدار) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقبل ذلك التطرق للجوانب النظرية المتعلقة بهما، ومن خلال استعراضنا للدراسة الأدبية تبين أهمية موضوعي الدافعية للإنجاز والقيادة بصفة عامة والأنماط القيادية بصفة خاصة، حيث أن أغلب هذه الدراسات أكدت على أهمية النمط الديمقراطي كما أنه يعتبر النمط الأكثر انتشارا بين المدراء لشعورهم بأهميته مع عدم إهمال الأنماط القيادية الأخرى خاصة منها القيادة الموقفية، التشاركية، وتم إسقاط هذه الدراسة على الميدان وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك توافر للأنماط القيادية النمط القيادة التبادلية بنسبة 18.38% ثم يليه النمط القيادة التحويلية بنسبة 18.31% ثم يليه نمط الديمقراطي بنسبة 17.10% و ثم يتبعه النمط القيادة الديكتاتوري بمتوسط 15.54، وأخيرا عدم التدخل بنسبة 14.33%،
- ✓ تبين أن هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين النمط القيادي الديكتاتوري والدافعية للإنجاز لدى فريق العمل في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة، في حين أنه لا توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الأنماط القيادية الأخرى (النمط الديمقراطي، عدم التدخل، التبادلية، التحويلية)
- ✓ النمط القيادي السائد يتمثل في النمط التبادلي (حيث  $R=-0.64$ ، ارتباط عكسي قوي، غير دال إحصائيا القيمة الاحتمالية  $\alpha > 0.05$ )،
- ✓ فيما الفرضيات:
  - صحة الفرضية الرئيسية التي تفترض أنه يوجد أثر النمط القيادي على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل فقد وجد أن النمط الديكتاتوري هو المتغير الوحيد الذي له أثر على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة،

- عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تفترض أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة،
- صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تفترض أن مستوى الدافعية للإنجاز مرتفع في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بورقلة،
- ✓ فيما يخص الأسئلة المطروحة:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط السائد (النمط القيادي التبادلي) على الدافعية للإنجاز في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري،
- مستوى الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري مرتفع،
- ✓ التوصيات والمقترحات:
- أظهرت الدراسة وجود ارتباط طردي متوسط بين النمط الديكتاتوري والدافعية للإنجاز، بالإضافة إلى أنه المتغير الوحيد الذي له أثر ذو دلالة إحصائية على الدافعية للإنجاز وعليه فإنه ينبغي إعادة النظر في النمط القيادي السائد من خلال فتح قنوات اتصال بين العمال والمدراء والإدارة بصفة عامة، محاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي تعنيهم مباشرة، تحسين ظروف العمل، تطوير المهارات الاتصال لموظفين خاصة في الجانب الإداري بهدف تحسين عملية الاتصال بين المرؤوسين من جهة ومع مرؤوسيه من جهة ثانية (الاتصال النازل والصاعد والافقي)، اعتماد مبدأ الشفافية والوضوح والعدالة وذلك باطلاع كافة العاملين على ما يحصل في المؤسسة من قرارات،
- تبين من خلال هذه الدراسة أن النمط الديمقراطي حل المرتبة الثالثة من حيث الترتيب وذلك حسب استجابات أفراد العينة، من الضروري الاهتمام أكثر بهذا النمط وذلك بإجراء دورات تكوينية للمدراء لبيان أهميته وأساليب تطبيقه، وإعادة النظر في طرق اختيار المدراء بوضع شروط معينة بهدف الحد من استقطاب مدراء متسلطين لهم تأثير سلبي على الدافعية للإنجاز للموظفين،
- تبين من خلال هذه الدراسات مستوى الدافعية للإنجاز مرتفع وأن النمط القيادي الديكتاتوري المتغير الوحيد الذي له تأثير على الدافعية للإنجاز حيث أن زيادة النمط القيادي بوحدة واحدة تزيد من الدافعية للإنجاز بـ 0.63 وحدة وهذا يعتبر أمر غير منطقي في الدراسات الأدبية، وهذا ما يفسره جدول صلاحية نموذج الانحدار حيث أن 77.1% من التغير في المتغير التابع ترجع لعوامل خارجية، وعليه فعلى الإدارة الاهتمام بالدافعية للإنجاز والبحث عن العوامل التي ترفع منها لأته من شأنها الرفع وتحسين من أداء العمال وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.
- إجراء المزيد من الدراسات في إطار هذا الموضوع تتناول جوانب محددة منه كتوسيع عينة البحث لتشمل مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أو من متغيرات أخرى لها على الأقل علاقة من ناحية نظرية أو افتراضية بالدافعية للإنجاز للعاملين أو النمط القيادي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مثل ضغوط العمل، أو حوادث العمل، الثقافة التنظيمية، أثر النمط القيادي السائد على تحقيق الولاء التنظيمي،... إلخ.

**الكتب:**

- 1- عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 2- العميان محمود، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 3- راجح محمد عزت، أصول علم النفس، المكتب المصري الحديث للنشر والتوزيع، 1986.
- 4- أسامة كامل راتب، علم نفس الرياضة، ط2، دار الفكر العربي، مصر، 1997.
- 5- منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1980.
- 6- محمد محمود بني يونس، سيكولوجية الدافعية والانفعالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2009.
- 7- وهيب مجيد الكبيسي، علم النفس العام، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999.
- 8- جبل فوزي محمد، علم النفس العام، مكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- 9- بشير معمري، سيكولوجية الدافع للإنجاز، تقنين أربعة استبيانات لقياسه، دار الخلدونية، الجزائر، 2012.
- 10- نبيلة عباس الشوربجي، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ط2، 2005.
- 11- مجدي أحمد محمد عبد الله، السلوك الاجتماعي وديناميته، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، ط1، 1996.
- 12- إدوارد جورج موراي، السلوك والانفعال، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، ط1، 1988.
- 13- مصطفى حسين باهي، أمينة ابراهيم شلبي، الدافعية النظرية وتطبيقات، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1990.
- 14- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010.
- 15- محمد الحسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2010.
- 16- أبو سعيد خالد الحسن، لكيلا تكون القيادة استبدادا، ط1، دار المدينة للنشر، عمان، الأردن.
- 17- سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
- 18- أن تايلور وآخرون، مدخل الى علم النفس، ج1، ط2، ترجمة، عيسى سمعان، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، سوريا، 1996.

**مذكرات:**

- 19- مفيدة بوزيد، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة حالة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2015.
- 20- عز الدين بشقة، عوامل استثارة الدافعية للإنجاز لدى طلبة L.M.D مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، 2009/2008.
- 21- رابع خوني، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، دراسة حالة مجمع سونلغاز -بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2016.

- 22- إبراهيم مسغوني، الأنماط القيادية لمدرء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 23- عفاف وسطاني، دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير مؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة، مذكرة مكملة لنيل الماجستير، جامعة فرحات عباس.
- 24- العياشي بن رزوق، الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه دولة في علوم التربية، جامعة الجزائر، 2008.
- 25- جغام رشيد، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، دراسة حالة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص6.
- 26- عالية طحطوح، تأثير الأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2016.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Brody, Human Motivation commentary on goal-Directed Action, New York, Academic press, 1983 .
- 2- . Korman, A, k, The Psychology of Motivation, New York, Prentice-Hall Inc., 1974.
- 3- .Léandre, maillet, psychologie et organisation, 2e Edition études vivantes, paris, 1995,.
- 4- [https://karayassinews.blogspot.com/2015/12/blog-post\\_15.html](https://karayassinews.blogspot.com/2015/12/blog-post_15.html).
- 5- <http://drsaleholaimat.simplesite.com/439416692>.

**الملحق (1): جدول أعضاء التحكيم:**

القسم	رتبة	الأستاذ
قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محاضر أ	قداش سمية
قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محاضر أ	صالح سميرة
قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محاضر أ	سلامي منيرة
قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محاضر أ	تيشات سلوى
قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محاضر أ	يوسف أسماء

**الملحق الثاني: جداول مخرجات برنامج SPSS**

**أولاً-اعتدالية التوزيع الطبيعي:**

الاختبار الطبيعي Shapiro-Wilk/Kolmogorov-Smirnov

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	Shapiro-Wilk
---------------------------------	--------------

## الملاحق

	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
مفردتخام	,101	50	,200 <sup>*</sup>	,979	50	,494

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

### ثانيا-توزيع العينة حسب العوامل الديمغرافية:

#### 1- التوزيع حسب الجنس:

	Fréquence	Pourcentage
Valide انثى	19	38
ذكر	31	62
Total	50	100,0

#### 2- توزيع حسب العمر:

	Fréquence	Pourcentage
Valide سنة 30 اقل من	8	16
40 سنة الى 30 من	33	66
سنة 50 الى 41 من	7	14
سنة 50 اكبر من	2	4
Total	50	100,0

#### 3- توزيع حسب المؤهل العلمي:

	Fréquence	Pourcentage
Valide اقل من الثانوي	5	10
الثانوي	8	16
جامعي	26	52
دراسات عليا	11	22
Total	50	100,0

#### 4- توزيع حسب الخبرة:

	Fréquence	Pourcentage
Valide سنوات 5 اقل من	17	34
سنوات 10 الى 5 من	26	52
سنة 20 الى 10 من	7	14
سنة 20 أكثر من	0	0
Total	50	100,0

### ثالثا-تحليل معادلة الانحدار:

#### 1- مصفوفة الارتباط:

##### Corrélations

	المتغير التابع	نمط ديمقراطي	نمط ديكتاتوري	نمط عدم التدخل	نمط التبادلي	نمط التحويلي
Corrélation de Pearson	المتغير التابع	1,000	-,265	,478	-,010	-,065
	ديمقراطي	-,265	1,000	-,644	,112	,452
	ديكتاتوري	,478	-,644	1,000	-,089	-,314
	عدم التدخل	-,010	,112	-,089	1,000	,106
	التبادلي	-,065	,452	-,314	,106	1,000
	التحويلي	-,299	,654	-,512	,215	,593
Sig. (unilatéral)	المتغير التابع	.	,032	,000	,473	,327
	ديمقراطي	,032	.	,000	,219	,000
	ديكتاتوري	,000	,000	.	,270	,013
	عدم التدخل	,473	,219	,270	.	,232

## الملاحق

	التبادلي التحويلي	,327 ,017	,000 ,000	,013 ,000	,232 ,066	,000	,000
N	المتغير التابع	50	50	50	50	50	50
	نمط ديمقراطي	50	50	50	50	50	50
	نمط ديكتاتور	50	50	50	50	50	50
	نمط عدم التدخل	50	50	50	50	50	50
	نمط التبادلي	50	50	50	50	50	50
	نمط التحويلي	50	50	50	50	50	50

### 2- جدول المتغيرات المستبعدة:

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle
1 نمط ديمقراطي	,074 <sup>b</sup>	,440	,662	,064
نمط عدم التدخل	,033 <sup>b</sup>	,257	,798	,037
نمط التبادلي	,094 <sup>b</sup>	,704	,485	,102
نمط التحويلي	-,074 <sup>b</sup>	-,494	,623	-,072

### 3- اختبار Tolérance ومعامل VIF

Tolérance	VIF
,585	1,708
,992	1,008
,901	1,110
,738	1,354

### 4- جدول قيم الإحصائية:

Statistiques des résidus <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Distance de Mahalanobis	,000	3,814	,980	,985	50
Distance de Cook	,000	,152	,020	,032	50

a. Variable dépendante : المتغير التابع

### 5- صلاحية نموذج الانحدار:

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				D-W	
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,478 <sup>a</sup>	,229	,213	6,051	,229	14,230	1	48	,000	2.188

a. Prédicteurs : (Constante), نمط ديكتاتوري

b. Variable dépendante : المتغير التابع

### 6- معلتي معادلة الانحدار:

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	70,344	4,118		17,082	,000
نمط ديكتاتوري	,631	,167	,478	3,772	,000

رابعاً: عرض



## الملاحق

### ومناقشة النتائج وفق الفرضيات:

#### 1- جدول يوضح التكرارات والنسبة والنسبة والنسبة والمتوسط الحسابي لكل بند للنمط القيادي الديمقراطي:

متوسط ح	موافق	محايد	غ موافق	مقياس	المحور الأول: النمط القيادي الديمقراطي
2.25	28	7	15	ت	يعمل المدير على إشراك الجميع في وضع الأهداف واتخاذ القرار
	56	14	30	%	
1.88	17	12	27	ت	يمنح المدير صلاحيات متكافئة لجميع العمال
	34	24	42	%	
2.65	41	2	7	ت	يحرص المدير على تنسيق جهود فريق العمل
	82	4	14	%	
2.50	35	5	10	ت	يشجع المدير الموظفين على ابداء آراءهم في تنفيذ المهام
	70	10	20	%	
2.50	37	5	8	ت	يبادر المدير بتفويض بعض صلاحياته
	74	10	16	%	
2.68	39	6	5	ت	يقترح المدير أفكاره على فريق العمل ومناقشتها
	78	12	10	%	
2.52	35	7	8	ت	يشجع المدير الجميع على الإبداع
	70	14	16	%	
2.52	36	6	11	ت	مراعاة قدرات الموظفين لدى توزيع المهام
	66	12	22	%	
2.20	27	8	15	ت	استخدام التصويت للمصادقة على بعض القرارات
	54	16	30	%	
2.41	المعدل العام				

#### 2- جدول يوضح التكرارات والنسبة والنسبة والنسبة والمتوسط الحسابي لكل بند للنمط القيادي الديكتاتوري:

متوسط	موافق	محايد	غ موافق	مقياس	المحور الثاني: نمط القيادة الديكتاتوري
2.55	34	9	7	ت	تنفيذ التعليمات حرفيا
	68	18	14	%	
2.08	20	13	17	ت	انفراد المدير اتخاذ القرارات
	40	26	34	%	
2.55	36	6	8	ت	يقرر المدير كيفية انجاز المهام
	72	12	16	%	
2.40	28	15	7	ت	يرى المدير أن الاتصال النازل هو الأفضل
	56	30	14	%	
2.08	12	21	17	ت	المدراء لا يميلون إلى ربط العلاقات مع الموظفين
	24	42	34	%	
2	14	15	21	ت	استخدام المدير للعقوبات دون النظر إلى ظروف العاملين

## الملاحق

	28	30	42	%	
2.52	35	7	8	ت	توزيع المهام حسب وجهة نظره
	70	14	16	%	
2.17	23	12	15	ت	تجنب تغيير أسلوب العمل
	46	24	30	%	
1.98	22	6	22	ت	مطالبة المرؤسين بتنفيذ الخطط دون المساهمة في وضعها
	44	12	44	%	
2.12	24	6	18	ت	يلزم المدير الجميع بمستويات ثابتة من الأداء
	28	12	36	%	
1.67	21	12	27	ت	يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت
	22	24	54	%	
1.47	المعدل العام				

### 3- جدول يوضح التكرارات والنسبة والمنوية والمتوسط الحسابي لكل بند للنمط القيادي عدم التدخل:

متوسط ح	موافق	محايد	غ موافق	مقياس	المحور الثالث: النمط القيادي عدم التدخل
2.38	30	10	10	ت	يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملون لإنجاز المهام
	60	20	20	%	
1.67	15	5	30	ت	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أعمالهم
	30	10	60	%	
1.62	11	9	30	ت	يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين
	22	18	60	%	
1.88	35	14	21	ت	يعطي القائد استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم
	70	28	42	%	
2.58	35	9	6	ت	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات
	70	18	12	%	
2.02	المعدل العام				

### 4- جدول يوضح التكرارات والنسبة المنوية والمتوسط الحسابي لكل بند للنمط القيادي التبادلي:

م حسابي	موافق	محايد	غ موافق	مقياس	المحور الرابع: النمط القيادي التبادلي
2.68	38	5	7	ت	يعبر المدير عن رضاه عندما ينجح العاملون العمل المتوقع منهم
	76	10	14	%	
2.68	35	7	8	ت	يساعد المدير الموظفين بحسب الجهود التي يبذلونها
	70	14	16	%	
2.65	40	5	5	ت	يؤمن المدير بمقولة يمكن اصلاح الشيء إذا لم يكن مكسورا

## الملاحق

	80	10	10	%	
2.37	25	10	15	ت	لدى المدير تعليمات مرنة في منح المكافآت
	50	20	30	%	
2.59					المعدل العام

### 1- جدول يوضح التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي لكل بند للنمط القيادي التحولي:

م حسابي	موافق	محايد	غ موافق	مقياس	المحور الرابع: النمط القيادة التحولية
2.6	39	3	8	ت	يتمتع المدير بثقة ذاتية عالية
	78	6	16	%	
2.63	38	5	7	ت	يحظى المدير بالاحترام من طرف الأغلبية
	76	10	14	%	
2.67	40	3	7	ت	لدى المدير القدرة على إيصال توقعاته العالية للآخرين
	80	6	14	%	
2.53	37	3	10	ت	يغرس المديرين الحماس والالتزام والثقة في المرؤوسين
	74	6	20	%	
2.50	37	2	11	ت	يحترم المدير فئات العاملين ويهتم بمتطلباتهم ورغباتهم
	74	4	22	%	
2.58					المعدل العام

### 2- جدول يوضح

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	Sig.
01	أعمل بكل جهد من أجل إنجاز المهام	2,95	,220	103,968	,000
02	أستغل كل الوسائل الممكنة لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية	2,85	,515	42,864	,000
03	أتأكد من فعالية الأسلوب الذي أتبعه في إنجاز المهام	2,95	,220	103,968	,000
04	الاعتماد على الخبرات السابقة في أداء المهام والمسؤوليات	2,82	,504	43,295	,000
05	أخطط مسبقا لممارسة المهام قبل أدائها	2,95	,220	103,968	,000
06	أستعين ببعض الزملاء للقيام ببعض المهام أو المهام الجديدة	2,23	,851	20,327	,000
07	أعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء في أسلوب العمل	2,58	,787	25,412	,000
08	لدي مشاريع مهنية أخرى	2,62	,761	26,628	,000
09	أخضع للتكوين لرفع من كفاءتي في أداء المهام	1,57	,831	14,605	,000
10	أرغب في تحسين رتبتي في العمل	1,83	,886	16,025	,000
11	أرغب في الحصول على شهادة علمية أخرى	1,47	,769	14,764	,000
12	أجد صعوبة في متابعة العمل بعد الفشل	1,27	,607	16,166	,000
13	تربكني المواقف الجديدة التي تصادفني في العمل	1,50	,770	15,085	,000
14	أجد صعوبة في تحسين أدائي	1,23	,563	16,954	,000
15	أقوم بتحويل مهامى إلى موظف آخر	1,40	,718	15,108	,000
16	أجد صعوبة في النهوض باكرا للذهاب إلى العمل	1,87	,947	15,265	,000
17	أجد صعوبة في القيام بالمهام الموكلة إلي	1,55	,832	14,429	,000
18	أخشى الأعمال الصعبة التي تصادفني	1,83	,924	15,375	,000
19	أخشى الوقوع في الخطأ عند إنجاز العمل	2,47	,769	24,831	,000
20	أحس أن عملي ينقصه الاتقان	2,77	,593	36,151	,000
21	تأجيل عمل اليوم إلى الغد	2,67	,655	31,523	,000
22	أحب القيام بعملى بسرعة	2,73	,607	34,884	,000
23	دائما أنجح في إنجاز المهام اليومية	2,85	,444	49,680	,000

## الملاحق

,000	72,889	,312	2,93	نظرا لتكرار المهام أصبحت انجزه بطريقة روتينية	24
,000	38,836	,555	2,78	أتنافس مع زملائي لتحسين أدائي	25
,000	17,474	,901	2,03	أنجز عملي لأني أعتبره تطبيقا لتعاليم الإدارة	26
,000	20,966	,850	2,30	أنجز عملي لأني أعتبر ما أقوم به عمل مهم	27
,000	49,680	,444	2,85	أبحث عن طريقة لإنجاز عملي بنوع من التميز	28
,000	27,726	,736	2,63	أفضل الأعمال التي توفر درجة عالية من الاستقلالية	29
,000	16,025	,886	1,83	قلة الإمكانيات المادية تؤثر على رغبتني في العمل	30
,000	19,000	,904	2,22	أفضل الأعمال التي لا تتطلب مبادرة فردية	31
,000	24,622	,792	2,52	أفكر في الحلول المختلفة للمشكلات التي تعترضني في العمل	32
,000	26,715	,725	2,50	لدي رغبة في التحدي أثناء إنجاز عملي	33
,000	32,869	,640	2,72	أعتبر أن الإدارة المسؤول الوحيد عن حل المشاكل بالمؤسسة	34
,000	48,002	,457	2,83	أتجنب الأعمال التي تتطلب قدرا كبيرا من المعلومات	35
,000	24,346	,764	2,40	لا أتردد في القيام بمهام شديدة الصعوبة في مساري المهني	36
,000	17,010	,880	1,93	ثناء المدير على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي	37
,000	103,968	,220	2,95	نقل المدير اقتراحاتي دفعني لتغيير أسلوب العمل	38
,000	87.771	0.659	2.30	المجموع الكلي	

### الملحق (3): الاستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### استبانة

أخي الموظف، أختي الموظفة:

تحية طيبة وبعد

## الملاحق

أقدم لسيادتكم هذه الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة: أثر النمط القيادي السائد على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل وهذا يندرج في إطار الدراسة الميدانية الخاصة بمذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية.

نلتمس منكم التعاون ونطمئنكم أن هذه البيانات لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، مع المحافظة السرية التامة لإجاباتكم، ولكم منا خالص الشكر والاحترام على تعاونكم.

البيانات الشخصية:

		أنثى	ذكر	الجنس
أكبر من 50 سنة	إلى 50 سنة 41	إلى 40 سنة 31	أقل من 30 سنة	العمر
دراسات عليا	جامعي	الثانوي	أقل من الثانوي	المؤهل العلمي
أكثر من 20 سنة	من 10 إلى 20 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة

### الدافعية للإنجاز:

هي استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه، والشعور بأهمية الزمن، والتخطيط للمستقبل

الرقم	العبارة	موافق	محايد	موافق
01	أعمل بكل جهد من أجل إنجاز المهام			
02	أستغل كل الوسائل الممكنة لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية			
03	أتأكد من فعالية الأسلوب الذي أتبعه في إنجاز المهام			
04	الاعتماد على الخبرات السابقة في أداء المهام والمسؤوليات			
05	أخطط مسبقا لممارسة المهام قبل أدائها			
06	أستعين ببعض الزملاء للقيام ببعض المهام أو المهام الجديدة			
07	أعمل على تصحيح الانحرافات والاطء في أسلوب العمل			
08	لدي مشاريع مهنية أخرى			
09	أخضع للتكوين لرفع من كفاءتي في أداء المهام			
10	أرغب في تحسين رتبتي في العمل			
11	أرغب في الحصول على شهادة علمية أخرى			
12	أجد صعوبة في متابعة العمل بعد الفشل			
13	تربطني المواقف الجديدة التي تصادفني في العمل			
14	أجد صعوبة في تحسين أدائي			

## الملاحق

15	أقوم بتحويل مهامى إلى موظف آخر		
16	أجد صعوبة فى النهوض باكرا للذهاب الى العمل		
17	أجد صعوبة فى القيام بالمهام الموكلة إلي		
18	أخشى الأعمال الصعبة التى تصادفنى		
19	أخشى الوقوع فى الخطأ عند إنجاز العمل		
20	أحس أن عملى ينقصه الاتقان		
21	تأجيل عمل اليوم الى الغد		
22	أحب القيام بعملى بسرعة		
23	دائما أنجح فى إنجاز المهام اليومية		
24	نظرا لتكرار المهام أصبحت أنجزه بطريقة روتينية		
25	أتنافس مع زملائى لتحسين أدائى		
26	أنجز عملى لأنى أعتبره تطبيقا لتعاليم الإدارة		
27	أنجز عملى لأنى أعتبر ما أقوم به عمل مهم		
28	أبحث عن طريقة لإنجاز عملى بنوع من التميز		
29	أفضل الأعمال التى توفر درجة عالية من الاستقلالية		
30	قلة الإمكانيات المادية تؤثر على رغبتى فى العمل		
31	أفضل الأعمال التى لا تتطلب مبادرة فردية		
32	أفكر فى الحلول المختلفة للمشكلات التى تعترضنى فى العمل		
33	لدى رغبة فى التحدى أثناء إنجاز عملى		
34	أعتبر أن الإدارة المسؤولة الوحيد عن حل المشاكل بالمؤسسة		
35	أتجنب الأعمال التى تتطلب قدرا كبيرا من المعلومات		
36	لا أتردد فى القيام بمهام شديدة الصعوبة فى مسارى المهني		
37	ثناء المدير على مجهوداتى دفعنى إلى الارتقاء بأدائى		
38	تقبل المدير اقتراحاتى دفعنى لتغيير أسلوب العمل		
39	تشجيع زملائى دفعنى لإنجاز عملى بكفاءة		
40	مشاركتى فى اتخاذ القرار ساعدنى على تحسين عملى أكثر		
41	تقيد الإدارة بالأنظمة والقوانين أعاق مبادرتى الشخصية		
42	فتور العلاقات الإنسانية فى المؤسسة قلل رغبتى فى العمل		

### أنماط القيادة:

يقصد به المنهج أو الأسلوب الذى يتبعه أو يمارسه القائد للتأثير فى المرؤوسين بهدف إنجاز المهام الموكلة لهم

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	يعمل المدير على اشراك الجميع فى وضع الأهداف واتخاذ القرار			
02	يمنح المدير صلاحيات متكافئة			
03	يحرص المدير على تنسيق جهود فريق العمل			
04	يشجع المدير الموظفين على إبداء آراءهم فى تنفيذ المهام			

## الملاحق

05	يبادر المدير بتفويض بعض صلاحياته
06	يقترح المدير أفكاره على فريق العمل لمناقشتها
07	يشجع المدير الجميع على الابداع
08	مراعاة قدرات الموظفين لدى توزيع المهام
09	استخدام التصويت للمصادقة على بعض القرارات
10	تنفيذ التعليمات حرفيا
11	انفراد المدير باتخاذ القرارات
12	يقرر المدير كيفية انجاز المهام
13	يرى المدير أن الاتصال النازل هو الأفضل
14	المدراء لا يميلون الى ربط علاقات مع الموظفين
15	استخدام المدير للعقوبات دون النظر لظروف العاملين
16	توزيع المهام حسب وجهة نظره
17	يتجنب تغيير أسلوب العمل
18	مطالبة المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون المساهمة في وضعها
19	يلزم المدير الجميع بمستويات ثابتة من الأداء
20	يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت
21	يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز المهام
22	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أعمالهم
23	يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين
24	يعطي القائد استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم
25	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات
26	يعبر المدير عن رضاه عندما ينجز العاملين العمل المتوقع منهم
27	يساعد المدير الموظفين بحسب الجهود التي يبذلونها
28	يؤمن المدير بمقولة "يمكن اصلاح الشيء إذا لم يكن مكسورا"
29	لدى المدير تعليمات مرنة في منح المكافآت
30	يتمتع المدير بثقة ذاتية عالية
31	يحظى المدير بالاحترام من طرف الأغلبية
32	لدى المدير القدرة على إيصال توقعاته العالية للآخرين
33	يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة في المرؤوسين
34	يحترم المدير قناعات العاملين ويهتم بمتطلباتهم ورغباتهم