

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

القيادة و علاقتها بالدافعية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن ENAP بالأخضرية

مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل والتنظيم LMD

من إعداد الطالبات:

* مكوش شمينا

* عميري رحمة

* فارهي نور المدي

السنة الدراسية: 2018-2019

شكر و تقدير

الحمد لله الذي قسم بنعمته الصالحات و بتوفيقه الأمنيات و الغايات
نحمده سبحانه و تعالى و نشكره على أن يجعله خالصا لوجهه الكريم و أن
يوفقنا إلى ما فيه الخير و الصلاح و ما يحبه و ما يرضاه في الدنيا و الآخرة .

فتقدم بشكر و الإمتنان الكبير لكل الأساتذة الكرام قسم العلوم
الإجتماعية و الإنسانية لما قد موه لنا من توجيهات و نصائح في هذا العمل و
إلى كل من ساهموا و لو بكلمة طيبة و خاصة الشكر الجزيل للسيد حكيم
حمزة الذي كان عوننا لنا بفضلته أتمنا هذا البحث .

اهداء

أيام مضت من عمرنا بدأناها بخطوة و ها نحن اليوم نقطف ثمار مسيرة أعوام كان هدفنا فيها واضح و كن نسمى في كل يوم لتحقيقه الوصول إليه مهما كان صعباها نحن وصلنا و بيدنا شعلة علم و نحصر عليها كل الحرص حتى لا تنطفئ و الحمد لله أولا و أخيرا على أن وفقنا و ساعدنا على ذلك ، ثم أهدي بمره عملي هذا إلى والدي العزيز أطال الله في عمره و رزقه الصحة و العافية الذي أعطاني كل الثقة و الحب و علمني الصعود و عيناه تراقبني ، و إلى صاحبة القلب الأبيض الحنون والدي العزيزة التي سهرت من أجل تربيتي و تجاهي والتي لم أشك يوما في دعائها لي بالنجاح أسأل الله عزوجل أن يحافظ كما لي و يطيل في أعماركم .

و إلى إخواني الذين تمنوا لي النجاح و كانوا رمز للتفاؤل بالنسبة لي أمل و فريال و زوجها بدرالدين و إلى أخي رؤوف أسأل الله أن يوفقه في إمتحان شهادة التعليم المتوسط و أن يصل إلى أعلى المراتب .

و إلى كل عائلتي صغيرهم و كبيرهم و إلى زملائي و أصدقائي و جميع أستاذ في التخصص و إلى كل من علمني حرفا ، أو ساعدني بكتاب ، أو قدم لي نصيحة أو ساعدني في رأي و إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجازي لهذا البحث .

و إلى كل من رفع راية الجد و الإجتهد في سبيل رفع راية العلم و المعرفة أهدي هذا العمل المتواضع .

عميري رحمة

اهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا و لم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد .
فإلى من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى " و صاحبهما في الدنيا
معروفا "

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي و أبي العزيزين حفظهما الله لي اللذان سهرا
و تعبوا على تعليمي في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد و إلى أفراد أسرتي
كبيرهم و صغيرهم الذين كانوا سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل .

إلى كل صديقتي و أحبائي من دون استثناء إلى أخي وليد

إلى أساتذتي الكرام جميعهم قسم العلوم الاجتماعية و في الأخير أرجوا من الله
تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج .

عكوش شهيناز

اهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي الحبيبة و أخي وليد و كل عائلتي

صغيراً و كبيراً ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح يضيء الطريق أمامي و كل

صديقتي و أحبتي و أقاربي و معارفي و كل من ساهم في انجاز هذا العمل

وإنجاحه.

فارهي نور الهدى

" القيادة و علاقتها بالدافعية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن ENAP بالاخرية "

خطة البحث:

شكر وتقدير

إهداء

مقدمة

02.....	الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية.....
02.....	1- الإشكالية.....
04.....	2- الفرضيات.....
04.....	3- أهمية البحث.....
05.....	4- أهداف البحث.....
05.....	5- أسباب اختيار البحث.....
	6- حدود البحث .
06.....	7-تحديد المفاهيم.....
08.....	8- الدراسات السابقة.....
11.....	الفصل الثاني: القيادة.....
12.....	تمهيد.....
12.....	تعريف القيادة.....
12.....	أهمية القيادة.....
12.....	خصائص القيادة.....
14.....	أنواع القيادة.....
16.....	أنماط القيادة.....
17.....	نظريات القيادة.....
.....	خلاصة.....

22.....	الفصل الثالث: الدافعية
.....	تمهيد
22.....	تعريف الدافعية
22.....	أهمية الدافعية
23.....	وظائف الدافعية
24.....	أنواع الدافعية
25.....	عوامل الدافعية في العمل
27.....	نظريات الدافعية
35.....	خلاصة
36.....	الفصل الرابع: الجانب الميداني
36.....	تمهيد
36.....	1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
39.....	2- الإجراءات المنهجية للدراسة
39.....	3- منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات
40.....	4- وصف مجتمع البحث و تحديد الأدوات المعالجة الإحصائية
40.....	أولاً: مجتمع البحث و تحديد عينة الدراسة
41.....	ثانياً: المعالجة الإحصائية للدراسة
42.....	خاتمة
	الملاحق

تعتبر القيادة في شكلها العام ظاهرة اجتماعية عامة وطبيعية تحدث في كل المجتمعات بغض النظر عن تقدم المجتمع أو تخلفه. وهي فن وعلم التعامل مع الناس ويتمثل ذلك من خلال النشاط الإشرافي الذي يمارسه شخص مهين مع الآخرين، والقائد هو الذي يتقن ذلك الفن والعلم.

هذا وتشير العديد من الأبحاث و الدراسات في مجال علم النفس عامة وعلم النفس الصناعي على وجه الخصوص إلى أن نجاح المؤسسات أو فشلها مرهون ومرتبط أساساً بطبيعة القيادة التي تدير شؤونها وتزداد أهميتها شيئاً لالمكانة الهامة التي تمثلها بالنسبة للمؤسسة وللعملية الإنتاجية في آن واحد، وهذا نتيجة للمهام التي تصطلح بها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتشجيع و تحفيز للمرؤوسين أو الموظفين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

هذا ولا يمكن دراسة موضوع القيادة ومكانتها في المؤسسة بمعزل عن توجهات العمال ودافعيتهم للعمل، هذه الأخيرة تتأثر بنمط وأسلوب القيادة الإدارية المتبع، أين يتوقف الدور الكبير عليها في توجيه العمال ودفعهم للعمل. ومنه فإن انتهاج القيادة لأسلوب معين يمكن من خلاله تحسين أداء المرؤوسين وإنتاجيتهم ودفعهم أكثر نحو تحقيق أهدافهم أو إتباع حاجاتهم ورغباتهم كل هذا يدفعهم إلى القيام بعملهم على أحسن وجه داخل المؤسسة في مقابل ذلك يمكن أن تكون النتيجة عكسية في حالة انتهاج أسلوب قيادي مغاير فتزداد حدة ودرجة استياء العمال وتذمرهم، وهذا حتماً يؤثر سلباً على العمال ودافعيتهم للعمل، الذي بدوره يؤثر على الإنتاج في المؤسسة.

وعليه فتحاول هذه الدراسة تحليل معادلة العلاقة الموجودة بين الدافعية للعمل و أسلوب

القيادة متخذة في هذا الإطار حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ENAP.

الفصل الأول:

الإطار العام

لإشكالية الدراسة

1- الإشكالية:

إن جميع المؤسسات تعتمد على الموارد المالية والمادية والبشرية، يعتبر المورد البشري هو عصب المؤسسة أو الشريان الرئيسي أو يمكن القول بأنه القلب النابض للمؤسسة مهما كان نوعها وعليه لا توجد مؤسسة بدون موارد بشرية وعليه فاستثمار المؤسسة لموردها البشرية من شأنه أن يقلل من حوادث العمل بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ونقصد بالموارد البشري هو مجموعة من الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمؤسسة ما أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما، ويتقدم البعض مصطلح رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيف وهناك مصطلحات أخرى تستخدم أحياناً وتشمل: القوى العاملة أو المواهب أو العمال أو الأفراد أو القادة والمسيريون فالقائد من الموارد المسيرة للمؤسسة والعنصر الفعال في إدارة هذه الأخيرة، وهذا باعتباره حلقة الوصل بين العاملين وخطة وأهداف المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وهذا لما يقدم به من مهام تتمثل في توجيه العاملين والإشراف عليهم، وتحديد المشكلات وإعطاء الحلول المتعلقة بالعمل في المؤسسة، إضافة إلى تشجيعه وتحفيزه للعمال من خلال العمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يدفعهم للعمل والإبداع وهذا ما ينعكس إيجابياً على عملية الإنتاج و الوصول إلى الأهداف المنشودة.

هذا و قد يختلف القادة في التسيير باختلاف توجهاتهم و شخصياتهم فنجد قيادة ديكتاتورية متسلطة متشددة تعمل على تحقيق الأهداف دون مراعاة آراء وظروف واقتراحات العمال ، فيتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التمديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف ، ولأن القيادة من أهم عمليات المؤسسة والتي تؤثر في الأداء تحضي بأهمية كبيرة في كل الأنظمة البشرية، ولأن القيادة أنواع فكل نوع يؤثر بشكل معين في مقابل ذلك نجد قيادة ديمقراطية مرنة

تعمل على تطوير العلاقة بين القائد وبين موظفيه القائمة على الثقة المتبادلة، وهذا ما يكون له دور فعال في تنمية الابتكار تفجير الطاقة الكامنة وتحفيز روح العمل لدى العمال ونجد كذلك القيادة الديمقراطية وهي على العكس تمامًا من أسلوب القيادة الأوتوقراطية، ويكون هذا النوع معتمدًا على مدى قبول المرؤوسين لسلطة القائد الديمقراطي، ويأخذ القائد خلال سلطته تطور العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل بينه وبين مرؤوسيه بعين الاعتبار، ويؤمن بأهمية دعم جماعات العمل وتحفيزهم على العمل بروح الفريق، ونجد القيادة الفوضوية أو الحرة و يكون دور القائد فيها ثانويًا ولا يكون لدوره أي ذكر ويكمن دوره القيادي فقط بإعلام المرؤوسين عن مخطط سير العمل والهدف المنشود تحقيقه، ويترك لهم حرية التصرف دون إبداء أي تدخل في عملهم بغض النظر عن نتاج عملهم سواء كان إيجابيًا أو سلبيًا.

ولأن القيادة بأنواعها لها اثر على العامل في المؤسسة وعلى دوافعه في العمل، فالدافعية هي مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل على تحريك سلوك الفرد وتوجيهه لتحقيق الأهداف التي ترضى حاجاته ورغباته سواء كانت مادية أو معنوية وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وبهذا فلدافعية علاقة مع القيادة وهذا ما نحاول كشفه من خلال بحثنا هذا.

و من خلال ما تم توضيحه سابقا نطرح التساؤل التالي :

هل هناك علاقة بين القيادة و الدافعية نحو العمل لدى العمال؟

2- الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين القيادة و الدافعية لدى العمال.

3- أهمية الدراسة:

* استقصاء أبعاد القيادة لدى مدير المؤسسة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة.

* محاولة فهم مدى اختلاف الدافعية للعمل باختلاف بعض المتغيرات (الجنس، المستوى الاجتماعي، الأقدمية).

* معرفة دور الدافعية في زيادة أداء العامل.

* معرفة أهمية القيادة و دورها على أداء العامل.

* إن نمط القيادة يؤثر على استعدادات العامل.

4- أهداف الدراسة:

- التركيز على واقع النمط القيادي والدافعية بالمؤسسة المدروسة

- التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي بالمؤسسة ومستوى الدافعية لدى العمال فيها.

- التعرف على أنماط القيادة والتطرق إلى أبعاده وخصائصه المختلفة.

- معرفة الظروف التي يؤدي فيها العمال أعمالهم ومدى استعداداتهم وتكيفهم مع الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة ومستوى الدافعية للعمل والإنجاز.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- اعتبارات شخصية ترجع لكون موضوع القيادة والدافعية من المواضيع الجيدة والتي خلقت فيا الرغبة وراء السعي لمعرفة المزيد عنها والبحث أكثر فيها.

- اعتبارات علمية تتمثل في اعتقادنا بأن موضوع القيادة والدافعية جدير بالبحث نظراً لأهميته البالغة في زيادة أداء العاملين ومنه النهوض بالمؤسسة للوصول إلى أهدافها.

6- حدود البحث:

تعتبر عملية تحديد حدود الدراسة غاية في الأهمية عند إنجاز مختلف الدراسات، وقد تم تحديد حدود هذه الدراسة على النحو التالي:

أ- الحدود المكانية

لقد تم القيام بهذه الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن فرع الأخضرية ENAP ولاية البويرة والتي تحتوي على 700 عامل.

ب- الحدود البشرية:

شملت الدراسة على مجموعة من عمال ورشة الإنتاج في المؤسسة المنتجة للدهن.

ج- الحدود الزمنية:

تمت الدراسة خلال السداسي الأول من السنة الدراسية 2018 - 2019 بمساعدة من مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة في الفترة الممتدة من 7 جانفي 2019 إلى 30 مارس 2019.

7- تحديد المفاهيم :

- تعريف القيادة لغة :

إذا أرجعنا إلى الفكر اليوناني اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بتهمة كما ذكر أرندت) prnedt لأن الفعل اليوناني بمعنى يبدأ أو يقود مشتقة من المصدر قاد على وزن فعل¹.

- اصطلاحا :

-عرفها فتغر (johen .pfifiner) هي عبارة تفاعل بين القائد و آخرين بحيث يحاول التأثير على الآخرين من أجل إتباع نهجة وباستخدام أساليب عديدة مثل: التحفيز حتى يصبحوا تابعين له وبالتالي تحقيق الأهداف.²

¹ الغزو فائق عوض، القيادة والإشراف الإداري، ط1، 2010، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، الأردن، عمان، ص25.

² المرجع نفسه.

- أما وارين بينس (uarren benus)

عرفها بأنها عملية فن لتوجيه الأفراد والتنسيق فيما بينهم والعمل تشجيعهم وحفزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة.¹

أما توم بيترز: هي المسؤولة النهائية والمساءلة والمحاسبة للقائد عن المرؤوسين وعن الأعمال ويجب أن ندرك أن القيادة الناجحة هي عدم السيطرة والهيمنة والرقابة الشخصية وإنما هي التعميق في الأفراد والموالين الأحلام وتحقيقها ويمكن القول بأن القيادة هي دستور كما وصفها توم بيترز فهي مشروع لا نهاية له في سبيل لدرجة مذهلة ولكنه صعب للغاية ولكن بحاجة إلى قائد مميز يحقق هذا الطموح.²

التعريف الإجرائي :

هي حيازة مسؤول ما على قدرة التأثير في سلوك الآخرين بحيث يخلق فيهم ردود أفعال تتوافق مع رسالة المؤسسة التي يشتغلون أو ينتمون إليها.

تعريف الدافعية :

لغة : مصطلح الدافع مشتق من اللغة العربية من الفعل دفع الذي يعني حرك ويقابلها في اللغة الأجنبية motivation التي ترجع إلى الأصل اللاتيني للكلمة (mauer).³

اصطلاحاً :

هي المجموعة العوامل الدينامية التي تحدد (سيرة) الفرد حسب التغيرات الداخلية ويؤثر على الدماغ بإمكاننا اعتبار الدافعية أول عنصر زمني هو الذي يصد حركة العضوية.⁴

¹ المرجع نفسه.

² الغزو فاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، ط1، 2010، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، الأردن، عمان، ص25.

³ حسين أبو رياش، علم النفس التربوي، ط1، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، 2006، عمان.

⁴ - Dictionnaire de la psychologie librairie Larousse norbert sillamy préface du docteur hesnard.

فلا يوجد سبب واحد لأصل سلوكيات لكن يوجد مجموعة العوامل الواعية والغير واعية.

تعريف درينر: (j.drener) أن الدافع عبارة عن عامل دافعي انفعالي يعمل على توجيه سلوك الكائن الحي إلى تحقيق هدف معين.¹

أتكنسون (j.atkinson) أن الدافعية تعني استعداد الكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق هدف معين.

تعريف إجرائي: هي حالة الجاهزية التي يكون عليها عمال المؤسسة، من حيث تميز استعداداتهم النفسية والعقلية بالحيوية والتأهب للأحجام عن فعل ما أو الأقدام على إنجاز، سواء كان ذلك بوعي أو بغير وعي، ويمكن تدعيم الدافعية من خلال نظام الحوافز الفعال والملائم.

8- الدراسات السابقة :

1- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة :

مذكرة ماجستير للطالب بلقاسم حاجة، تحت عنوان دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط لمدينة سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية ودافعية الإنجاز للأساتذة في ضوء مشروع مؤسسة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

¹ - حسين أبو رياش وآخرون، الدافعية والنكاء العاطفي، ط1، 1427/2006، دار الفكر والتوزيع، عمان، ص10.

شملت عينة الدراسة 94 أستاذ موزعة على 4 فقات حيث اختبرت بالطريقة العشوائية العنقودية و 27 مديرا حيث تم أخذ المجتمع الإحصائي ككل، وقد تم استخدام استبيان تحديد النمط القيادي السائد للمدير المصمم من طرف الباحثة ومقياس دافعية الإنجاز للدكتور عبد الرحمان صالح الأزرق لجمع بيانات الدراسة أما بالنسبة لتحليلها فقد تم استخدام اختبار الاستقلالية ومعامل التوافق والمتوسط الحسابي.

وقد استغرق نتائج الدراسة على وجود علاقة قوة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادي السائد المدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة ووجود أربعة أنماط قيادية (ديمقراطي، أوتوغرافي، فوضوي، موقفي) ومستوى مرتفع لدافعية الإنجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الديمقراطي والموقفي ومستوى من حفظ لدافعية الإنجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الأوتوغرافي في الفوضوي.

2- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدافعية :

مذكرة الماجستير للطالب مبروك عبد الوهاب تحت عنوان السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية " سونا ريك " وحدة فرجية ميلة، تظهر إشكالية هذه الدراسة من خلال البحث في العلاقة الإرتباطية بين السلوك القيادي والدافعية لدى العمال في المؤسسة الوطنية السوناريك بوحدة فرجية ولاية ميلة، الذين يحتاجون إلى مستوى عال من الدافعية، وتوضح إشكالية الدراسة من خلال السؤال التالي: مامدى تواجد العلاقة الإرتباطية بين السلوك القيادي والرافعية لدى العمال في مؤسسة سيناريك بوحدة فرجية ولاية ميلة وفق نظرية كلاتين ألدرفر.

استخدام الباحث في هذه الدراسة الإحصائية الوصفية، حيث سلمت الدراسة جمع العاملين في هذه المؤسسة من المشرفين ومرؤوسين.

استخدام الباحث استبيان لقياس الدافعية لدى العمال وفق نظرية كلاتين ألدرفر واختيار لقياس السلوك القيادي عند المشرفين (مقياس الزميل الأقل تفضيل).

استخدام الباحث معامل الارتباط بيرسون والرنزامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .spss

أهم النتائج :

هناك علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء لدى العمال في المؤسسة المدروسة .

هناك علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لدى العاملين بمؤسسة الدراسة.

الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة :

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر للطالبة خولة خمار تحت عنوان القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى عمال دراسة ميدانية بمقاطعة نفضال للغاز المميع حاولت هذه الدراسة معالجة ظاهرة تأثير القيادة على الرضا الوظيفي، حيث انطلقنا من فرضية عامة مفادها لدى التأثير النمط القيادي على الرضى الوظيفي، وانطلاق من الإشكالية المحورية التالية: ما مدى تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي ؟ قمنا بإجراء دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار دراستنا تتدرج ضمن الدراسات الوصفية كما اعتمدنا في دراستنا هذه على أدوات جمع البيانات التالية استخدمنا الملاحظة كأول أداة بالإضافة إلى ملاحظة اعتمادنا على الاستبيان كذا في أداة .

وقد تم التواصل في هذه الدراسة : إلى نتيجة أساسية مفادها هو أن القيادة الديمقراطية تؤثر على دوران العمال في مقابل ذلك القيادة الديكتاتورية لا تشكل أي تأثير على

التغيب بمعنى القيادة المتفهمة تساعد على العمل أما القيادة غير المتفهمة تعرقل العمل وهذا ما بين تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي (خولا نمار 2017/2016).

الفصل الثاني:

القيادة

تمهيد:

يقول علماء النفس أن وراء كل سلوك دافع رغبة ويشير الدافع **Motive** أو الدافعية **Motivation** إلى حالة داخلية تنتج ما وتعمل هذه الحالة عللا لتنشيط أو استثارة السلوك الوجه عادة نحو تحقيق الحاجة المنشطة فدوافع الجوع تبحث عن إشباع في إيجاد الكل وتحقيق الحاجات والمتطلبات الفسيولوجية المرتبطة بالبقاء على قيد الحياة، وتسمى الدوافع الأساسية، وهناك دوافع الاستشارة الحسية (استكشاف الأمور) ودوافع النمو والدوافع الجنسية المؤدية على التنازل والإنجاب وحفظ الجنس البشري أما الدوافع الاجتماعية فهي عادة ما تكون موجهة نحو إشباع السلوك الإنساني من خلال تكوين الروابط الاجتماعية وتكوين الأدوار الاجتماعية وتقوم كلها على أساس الاتصال بالآخرين وتحقيق التفاعل معهم فأحدى هذه الحالات الاجتماعية هي رؤية الفرد نفسه في مرآة المجتمع الواقعة من خلال القبول، والرفض، الاستحسان، الاستهجان، الاحترام، أو عدم التقدير وعليه فإن ما يقوم به الكائن الإنسان من أعمال وأفعال يقف الدافع وراءها وهو مر حتمي حتى عدت الدوافع قوة محركة تدفع الفرد إلى العمل.

ولعل أبرز محدد للدافعية للعمل نجد القيادة، والتي من خلالها يؤثر القائد في المرؤوسين ويوزع عليهم الأدوار.

المطلب الأول: القيادة

(1) **تعريف القيادة** : القيادة جوهر العملية الإدارية، وهي كلمة قديمة وحديثة، ارتبطت في الماضي حيث أن الحروب العسكرية والغزوات اقترحت بشكل كامل بها، ومفهوم القيادة يعني القدرة على التأثير في الآخرين بحيث يقبلون قيادته طوعية ودون إلزام قانوني لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبر عن طموحاتهم.

والغاية من الناس غير الإداريين يربطون بين مصطلح القيادة وأعلى مركز في التسلسل الهرمي للسلطة وأنه يملك القوة لجذب الناس حوله ليعملوا بتوجهاته.

إن القيادة من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم ومازالوا ولها أهمية كبيرة في حياتنا المعاصرة ، لما تشاهده المؤسسات من تطورات وتغيرات وتحديات وتزايد المشكلات وتعقدها، الأمر الذي يتطلب القيادة فاعلة ومما يسير إلى أهميتها هو استبدال القيادات في حال تعثر المؤسسات وإخفاقها¹.

(2) أهمية القيادة : تتمثل أهمية القيادة فيما يلي :

- 1- العمل على شرح الأخطاء والانسجام بين أعضاء والجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- 2- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكامل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع .
- 3- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها.
- 4- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

¹ - حسين مريم، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، د.ط، 1997، ص259.

5- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.

6- العمل على حماية الجماعات التي يكون منها المجتمع واستمرارها وإزالة أي خوف أو أي قلق بسيط على أعضائها مما يساعدها على النجاح لتحمل مسؤولياتهم.

7- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع.¹

(3) خصائص القيادة :

- في إطار ما سبق فإن القيادة الإدارية هي روح الإدارة، طبقاً لما يراه البعض و تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال أهمها فيما يلي :

1- المهارات الذاتية والشخصية :

ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة التحمل) والقدرات العقلية (كالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء) وملكة الابتكار وضبط النفس (وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذها دون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء).

¹- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، د.ط، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص86-87.

2- المهارات الفنية :

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم و تطويرها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى أحر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية و التكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود .

3- المهارات السلوكية أو الإنسانية :

وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعة بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق، وقد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

4- المهارات السياسية والإدارية :

ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده و مهارته في تبصر المصالح العام والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، وأهداف وسياسة النظام القائم أي التوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها.¹

4- أنواع القيادة :

1- القيادة الشورية (الديمقراطية) : هذا النوع من القيادة الديمقراطية حيث يهدف إلى خلق من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة بين القائد

¹ - الدكتور مصطفى محمود عياصرة والأستاذ مروان محمد بني أحمد، القيادة والاتصال الإداري، د ط، دار أجامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص146.

ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمه في المنشأة.

2- القيادة الديكتاتورية :

وتسمى بالاستبدادية أو التسلطية، وهي ليست كالصفات السابقة للقيادة الاستشارية التعاونية أو بما يسمى الديمقراطية، حيث يتميز هذا النوع بإجماع السلطة المطلقة في اليد القائد الاستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال و في الجو الاستبدادي، ويعطي الجماعة خطوات العمل خطوة، خطوة فلا ينشئ لهم حمل شيء من دونه، كما ينفرد بوضع خطة العمل وتحديد أهدافه دون أن يشترك معه أحدا القادة ويكلفهم بتنفيذها على الفور وبدون نقاش، هذا إلا أنه يقع الجزاء ويضفي المدح أو اللوم كما يرى وكيفما أراد دون ذكر للأسباب، وأغلب الأمر أنه يظل متباعدة عن أفراد الجماعة لا يروونه إلا غرار، كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم فهو وحده الحاكم و بيده الحكم، ويصدر الثواب والعقاب والتحفيز كما شاء.

3- القيادة الفوضوية: وهنا يتصنف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة الحبل على القارب ولا يشترك في المناقشة ولا في اتخاذ القرارات أو التنفيذ ولا يوجههم أو يعلق على أعمالهم إلى متى طلبوا ذلك منه، وبعبارة أخرى فالقائد الفوضوي لا يتدخل في توجيههم وإرشادهم أو حل مشكلاتهم أو يحدد هدفا مشتركا يسعى الجميع لبلوغه فهو موجود بل كلا غير موجود، وأغلب الأمر أن يقتصر عمله على استقبال الزوار وتقديم القهوة ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي كما أن الجماعة تفقد اتزانها وتكون أكثر عدوانا فالقائد المهمل هو الذي يترك الحبل على القارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، وفي أغلب الأحوال ما يكون قد وصل إلى مركز القيادة

بحكم مهاراته الفنية ليس غير دون أن تكون لديه مهارات قيادية التي تعكس على سلوكه وأدائه بأن يكون مثلاً قادراً على الضبط وحمل الناس على التعاون ودفعهم نحو الأمام.¹

5- أنماط القيادة :

- هناك أربعة أنماط وهي تعتبر من أهم ركائز القيادة ومن هنا نرى أنه يجب على القائد أن يتجلى بها كي يصل إلى نجاح في قيادته وهي كما يلي:

1- أن يكون القائد ذو بصيرة (الملهم)

2- أن يكون القائد اندماجي وديمقراطي.

3- أن يكون القائد نوعاً من التماسك والتجاوب والصدى الذي يعزز الأداء.

4- أن يكون القائد منظم والضابط الإيقاع والأمر والمسيطر.

- ومع العلم أن هذه الأنماط المطلوبة في بعض الحالات المعينة، إلى أنه يجب أن يطبق بحذر وبحكمة وبرزانة، ولاكتشاف كيف أن بعض أنماط القيادة تؤثر على تنظيم ما، ومن ناحية العاطفة فلقد اعتمدنا في دراستنا هذه على بحث يعتمد على قاعدة بيانات عالمية لعدد 3871 قائداً تنفيذياً تم فيه تحديد أهمية العديد من العوامل الأساسية التي أثرت في بيئة الأداء والعمل وكانت العينة عالمية شملت قادة من أوروبا وإفريقيا وشمال أوروبا وأستراليا وسواحل الباسيفيك، وكان نصفهم من الأمريكيين ومع العلم أن هناك قادة الذين اعتمدوا هذه الأنماط ذات تأثير عاطفي إيجابي حققوا بعض النتائج الإيجابية لأن القائد المحترف " يجس التحدي الذي يواجهه وبرشاقة سيحب الأداة المناسبة وسيستخدمها

¹ - د. حميدي خميسي، فن القيادة، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ص72.

ونجد القادة ذات تأثير العالي والمستوى الرفيع يعملون بهذا الشكل أيضا بالرغم من هذه الأنماط القيادية قد جددت مسبقا بأسماء مختلفة فالجديد فيما يتعلق بنموذجنا في القيادة هو فن قدرات الذكاء العاطفي الكامنة التي يتطلبها كل نمط والأكثر فهو العلاقة السببية بين كل نمط مع النتائج.¹

6- نظريات ومداخل القيادة:

* في العصر الإغريقي:

تراسيما خوس: رأى تراسيما خوس السوفسطائي أن العدالة ليست إلا مصلحة الأقوى، بل هي منفعة ومصلحة الأقوى في كل مكان فهي مصلحة الحكم القائم، ولما كان من المفروض أن الحكومة بالضرورة هي الأقوى والنتيجة المعقولة هي أن مبدأ العدالة واحد في كل شيء، وهو صالح الأقوى.

أفلاطون: العدالة عند أفلاطون ليست كما (أوردها تراسيما) خوس، فهي عند أفلاطون مجموعة من الفضائل التي تنظم الحياة البشرية الخاصة العامة.

أرسطو: صنف أرسكو الأنساق السياسية إلى الملكية والأرستقراطية والديمقراطية، وذلك على أساس عدد المواطنين الذين عليهم أن يحكموا، فإذا كان العدد قلة يكون الحكم أرستقراطيا أي أو ليجاريكا. أما إذا كان الحكم كثرة أو أغلبية فإن الحكم يكون ديمقراطياً.²

* في العصور الوسطى:

القديس توماس الأكويني: يرى الأكويني أنه لا بد من وجود سلطة عليا توجه المجتمع نحو الصالح العام، و لكي تساعد الحاكم على اصطناع الوسائل للوصول إلى تحقيق الأهداف

¹ - حميدي خميسي فن القيادة المتركة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، ص 191

² - حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، د.ط، الناشر مؤسسة شباب الجزائر، 2010، ص 26-27.

الاجتماعية، و أكد الأكويني أن السلطة العليا في المجتمع إنما تصدر عن الله، و أن الله يكلها إلى أفراد الشعب، و ميز بين ثلاث قوانين: القانون الأول هو مشيئة الله و يكشف عن طريق الوحي، و القانون الطبيعي يكشف الناس عنه بعقولهم، و القانون البشري و هو وضع الإنسان و يجب أن يستمد من القانون الطبيعي و أوصى الأكويني رجال القضايا أن يرجعوا إلى ضمائرهم عند الفصل في القضايا باعتبارهم أعضاء في المجتمع لا باعتبارهم موظفين في الدولة.¹

* نظريات العقد الاجتماعي:

توماس هوبز: اعتبر توماس أن القوة أكبر قدر من القوة هي أعلى دافع محرك للإنسان، ورأى أن المجتمعات قبل أن تصل إلى مرحلة الحياة الاجتماعية، وقبل وجود الدولة مرت بمرحلة كانت تعيش فيها على الطبيعة. وكانت مرحلة لا تطاق تسمى بالوحشية ويحددها قانون الغابة.

"جون لوك" يختلف لوك عن هو بزفي وصفه لحالة الطبيعية فهي لم تكن بحال ما حالة حرب واضطراب كما قال هوبز، كما لم تكن مرحلة سابقة على المرحلة الاجتماعية، بل كانت مرحلة سابقة على الحالة السياسية، إذا يتيح القانون الطبيعي الفطري للجميع حالة من الحرية والمساواة واحترام الفرد لصالح الآخرين.

"جون جاك روسو" يري روسو أن حالة الطبيعة يسودها الخير والسعادة والفضيلة المطبوعة في كل القلوب، وكذلك المجتمع الفاسد وتأثير هذا المجتمع في الطفل الخير، والعقد إنشاء الدولة الحقيقية التي تؤدي عملها.²

¹- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، د.ط، الناشر مؤسسة شباب الجزائر، 2010، ص36-37.

²- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص36-37.

- الاتجاه السيكولوجي :

فلفريد باريتو " يعد واحد من ممثلي الاتجاه السيكولوجي ومن أهم إسهاماته نظريته الشهيرة عن دورة الصفوة ، فالصفوة في نظره - هم الأفراد الذين يتميزون عن غيرهم من أفراد المجتمع بسمات مميزة مثل الذكاء والمهارة والمقدرة وما شابه ذلك، ويرى باريتو أنه يمكن تقسم هذه الفئة إلى جماعتين صفوة محكومة، وتتكون الأولى من الأفراد الذين يملكون القوة ومصادرها ويلعبون دورا كبيرا في الحكومة، وتشكل المجموعة الثانية بقية الأفراد في المجتمع.¹

علاقات القوة :

"ماكس فيبر" انطلق من تصويره لطبيعة علاقات القوة في المجتمع أو داخل منظمات العمل ووصف القوة بأنها قدرة شخص معين وإمكاناته على فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين، أما السلطة فهي القوة الشرعية النظامية في المجتمع معين أو أي نسق اجتماعي آخر وتعتبر السلطة نموذج للقوة، وهي احتمال أن تطيع جماعة معينة أو أمر تصدر إليهم من قبل جماعة من الأفراد، وهي تعتمد على مجموعة من القواعد والمعتقدات التي يجعل القوة شرعية في نظر كل من الرئيس والمرؤوسين.

" روبرت ماكيفر " و يذكر في هذا الصدد أن الناس عندما يمتلكون السلطة فإنهم يمتلكون بذلك الحق في وضع السياسات داخل النظام الاجتماعي، وإصدار الأحكام في المسائل الهامة و التصرف كقادة أو توجيه الآخرين داخل المجتمع.²

نظرية السمات: تقوم نظرية السمات على أساس وراثي فالقادة يولدون بصفات معينة، وخصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر، حيث يفتقر التابعون إلى هذه الصفات، وكذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور.

¹- نفس المرجع، ص40.

²- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص41-42.

أما القادة فتؤهلهم سماتهم وصفاتهم ما يجعلهم أهلاً للقيادة، وتتخلى هذه الخصائص والمظاهر في الخصائص الجسمية والفعلية والانفعالية والاجتماعية.¹

النظرية السلوكية :

لقد ناقش هومانز القيادة في الضوء سلوك القائد، وقرر أن القائد يستطيع أن ينقل جماعة من حالة اجتماعية إلى أخرى من خلال إصداره للأوامر التي تحكم سلوك أعضائها وقرر ماكر يجور أن العمل بالمنظمات المختلفة يعتبر وسيلة للفرد لتسوية وإشباع حاجاته الإنسانية وبالتالي فإن بيئة العمل لها أثر كبير في حالة النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين.²

النظرية الموقفية: تعد نظرية الموقف من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي، وكان ظهورها كرد فعل مباشر لخطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة وقد يرجع صعوبة ذلك إلى صعوبة قياس السمات بثبات، كذلك فإن السمات التي تعتبر ضرورية في قيادة جماعة معينة قد تكون مختلفة تماماً بالنسبة لجماعة أخرى.

والنظرية الموقفية أكثر انتشاراً من نظرية السمات، ويعتبرها البعض المدخل السينيولوجي لدراسة القيادة وخاصة في الجماعات الصغيرة.³

النظرية التفاعلية: تركز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يرتبط بالاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي بتفاعل دينامي - وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة هي:

¹ - نفس المرجع، ص48.

² - نفس المرجع، ص65.

³ - حسين عبد الحميد محمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص69.

- السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر .
- الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها .
- عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في حد ذاته.¹

النظرية الوظيفية: يبدأ هذا الاتجاه من الافتراض القائل بتساؤل الظواهر التي تبدو منعزلة بعضها عن بعض كما يدرس هذا الاتجاه حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل الأنساق، وتعيين ميكانيزمات التنظيم الذاتي التي تستخدمها الأنساق لإشباع الحاجات.

وفي علم الاجتماع تعد النظم الاجتماعية في ضوء الاتجاه الوظيفي مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة، كما أن بين أجزائها نمطا من الاتصال المتبادل والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات.

وتقوم المنظمات كأنساق على ثلاثة افتراضات:

- 1- مجموعة من الأجزاء يقوم بينها علاقة الاعتماد المتبادل.
- 2- حاجات النسق
- 3- سلوك النسق

¹- نفس المرجع ، ص77-78.

الفصل الثالث:

الدافعية

الفصل الثالث: الدافعية

(1) تعريف الدافعية:

تشير مصطلح الدوافع Motivation على مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل فالدوافع بهذا المعنى يشير على نزعة للوصول إلى هدف معين، وها الهدف قد يكون إرضاء لحاجات داخلية أو حاجات خارجية.

فالدافعية تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرتة واستمراره الأداء وفي مدى تقديمه الأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.¹

(2) أهمية الدافعية:

يفترضه معظم واضعي النظريات في مفهوم الدافعية بأنها مرتبطة وعلى علاقة وثيقة بعملية الأداء لجميع ردود الفعل السلوكية المكتسبة، بمعنى آخر أن السلوك المكتسب لن يكون ظاهرا وجليا إلا في حال عدم تحفيزه وإمداده بالطاقة اللازمة لبروزه، والسؤال المطروح حاليا بين جموع علماء النفس بشكل عام هو فيما إذا كانت الدافعية تعتبر ذات تأثير أولي أو ثانوي على السلوك؟ أي بمعنى هل من الأفضل تفسير التغيرات في السلوك وفقا لتأثيرات بيئية أو الإدراك الحسي أو الذاكرة أو التطور المعرفي أو المشاعر أو النمط التفسيري أو الشخصية، أم أنها تعزى لمفاهيم خاصة بالدافعية ذاتها.

¹ - دكتور محمد سعيد وأنور سلطان، السلوك التنظيمي، د.ط، دار الجامعة الجديدة، جامعة الإسكندرية، ص119.

وعلى سبيل المثال، نحن ندرك بأن الإنسان يستجيب وتتم إثارته بشكل متزايد اتجاه أحداث معقدة وجديدة (مثيرات) تحدث في البيئة المحيطة إلى حد معين، ومن ثم تبدأ هذه الاستجابات بالتناقض تدريجياً، وهذا السلوك الذي يأخذ شكل المنحنى (4) معروف ومعترف به.

وبالرغم من ذلك، فإن القضية الأكثر أهمية هي عملية التكيف، هل يأتي سلوك الشخص نتيجة عملية تكيف كلاسيكية سابقة أو مؤثرة؟ أم أنها عملية دافعية متأنية من حالة داخلية تحدث على البروز؟ أم أنها تفسيرات أخرى أكثر وضوحاً؟¹.

(3) وظائف الدافعية:

الدافعية هي الحالات الداخلية أو الخارجية التي تحرك السلوك وتعمل على توجيهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين، وتحافظ على استمرارية السلوك حتى يتحقق ذلك الهدف، وهذا يعطينا مؤشراً على أن للدوافع ثلاث وظائف رئيسية هي:

الوظيفة الأولى: تحريك وتنشيط السلوك **Activation** بعد أن يكون في مرحلة من الاستقرار والاتزان النسبي.

الوظيفة الثانية: توجيهه نحو وجهة معينة دون أخرى **Orientation**، فالدوافع بهذا المعنى اختيارية، أي أنها تساعد الفرد على اختيار الوسائل لتحقيق الحاجات.

الوظيفة الثالثة: المحافظة على استدامة السلوك **Maintenance** ما دام بقي الإنسان مدفوعاً، أو طالما بقيت قائمة (الدافعية والذكاء العاطفي، حسين أبو زياش وآخرون.²

¹ - حسين أبو زياش وآخرون، الدافعية والذكاء العاطفي، ط1، دار الفكر والتوزيع، عمان 2006، ص17-18.
² - نفس المرجع، ص16-17.

4) أنواع الدوافع:

لقد ميز علماء النفس نوعين من الدوافع لدى الإنسان وهي:

أ - الدوافع الفسيولوجية والدوافع النفسية:

نقصد بالدوافع الفسيولوجية، وهي دوافع فطرية أولية، التي تنشأ من حاجات الجسم الخاصة بالوظائف العضوية والفسيولوجية كالحاجة إلى الماء والطعام والجنس، أما الدوافع النفسية فهي دوافع ثانوية مثل حب التمسك والتفوق والسيطرة والفصول والإنجاز، وتعتبر الدوافع الأولية أقل أثر في حياة الإنسان ويتوقف ذلك على درجة إشباعها.

ب - الدوافع الداخلية:

هي النزعة الفطرية التي تجعل الفرد ينشغل ويهتم ويمارس واحدة من عدة أشياء تظهر باستمرار من الحاجات النفسية (حاجات شخصية، حاجات فطرية أثناء النمو)، لأن الأفراد يمتلكون حاجات فطرية بداخلهم، وخبراتهم الجذابة تعطيهم رضا تلقائي عن النفس، فعندما يهتم الأفراد بالمهمات، ويشعرون بالحنين إليها، خبراتهم الداخلية كدافعية داخلية تمثل القوة التي تخلق الاتجاهات الظاهرة والضغط مثال ذلك: بدون مساعدة المكافآت يمكن لشخص أن يقرأ كتاب، ويمكن لآخر أن يهتم بالساعات، بشكل عام فإن الدافعية الداخلية تزودنا بقدرة للتعامل مع البيئة المحيطة أو الاهتمامات الشخصية وممارسة الجهد الضروري لتطوير المهارات والقابليات.

ت - الدوافع الخارجية:

تأتي الدوافع الخارجية من الحوافز البيئية ونتائجها، فحينما نتصرف لتكسب شهادة أكاديمية عليا، الفوز بكأس الوصول لخط النهاية، سلوكنا هو الدافعية خارجية.

الدافعية تنظم حسب الأحداث التي توجد في البيئة، فعندما يعمل الموظفون ساعة بعد ساعة لأخذ العمولة، فإن سلوكهم محفز خارجياً والدافع الخارجي يأتي تحت منطلق (أفعل) هذا (أحصل على) و (للحصول على مثل أفعل) إنها تخلق بسبب بيئي.

الدافعية الخارجية إنها تعني في النهاية، تعني السلوك (النتائج) الأطفال الذين يعانون من صعوبات التعلم ربما يظهرون فوق توقعك في الحصول على علامات مرتفعة (ضع لاق و هذا الحافز الخارجي يعمل بجد للحصول على النتائج المرغوبة، والنتائج هي العلامات المرتفعة)¹.

(5) عوامل الدافعية في العمل:

توجد عوامل تؤثر على دافعية الفرد منها ما هو راجع للفرد ذاته، وآخرون راجعة للمحيط الخارجي، وهذه العوامل تعمل على إشباع حاجات الفرد، وذلك بمساعدته على انتهاج سلوك معين.

تجدر الإشارة أن هذه العوامل التي سنتطرق إليها، لم يتفق عليها باحث ومنظري الإدارة وعلم النفس السلوكي.

● المشاركة:

كلما أشرك العاملين في تخطيط ووضع أهداف المنظمة، وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بالانفعالات المستقبلية في محيط عملهم كلما زادت دافعية العاملين، لما له من آثار إيجابية على الفرد كزيادة أداءه، الرفع من مستوى الرضا الوظيفي، ورغم هذا هناك عمال يفضلون أن يكونوا تابعين، وذلك بتلقيهم التعليمات التعليمات لانجاز مهامهم، لذلك يجب معرفة اتجاه كل عامل قبل تطبيق هذا المبدأ، وإلا فالنتائج ستكون عكس ما هو متوقع.

¹ - فريق التحرير، أسس التربية، التربية والثقافة، محمد سلامة المحاسنة، مايو 11، 2018.

● التحدي في العمل:

جعل العمل يتميز بنوع من التحدي، كما له من تأثير على أداء العاملين، فهذا الأخير يفضل المجابهة، والعمل الذي يتطلب الجهد أو التفكير كأن يتطلب نوعاً من المثابرة، اليقظة والجهد، هذا يجب على المشرفين خلق جو يتمتع بالمنافسة بين العاملين، وذلك بجعل العمل أكثر تحدياً، لأن الأعمال الروتينية تسبب غالباً كسل وملل العاملين، بالإضافة إلى الشعور بعدم الرضا.

يجب الإشارة إلى أن الأعمال التي تثير فرداً ما، قد لا تثير فرداً آخر، والسبب راجع إلى الفروق الفردية، لذلك يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار رغبات، مهارات، قدرات واتجاهات العاملين.

● الإنجاز:

يحاول الفرد جعل عمله مهماً ذو فائدة حتى يكون مدفوعاً للعمل أكثر لأداء عمله بإتقان وإتمامه إلى نهايته من جهة، ولتحسينه من جهة أخرى، والذي بدوره يزيد من مستوى الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة في إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجهها المنظمة، لاعتبار العامل أن مشاركته هامة في أداء المهام الموكلة إليه.

● المسؤولية:

يحاول معظم العاملين الوصول إلى مناصب تتمتع بنوع من المسؤولية لذا على المنظمة أن تستغل هذه النقطة في رسم سياسة للزيادة من دافعية العاملين للأداء الفعال.

● الأمن :

يبحث العاملون دائماً عن الأمن، كما الاستقرار الوظيفي، الضمانات الوظيفية، وذلك لتجنب عدة مواقف التي لا يشعر فيها العاملون بالأمان كالخوف من فقدان

المنصب، عدم الحصول على المكافئة والترتيب في الحاجات يختلف من فرد لآخر.

تعتبر حاجة الأمن من أصعب الحاجات التي تحاول المنظمة تلبيتها للعاملين إذا يجب جعلها من العوامل الأولية المكونة للدافعية في العمل.

● المكافأة المالية:

يعتبر العائد المالي لدى الكثير من العاملين، الدافع الأكثر تأثيرا وتحديدا لأدائهم، حيث كلما كان الفرد أكثر احتياجا للمال كلما تأثر بالمكافئة المالية، وكلما غلبت الدافعية المالية على باقي أنواع الدافعية مما يجعلها هامة في مجال العمل، كتحديدها لكمية الأداء ومستوى الرضا الوظيفي.

● ظروف العمل الجيد:

تشكل ظرف العمل نقطة هامة في مجال العمل، فكثيرا ما ظهر تراجع أو نقص في تحقيق أهداف المنظمة لمجر سوء ظرف العمل، والتمثلة في ظروف العمل، و المتمثلة في الظرف الفيزيائية كالضوضاء، الحرارة، الضوء، النفسية كحرة التصرف والاهتمام بالعاملين.¹

(6) نظريات الدافعية:

قد ساهم العديد من علماء النفس في صياغة النظريات التي تفسر دافعية العمل وناقش هذه النظريات في النقاط التالية:

¹ - طويل كريمة، مذكرة تخرج شهادة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلم التربية والأرطونيا. 2008: ص107

أولاً: نظرية ماسلو Maslon في الحاجات:

وهذه النظرية تقسم الدوافع أو الحاجات إلى مستويات خمسة وهذه الحاجات مرتبة بحيث ترضى على التوالي، وهذه الحاجات على النحو التالي:

الأول: الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالفرد: مثل الطعام والشراب والتزاوج وكيف لنا أن نرضى هذه الدوافع دون مال نكسبه من عمل نؤديه، هنا ترتبط الدوافع الفسيولوجية بدافعية العمل.

الثاني: حاجات الأمن: وهي الحاجة إلى الاستقرار والحماية والتحرر من الخوف والقلق وعندما ترضى هذه الحاجات يشعر الفرد أنه يعيش مطمئناً في دعة وسكينة في بيئة متحررة من أسباب الخوف والخطر وكيف لنا ، نرضى هذا الدافع الامني أن لم يكن عمل نعيش منه.

الثالث: حاجات الحب والانتماء: هي حاجة الإنسان إلى حب الآخرين و الانتماء إلى جماعة ينطوي تحت لوائها وإلا شعر بالوحدة والخواء النفسي، وأنه يمكن في صحراء جرداء أو جزيرة منعزلة ولا تشك أن العمل يشبع كذلك هذه الحاجة من انتماء إلى جماعة عمل أو مؤسسة صناعية يشير الإنسان حيالها بالحب والانتماء.

الرابع: حاجات التقدير: أو في المستويات الثلاثة السابقة من سلم الحاجات فهل من مزيد؟ نعم تلح عليه الحاجة إلى التقدير سواء تقديره لنفسه أو تقدير الآخرين له ولا شك أن أداء العمل بكفاءة فيه إشعار للمرء يعني الحاجة إلى التقدير.

الخامس: حاجات تحقيق الذات: هي قيمة الإرضاءات الإنسانية حيث يحقق الفرد ذاته ويؤكد هويته وهل هناك أقوى من العمل كمجال لتحقيق الذات وإثبات وجودها.

اقترح أبراهام ماسلو طريقة في تصنيف الدوافع الإنسانية تجدر الإشارة إليها في الشكل التالي:¹



ثانياً: نظرية دافع الإنجاز: ظهرت في علم النفس المعاصر دراسات عديدة عن دافع الإنجاز Activation Motivation أو الحاجة إلى الإنجاز وقد قاد هذه الدراسات عالمان كبيران هما "ماك لييلاند Mc lelland وزميله أتكينسون Atkinson، وتشير دراستهما إلى أن دافع الإنجاز يرتبط بالعمل أسما ارتباط ودافع الإنجاز يؤثر على العديد من سلوكيات الفرد فيضعها في وضع الجاهزية النفسية ومن مظاهر دافع الإنجازية :

- الأداء الممتاز في العمل: حيث يتفوق الأفراد ذو الدافعية الإنجازية العالية على الأفراد ذو الدافعية الإنجازية المنخفضة في العمل والإنتاج سواء اتسمت هذه الأعمال بالسهولة أو الصعوبة بل وعادة ما يرغب ذو دافعية الانجاز العالية في تحسين مستوى أدائهم دائماً كما أنهم لا يميلون إلى الاستسهال ولكنهم يفضلون مواجهة المهام الصعبة.

¹ - محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2009 عمان، ص224-

- **المثابرة:** كذلك يتم ذو الدافعية الإنجازية العالية بالمثابرة في أداء الأعمال في مقابل ذوي الدافعية الإنجازية الذين تقل لديهم المثابرة.

- **الالتزام والتكامل:** توجد علاقة ارتباطية قوية بين ارتفاع دافعية الإنجاز وبين الالتزام والتكامل في أداء العمال وقد يتصف أصحاب الدافعية الإنجازية بالأنانية ويكون الفشل بالنسبة لهم خبرة كارثية، وهم يحبون الفردية في الأعمال بحيث يظهر انجازهم الشخصي واضحا كما أنهم يتسمون بالمبادئ والسلوك الرياضي وتحسين الأداء والإنتاج فيما يوكل إليهم من أعمال.

وهذا كله يتلخص في أن السلوك الناتج عن دافعية الإنجاز يتسم بالرغبة في الوصول إلى النجاح وكذلك الرغبة في تجنب الفشل بحيث يتحقق ذلك تقدير الذات والتقدير الاجتماعي هذا بالإضافة إلى تجنب اللوم أو العقاب¹.

ثالثا: ألدرفر Alderfer: في الحاجات الثلاث:

قدم ألدرفر نظرية في الحاجات الثلاث والتي تعتبر تعديلا لنظرية "ماسلو" وتعرف في مجال علم النفس بنظرية ERG وهذا اختصار بالأحرف الأولى للمسميات التي تتضمنها النظرية بيانها كالتالي:

أ - حاجات الوجود والبقاء:

ورمزها E: وهذه الحاجات تتضمن الحاجات الفسيولوجية الأساسية والحاجة إلى الأمن والمأوى والسلامة والأجور والعمل.

ب - حاجات الإنتماء:

ورمزها R: وهي تتضمن الحاجة إلى إقامة علاقات مع الآخرين سواء كانت علاقات إيجابية، اجتماعية وعلاقات شخصية ومجال هذه العلاقات الأهل والأصدقاء وزملاء العمل والرؤساء والمرؤوسين.

¹ - محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، مرجع سابق، ص 225-226.

ت - حاجات النمو:

ورمزها G: وهي تتصل بالرغبة في تنمية شخصية الفرد وتطويرها وكذلك تنمية قدراته ومواهبه وذلك يرتبط بها ارتباطا بتحقيق الذات وإشباعها أي أن حاجات النمو تتمثل في كل ما يبذله الفرد من جهد لتأكيد جوانب تميزه الشخصي وإبداعاته الفردية في شكل إسهامات لترقية حياته وحياته الآخرين.¹

رابعا: **نظرية هريزبورج**: بدأت هذه النظرية وكأنها نظرية تتصل بموضوع الرضا عن العمل ثم تطورت لتشمل دافعية العمل.

أما العاملان اللذان تقوم عليهما النظرية هما: عامل المحافظة على ابقاء ثم عامل الدافعية وتعتمد هذه النظرية في تفسيرها للسلوك على نفس الأسس والمسلمات التي تقوم عليها نظرية الحاجات عند " ماسلو " أو "الدرفر" وهي أن كل فرد يولد مزود بمجموعة من الحاجات الضرورية لحفظ بقاءه واستثارة دافعيته الذاتية والتي يترتب تحقيقها نمو الذات والذي تقدمه هذه النظرية هو اختزال الحاجات الإنسانية في نوعين من الحاجات.

فهناك حاجات ترتبط بحفظ كيان الفرد المادي وحاجات ترتبط بتنشيط دوافعه وفاعليته في الحياة.

وترتبط إشباعات المستوى الأول بتوفير بيئة صعبة، أما في ظروف العمل فترتبط بمقدار الأجر والمزايا المادية والعلاقات بالرؤساء والمرؤوسين وظروف أداء العمل وتحقيق الأمن للعاملين.

أما المستوى الثاني: أي الدافعية فيمثل مستوى أعلى ويتمثل في إشباع مطالب ذاتية أرقى من المستوى الأول ولذلك فإن إشباع تلك المطالب يفرض تحديات أكبر أمام الأفراد لكي ينجزوا أهدافهم.²

¹ - محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، مرجع سابق، ص 226-227.

² - محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، مرجع سابق، ص 227-228.

خامسا: نظرية "آدمز" في العدالة والإنصاف:

قدم آدمز في منتصف الستينات من القرن العشرين نظرية عن دافعية العمل مشتقة من فكرة المقارنة الاجتماعية سميت نظرية العدالة والإنصاف والسؤال الذي تشيره هذه النظرية هو: إلى أي مدى يكون الشخص مدفوعا إلى العمل؟ والإجابة عنده هي أن الرغبة في العمل أمر ناتج عن مقارنة الفرد جهوده بجهود غيره وعلى ذلك فإن الدافعية هي أمر اجتماعي في جوهره وليس أمرا بيولوجيا.

وتقوم هذه النظرية على أساس افتراضات هي:

- أن الشخص يدرك نفسه مقارنا بالآخرين وثمة مدخلات خاصة بالشخص هي مستواه التعليمي وذكائه وخبرته ومهارته ولياقته البدنية وخبراته الشخصية والمهنية.
- وكذلك ثمر مخرجات خاصة بالشخص هذه المخرجات هي العناصر التي يوليها الفرد تقديرا خاصا وتمميذا وأهمها الأجور التي يتقاضاها نظير عمله أو تحقيق ترقية أو علاوة أو الحصول على مكانة طيبة لدى زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.
- ثمة وجه آخر للمقارنة وهو مقارنة الفرد نفسه مع الآخرين من حيث المدخلات والمخرجات فيقارن بين ما قدمه الآخرون للعمل أي المدخلات وما قدمه العمل لهم أي المخرجات.¹

سادسا: نظرية التوقع عند "فروم":

وتسمى أحيانا النظرية الوسيلية وتقوم هذه النظرية حول تساؤل هو عندما يكون الفرد بصدد إصدار قرار إزاء عمل معين أو بذل جهد معين فهو عادة يسأل نفسه حول جدوى الجهد الذي سوف يبذله وحول الفائدة التي سوف تعود عليه من ذلك، ويرمز فروم إلى نظرية بأحرف ثلاثة VIE وهي اختصار للتساؤلات الثلاثة الآتية:

¹ - محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، مرجع سابق، ص228-229.

- هل سوف يترتب على العمل والأداء تحقيق فائدة معينة؟ هذا السؤال يشير إلى مبدأ التوقع Expectancy ورمزه E.

- هل سوف تؤدي النتائج المترتبة على الأداء لعمل ما تحقيق نتائج أخرى أبعد من النتائج المباشرة؟ وهذا السؤال يشير إلى مبدأ الوسيلة، ورمزه I.

- هل تستحق تلك النتائج الجهد الذي أبذله؟ وهذا السؤال يشير إلى مبدأ المكافئة Valence ورمزه V.¹

سابعاً: النظرية الوسيلة المعدلة عند "بورتر":

في ضوء نظرية التوقع أو نظرية الوسيلة التي تكلمنا عنها في النقطة السابقة قدم "بورتر" وزميله "لور" أواخر الستينات من القرن العشرين نظرية وسيلة معدلة وهذه النظرية تقوم على أمرين.

الأول: أن الفرد يمكن أن يؤجل إرضاء بعض حاجاته العاجلة من أجل أهداف آجلة، فالفرد عادة يفكر ويقدر ولا يستجيب آلياً لضغوط التوتر الناشئ من إلحاح الحاجة.

الثاني: أن مبادئ النظرية الوسيالية تسهل عملية التكامل بين الدوافع المختلفة للسلوك الواحد كالمكانة الاجتماعية والشعور بالإنجاز ونتائج الأداء والمكاسب الثانوية أهم مبادئ النظرية الوسيالية:

- العلاقة المتوقعة بين المكافأة والعمل.
- كفاءة الجهد المبذول.
- القدرات والسمات: يقوم هذا المبدأ على أساس الفكرة التقليدية في علم النفس.
- الأداء: إذا فهم الفرد في العمل حق الفهم كان أدائه على المستوى المطلوب.

¹ - نفس المرجع، ص 230-231.

- الجزاء والمكافئة: هنا تتميز النظرية الوسيلية المعدلة بين نوعين من الجزاء على النحو التالي: "جزاء داخلي" والمتمثل في الشعور الذاتي بإثبات الذات، و"الجزاء الخارجي" المتمثل فيما يحصل عليه الفرد من البيئة الخارجية من أسباب الرضا.¹

ثامنا: نظرية تحديد الأهداف عند "لوك".

تدور نظرية "لوك" في دافعية العمل على أساس أن الهدف الصعب هو الذي يتولد عنه دافعية أقوى وعمل أكبر بشرط أن يكون الفرد قد اشترك أو ساهم بشكل أو بآخر في تحديد هذا الهدف واقتنع به، ويشير "لوك" إلى أن الأفراد الذين يقبلون بأهداف بعيدة أو صعبة يأتون بسلوك له مستويات عالية من الأداء، وأنهم عادة أفضل من الأفراد الذين يقبلون بأهداف سهلة.²

خلاصة:

من خلال ما تعرضنا إليه فإنه وهما لا شك فيه أن علاقة القيادة بالدافعية لدى العمال هي علاقة ارتباطية، ويوجد تأثير وتأثر بينهما ولا يمكن للقائد التأثير في المرؤوسين إلا إذا فهم، دوافعهم النفسية المنظمة للحاجات والرغبات والأعمال والطموحات وإلا فإنه سيصطدم بالرفض والصد من طرف العمال والمرؤوسين.

¹ - محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، مرجع سابق ص 232.233.

² - نفس المرجع، ص 233-234.

الفصل الرابع:

الجانب الميداني

تمهيد:

إن ما تناولنا سابقا يعتبر خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث والدراسة في موضوعي القيادة وتأثيرها على الدافعية للعمل، لكن يبقى ذلك غير كافي إذ لابد من إسقاطه على الواقع الميداني الممارساتي بهدف تحليل العلاقة بين القيادة والدافعية، وبهذا فقد اخترنا المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية.

(1) تقديم عام للمؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية:

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف أكثر على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية.

المؤسسة الوطنية للدهن هي مؤسسة عمومية اقتصادية ENAP للمجمع الجزائري للتخصصات الكيماوية يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 بالأخضرية، ولاية البويرة، وهي تحتل مكانة في الاقتصاد الوطني نتيجة لتوسع نشاطها.

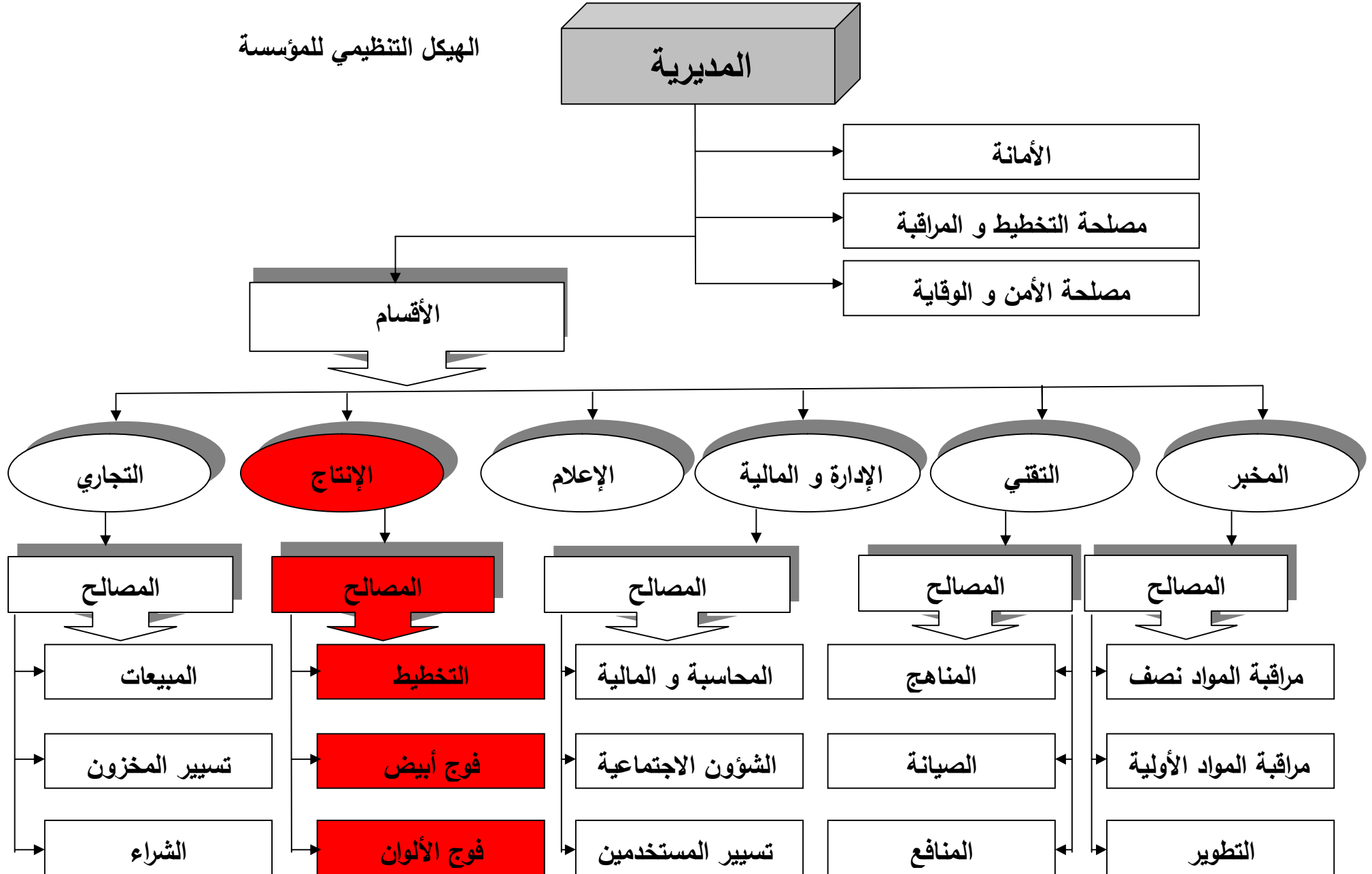
في الأخير تأسست ENAP بموجب مرسوم رقم 417/82 الصادر بتاريخ 4 ديسمبر 1982 والمتعلق بإعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC، وباشرت نشاطها الإنتاجي في 01 جانفي 1983، وهي شركة ذات أسهم SPA برأس مال قدره 5.000.000.00.00.

تقع الوحدة الإنتاجية على بعد 5 كلم شرق مدينة الأخضرية وعلى بعد 80 كلم شرق الجزائر العاصمة، و40 كلم غرب ولاية البويرة، تتربع على مساحة 8000م²/مربع.

تعتبر المؤسسة الوطنية للدهن من المؤسسات الكبيرة وذلك من خلال عدد عمالها الذي يتراوح حوالي 700 عامل، هذا ما جعلها تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني.

تخصص المؤسسة: يتمثل نشاط المؤسسة الوطنية للدهن ومشتقاته (المواد النصف مصنعة) والمتمثلة في:

- 1- **دهون البناء:** هي الدهون التي تدخل في الأشغال العمومية والعقارات.
 - 2- **دهون صناعية:** تمثل دهون ضد التكتلات الحديدية والتي تدخل في الأجهزة الإلكترونية والعتاد الفلاحي والسكة الحديدية والطائرات والخشب.
 - 3- **دهون السيارات:** والتي تدخل في صناعة هياكل السيارات، المواد النصف مصنعة والمتمثلة في الراتنجات، المستحلبات، المجففات والغراء.
- ومن خلال هذه المنتجات نستنتج أن المؤسسة تشكيلة متنوعة من المواد الدهنية ولها قدرة إنتاج تتمثل في إنتاج 150000 طن سنويا من الدهون، و 50 ألف طن من المواد نصف من السوق المحلي كما تملك مصنعة هذا ما يجعلها تغطي 80% جودة عالية بسعر معقول.



(2) الإجراءات المنهجية للدراسة:

يقوم البحث العلمي على مجموعة من الأسس والقواعد العامة والتي تمثل الإطار الذي يحدد مسار الدراسة.

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

* تستند هذه الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة ويصفها وصفا كميا ونوعيا التي تساهم في إبراز مختلف خصائصها، ويعرف المنهج الوصفي بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.¹

* أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد اعتمدنا بشكل أساسي على الاستبيان.

تعريف الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث.²

و لقد استخدم الطلبة استبيان من إعدادهم وعليه فقد تم تقييم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية للمبحوثين تضمن ثلاثة أسئلة.

أما القسم الثاني: فقد تضمن 16 سؤالا موزعة على محورين تتمثل في أبعاد القيادة و علاقتها على الدافعية للعمل.

¹ - عليان ربحي، غنيم عثمان محمد، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيقية، ص52-59.
² - أمجد قاسم، كتب في أبريل 13-2011، التربية والثقافة، منهجية البحث العلمي.

2) وصف المجتمع البحثي وتحديد الأدوات الإحصائية:

1: عينة الدراسة

* يعرف مجتمع البحث بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون مجموع مشكلة البحث، وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود الظاهرة، أو المشكلة البحثية والتي تدرس فيه المشكلة وتجمع من خلاله بيانات ومعلومات من أجل التعميم.

* أما العينة فهي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، وممثلة لعناصره أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائجها.¹

ومنه فقد تم تحديد المجتمع البحثي للدراسة بالمؤسسة الوطنية للدهن ممثلا في جميع عمالها البالغين 700 عامل على مختلف الوظائف والرتب، ونظرا لاستحالة تطبيق الدراسة على جميع العمال فقد تم اختيار عينة عشوائية تتمثل في 30 عاملا بنسبة 4.28% من عدد العمال الإجمالي.

وقد تم الاستعانة بأسلوب المقابلة الشخصية في توزيع الاستبيان حيث تكفلت الطالبات بالاتصال الشخصي بجميع أفراد العينة.

2: أدوات الدراسة:

سوف نعتمد في هذه الدراسة على استبيان من تصميم الطلبة و هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتنوعة و التي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه ، و يرسل الاستبيان بالبريد او بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث .

¹- محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي، ص244.

و قسم الاستبيان الى قسمين :

القسم الاول : يشمل البيانات الشخصية للمبحوثين تتضمن ثلاثة أسئلة .

اما القسم الثاني : فقد تضمن 16 سؤالاً موزعة على محورين تتمثل في ابعاد القيادة و علاقتها على الدافعية للعمل.

3: أدوات تحليل البيانات

استندنا في هذه الدراسة على الأسلوب الإحصائي حيث يعرف الإحصاء بأنه أعداد وأرقام يمكن أن تلخص إما توزيعات القيم على المتغيرات، أو العلاقة بين المتغيرات بإمكانه تقديم جميع البيانات المتعلقة بالظاهرة و في هذا سوف نستعمل معامل الارتباط بيرسون و كذا النسبة المئوية و SPSS¹.

وقد استخدمنا هذا المنهج من خلال جمع البيانات والإحصائيات المتعلقة بحالة الدراسة من خلال جمع البيانات والإحصائيات المتعلقة بحالة الدراسة من خلال اعتماد الطريقة التالية لحساب النسب المئوية للتكرارات:

حجم العينة المدروسة ← 100%

عدد التكرارات ← ؟ %

$$x\% = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{حجم العينة}}$$

¹- خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ص60.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الإجراءات الميدانية التي سوف نطبقها حيث حاولنا ملائمة واقع القيادة وعلاقتها على الدافعية للعمل في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية بالإضافة إلى اختيار فرضيات الدراسة و تحليل مختلف نتائجها.

خاتمة:

لقد تبين من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و الميداني أن القيادة تعتبر أحد أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي تؤثر على سلوك و أداء الموارد البشرية (العاملين) سلباً و ايجابياً، و من هنا فإن أسلوب القيادة المتبع قد يكون عامل ينعكس سلباً على أداء الموظفين كما قد يشكل دافعاً و حافزاً مهما نحو العمل، أي أنها (القيادة) من أهم محددات فشل المؤسسات أو نجاحها و سيأتي ذلك من خلال كفاءة و فعالية أداء القيادة و التي تتحدد من خلال مدى ايجابية تأثيرها على العاملين، و التي تساهم في منحهم مزيداً من الثقة و الحرية في أداء عملهم، و فتح قنوات الاتصال بينهم إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز التي من شأنها خلق الرغبة و الحماس و الدافعية لدى العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة ككل.

قائمة المراجع:

قائمة الكتب بالعربية :

- 1-ثائر أحمد غباري: الدافعية النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2007، عمان
- 2-رشوان حسين عبد الحميد أحمد : القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، د ط ، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، 2010 - الإسكندرية .
- 3-حميدي خميسي: فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر 6 / 2007
- 4-حسين أبو رياش وآخرون: الدافعية والذكاء العاطفي الطبعة الأولى 1427/2006، دار الفكر والتوزيع، عمان.
- 5-حسين أبو رياش: علم النفس التربوي، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، عمان.
- 6-خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، جسر للنشر والتوزيع، طبعة 2012/2.
- 7-مصطفى محمود عصايرة: الأستاذ مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، د- ط دار أجامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان.
- 8-محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي- د-ط، دار الجامعة الجديدة جامعة الإسكندرية.
- 9- عبد السلام عبد العفار: مقدمة في علم النفس ط2 دار النهضة العربية، بيروت.
- 10- عصيان رحي مصطفى/غنيم عثمان محمد أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيقية العملي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع .

11- الغزو فاتن عوض: القيادة والإشراف الإداري، ط1، 2010- دار أسامة للنشر والتوزيع 2009، الأردن عمان.

12- محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، ط1- دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة- 2009، عمان.

13- محمد شلبي، منهجية في التحليل السياسي، الجزائر، دار هومة الطبعة 2002/04

قائمة المجلدات :

1- أمجد قاسم: التربية والثقافة منهجية البحث العلمي في 13 أبريل 2011

2- فريق التحرير: أنيس التربية- التربية والثقافة في 11 مايو 2018

قائمة الكتب باللغة الفرنسية :

Dictionnaire de la pathologie Larousse nobertsillamy préface du docteur hesnard .

قائمة المذكرات :

1- عفاف وسلطاني: دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد

مدير المؤسسة التعليمية في الضوء مشروع المؤسسة، مذكرة ماجستير2، إدارة

تربوية، جامعة فرحات عباس سطيف 2009/2010.

2- طوبلكريمة /الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات مذكرة ماجستير

في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس

وعلم التربية والأرطفونيا 2008.

3- ميروح عبد الوهاب: السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال.

4- مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر كلية العلوم

الاجتماعية قسم علم النفس وعلم التربية والأرطفونيا.

5- مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منشوري قسنطينة، كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا.

الملاحق



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

استبيان موجه لعمال المؤسسة الوطنية للدهن والأخضرية

من إعداد الطالبة:

* محوش شميناز

* عميري رحيمة

* فارهي نور المدي

أبها السادة الأفاضل:

يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي يدخل في إطار انجاز مذكرة ليسانس في العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، الموسومة القيادة و علاقتها بالدافعية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن ENAP بالأخضرية، وهذا من خلال دراسة ميدانية بمؤسستكم.

ومن ذلك نرجوا منك التكرم علينا بالإجابة بكل موضوعية ومصداقية على الأسئلة، ونعدكم أن تحظى معلوماتكم بالسرية التامة ولا تستخدم إلى لغرض البحث العلمي.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى

- السن:

30-20 40-30 50-40 50 فأكثر

- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي ما بعد التخرج

- سنوات الخبرة في هذه المؤسسة:

أقل من 5 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة
 من 15 إلى 20 سنة 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

المحور أ: أسئلة تتعلق بأسلوب القائد الإداري.

س1: هل تولي القيادة اهتماما بكل الموظفين دون أي تحيز؟

نعم لا

س2: هل يمنح الحق للموظفين حق إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم لا

س3: كيف تعتبر القيادة الموظف:

شريكا أجيرا

س4: هل تعتبر القيادة قدوة تتعلم منها؟

نعم لا

المحور 02: أسئلة متعلقة بدافعية العمال

س1: هل شخصية قائدك تؤثر في دافعتك للعمل

نعم لا

س2: أقوم بأداء مهامي بحماس وجدية كبيرة؟

نعم لا

س3: أتلقى حوافز ومكافآت مادية مما يزيد من دافعتي للعمل.

نعم لا

س4: أتلقى حوافز ومكافآت معنوية مما يزيد من دافعتي للعمل.

نعم لا