

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 الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

القيادة وعلاقتها بالدافعية الانجاز

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في تخصص علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف:

- د/ بولبداوي علي

من إعداد

- سلام بن عيسى

- دباب خديجة

السنة الجامعية: 2023/2022



شكر

الحمد لله حمدا كثيرا على النعم التي أنعم علينا بها وعلى والدي ،
أحمد الله عز وجل وأثني عليه الخير كله على أن وفقنا إلى أن أتممنا
هذا العمل ، و نسأله عز وجل أن يجعل هذا كله خالصا لوجهه
الكريم ، و أن ينفعني به و ينفع من بعدي ،
﴿وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم الآية (7)
فاعترفنا لأهل الفضل بعد فضل الله عز وجل لا يسعني إلا أن
نعترف إلى الدكتور المشرف "بولبداوي علي" على إشرافه و تشجيعه و
مساعدته و كذا صبره و سعة صدره علينا ، كما لا يفوتني أن أعبر
عن عظيم امتناني لمسؤولي وعاملي تعاونية البقول و الحبوب ولاية
البويرة ، على مساعدتهم لي و على رأسهم بوعبد الله عبد القادر نائب
المدير الإداري ، كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور سلام يونس الذي
دعمننا بنصائحه القيمة ، كل التقدر و الاحترام له ، وإلى كل ساهم
في إنجاز هذا البحث المتواضع من قريب أو بعيد

الاهداء01

إلى من لا يمكن للكلمات أن تفي حقها و إلى من لأرقام أن تحصى فضلها...أمي الغالية

إلى رمز التضحية و الكفاح ...أبي الغالي

إلى الدكتور المشرف "بولبداوي علي" الذي منحنا فرصة البحث مع توجيهاته الدقيقة و فهمه العميق لنا

كل التقدير و الاحترام له

إلى الدكتور سلام يونس الذي ساعدني في عملية الإشراف ، جزيل الشكر و الامتنان للمجهود المبذول

من طرفه لي

إلى زملائي : عقاد سوهيلة ، نوري وسام ، يحياوي ثيزيري ، بوقليمينة محمد.

كل الشكر و التقدير لأساتذة علم النفس العمل والتنظيم.

بن عيسى

الإهداء 02

اهدي هذا العمل المتواضع لمن كان سببا في وجودي أُمي و أبي حفظهما الرحمان ، والى سندي ومن شجعني على إكمال دراستي إلى رفيق روعي زوجي الغالي .

كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور المشرف "بولبداوي علي" حفظه الله و أطال في عمره ، لتفضله الكريم بالإشراف على هذه الدراسة وكذلك الدكتور سلام يونس الذي مد لنا يد العون وأدامه منبعاً ومنهلاً للعلم إن شاء الله و على مجهوداته وتكرمه بنصحي و توجيهي حتى إتمام هذه الدراسة .

و أشكر زميلي في المذكرة سلام بن عيسى ، و كذلك زملائنا و أصدقائنا خاصة عقاد سوهيلة و نوري وسام ، وكل طلبة علم النفس العمل والتنظيم الذين كانوا مثلاً للإخلاص و الوفاء .
الشكر و العرفان موصول لكل داعم قد كان لي في كل خطوة من خطوات نجاحي .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات	الرقم
أ	شكر و تقدير	01
ب	إهداء 01	02
ج	اهداء 02	03
د	فهرس المحتويات	04
هـ	فهرس الأشكال	05
و	فهرس الجداول	06
ز	ملخص باللغة العربية	07
ح	ملخص باللغة الانجليزية	08
01	مقدمة	09
الجانب النظري:		
الفصل الأول الإطار العام للدراسة		
5	إشكالية الدراسة	10
7	الفرضيات	11
7	أسباب اختيار الموضوع	12
8	أهمية الدراسة	13
8	أهداف الدراسة	14

8	المفاهيم الإجرائية للدراسة	15
9	الدراسات السابقة	16
13	التعقيب على الدراسات السابقة	17
<p>الفصل الثاني :</p> <p>القيادة</p>		
18	تمهيد	18
18	مفهوم القيادة	19
20	خصائص القيادة	20
20	نظريات القيادة	21
23	أهمية القيادة	22
24	عناصر القيادة	23
25	أنماط القيادة	24
28	مهارات القيادة الإدارية	25
29	صفات القائد	26
30	وسائل التأثير في القيادة الإدارية	27
33	الاتجاهات الحديثة في القيادة	28
33	خصائص القيادة الإدارية	29
35	خلاصة	30

الفصل الثالث:

دافعية الانجاز

38	تمهيد	31
38	ماهية دافعية الانجاز	32
39	المفاهيم المرتبطة بالدافعية	33
41	أنواع الدافعية	34
42	أهمية الدافعية للانجاز	35
43	العوامل المؤثرة في الدافعية للانجاز	36
45	نظريات الدافعية	37
49	قياس الدافعية	38
51	خصائص الأفراد ذوي الانجاز العالي	39
52	خلاصة	40

الفصل الرابع :

الجانب التطبيقي

55	تمهيد	41
55	الدراسة الاستطلاعية	42
55	منهج الدراسة	43
56	حدود الدراسة	44
56	مجتمع الدراسة	45

56	عينة الدراسة	46
56	أدوات جمع المعلومات	47
59	أساليب المعالجة الإحصائية	48
60	خاتمة	49
61	قائمة المراجع	50
	قائمة الملاحق	51

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
29	شكل رقم (01) يبين مهارات القائد الإداري (من إعداد الطلبة)	01
41	شكل رقم (02) يوضح المفاهيم المرتبطة بالدافعية (من إعداد الطلبة)	02
44	شكل رقم (03) يبين العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز (من إعداد الطلبة)	03

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
57	جدول رقم (01) يوضح رقم أبعاد العبارات القيادة	01
58	جدول رقم (02) يوضح رقم أبعاد العبارات دافعية الإنجاز	02
58	جدول رقم (03) يوضح اتجاه العبارات في مقياس القيادة	03
59	جدول رقم (04) يبين طريقة تنقيط العبارات	04

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	ملحق رقم (01) يمثل استبيان القيادة.
02	ملحق رقم (02) يمثل استبيان دافعية الإنجاز.
03	ملحق رقم (03) يمثل الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و البقول لولاية البويرة محل الدراسة.

الملخص:

هدفنا من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة ودافعية الإنجاز لدى عينة من المستخدمين في تعاونية الحبوب البويرة ، التي سعينا من خلالها إلى التعرف على العلاقة الارتباطية الموجودة بين متغيرات الدراسة ، تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي ، الذي طبق على 30 مستخدما من مجتمع البحث الأصلي ، بالاستعانة بكل من المقابلة و الاستبيان كأدوات لجمع المعلومات ، وتم استخدام في المعالجة الإحصائية معامل الارتباط بيرسون pearson لاختبار العلاقة الارتباطية بين القيادة ودافعية الإنجاز .

الكلمات المفتاحية: القيادة ، دافعية الإنجاز.

Abstract :

The objective of this study is to reveal the nature of the relationship between leadership and motivation of achievement in a sample of users in the Bouira grain cooperative under study in which we sought to identify the correlative relationship between the study's variables , the descriptive curriculum applied to 30 users from the original research community and both the corresponding observation and the questionnaire were used as tools for gathering information, the person coefficient was used in statistical processing to test the authenticity of the link between driving and driving motivation.

Keywords: Leadership , Motivation Of Achievement.

مقدمة:

تعتبر عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالإضافة إلى تنسيق جهود الموارد البشرية في سبيل تحقيق الأهداف ، بالاستعانة بقيادات إدارية تساهم في تجسيدها من خلال توزيع العمل داخل المؤسسات لإنجاز ما تم تخطيطه ، والتي من شأنها أن تجعل من المورد البشري يظهر دافعية وحماسا في تأديته للمهام الموكلة له ، والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة ، ولهذا تشكل القيادة عاملا حاسما في حيوية واستمرارية المؤسسات من خلال حفز الأفراد وتنمية القدرة على التطوير والإقبال نحو العمل.

لذا فالدافعية للإنجاز هي إقبال الفرد نحو العمل دون تردد ، وسعيه نحو التميز والتفوق ، و تطوير قدراته للتقدم في وظيفته ، والارتقاء في الرتب والمستويات ، وهذا يمكن أن يكون نابع من شخصية الفرد كونه محب للعمل والاجتهاد ، ومن ناحية أخرى يمكن أن يكون نتاج عوامل خارجية كالمنافسة الموجودة في وسط العمل والقيادة الرشيدة التي تدفعه للمثابرة لكي يتوافق مع البيئة الذي هو فيها.

وسنتطرق في دراستنا إلى موضوع القيادة وعلاقتها بدافعية الانجاز ، وهذا للتوصل إلى استنتاجات للتعرف على خصائص القائد الناجح القادر على تحفيز المستخدمين في انجاز مهامهم بفعالية ونجاعة و بروح معنوية عالية .

وتكمن أهمية دراستنا في الوصول إلى معطيات حول العلاقة بين القيادة ودافعية الانجاز والكشف عن النمط السائد في تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية البويرة ومعرفة مخلفاته على مستوى المؤسسة ككل و على الخصوص دافعية المستخدم للإنجاز والذي يعتبر أساسيا لتحريك مشاعر المستخدمين نحو العمل و الوصول إلى تطوير المؤسسة و ارتقاءها .

حيث قسمنا هذه الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي ، قمنا بتقسيم الجانب النظري إلى ثلاثة فصول ، الفصل الأول تناولنا فيه إشكالية الدراسة مع طرح التساؤلات واقتراح الفرضيات التي جاءت كإجابة مؤقتة للدراسة ، والأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ، و ذكرنا الأهداف التي

نصوب لتحقيقها ، مع تحديد المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة ، وعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا ، وصولاً إلى عملية التعقيب عليها ، أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه لموضوع القيادة من حيث مفهومها وعناصرها و أبرز خصائصها ، والنظريات التي عالجت القيادة ، إضافة إلى أهميتها ، والمهارات التي يمتلكها القائد والوسائل التي تؤثر على القيادة ، وصولاً للاتجاهات الحديثة لها ، أما في الفصل الثالث تناولنا فيه موضوع دافعية الإنجاز من حيث مفهومها ، أنواعها ، أهميتها ، العوامل المؤثرة فيها ، نظريات التي فسرتها و قياس الدافعية وصولاً لخصائص الأفراد ذوي الإنجاز العالي.

أما الجانب التطبيقي فقد اشتمل على الفصل الرابع وهو منهجية الدراسة الميدانية ، بدءاً بالدراسة الاستطلاعية و المنهج المتبع ، و تحديد مكان إجراء الدراسة والمتمثلة في تعاونية الحبوب و البقول الجافة لولاية البويرة ، ووصف مجتمع البحث وطريقة اختيار حجم العينة ، وعرض أدوات جمع البيانات ، مع ذكر خصائصها السيكومترية ، وافترضنا القيام بتطبيق الدراسة على عينة من المستخدمين والبالغ عددهم 30 مستخدماً ، وذكر الوسائل الإحصائية المستخدمة ، وصولاً إلى الخاتمة وعرض قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- إشكالية الدراسة
- الفرضيات
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم الإجرائية
- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة

01 إشكالية الدراسة:

تعد القيادة الإدارية عملية تسيير وتوجيه طاقات الأفراد نحو اتجاه يعمل على خلق التوازن بين جماعات العمل المختلفة ، إضافة إلى أنها تعمل على مواجهة الأزمات في المؤسسات والوصول إلى حلول لها ، كذلك تعمل على استثارة دافعيتهم نحو انجاز الأعمال والمهام المطلوبة وفق خطة عمل مسطرة .

كما تضم هذه المؤسسات أفراداً يتميزون بثقافات مختلفة واتجاهات ومستويات متعددة ، موزعين على فرق عمل تعمل مع بعضها البعض في تسلسل هرمي وفق تنسيق موجه ، ما يجعل التواصل فيما بينها يساهم في الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة على المدى المتوسط والبعيد ، حيث تسعى القيادات الإدارية إلى الرفع من مستوى أداء مواردها البشرية ، عن طريق التكوين لإحداث تغييرات مرغوب فيها ، تسهم في عملية تكيف الفرد فيرتفع رضاه ودافعيته في العمل بطريقة فعالة.

حيث يشير عبودي (2012) إلى أن القيادة هي عملية إحياء وإلهام ، أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابر لإنجاز وتأدية مختلف المهام الموكلة لهم ، ولهذا فإنها تهتم بكيفية خلق الولاء والالتزام التنظيمي وتحفيز الموارد البشرية لدفعها لاستخدام مهاراتها وقابليتها في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف المسطرة ، ويستند القائد في تطبيق تلك العمليات إلى سلطته المستمدة بموجب قرار التعيين أو عن طريق الانتخاب ، وسنركز على القيادة من خلال ثلاثة أنماط رئيسية وهي النمط الديمقراطي الذي يكون فيه القائد ديمقراطياً يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته ، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم (Robert. Papin. L'Art de diriger. Paris 1995. P 21) ، في حين أن الديكتاتورية والتي يطلق عليه بالنمط التسلطي هي إخضاع الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بطريقة انفرادية يختزل الحكم في شخصه ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين بأوامره ، وينتظر منهم الطاعة ، دون إتاحة

أي فرصة للمناقشة ، في حين أن النمط الفوضوي والذي يطلق عليه نمط القيادة الحرة أو المطلقة ، يقوم على إعطاء الفرد الحرية الكاملة لفعل ما يشاء ، و يتنازل لمروسيه ولا يؤثر فيهم(صالح ، بدون سنة ، ص 80) ، في حين أثبتت العديد من الدراسات أهمية القيادة في البيئة العملية ومنها دراسة "عفاف محمد البار" 2001 بعنوان دور القيادة في إدارة الأزمات حيث تناولت هذه الدراسة أهم المراحل وكذا التعرف على خصائص القيادة وإبراز دورها ، إضافة لدراسة طلال عبد الملك الشريف (2004) التي أنصبت حول الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي ، في حين يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين القيادة و مستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحرة و نمط القيادة الأوتوقراطية ، إن استخدام العقلاني والمرن للقيادة في المؤسسات ينجر عنه العديد من التغيرات الإيجابية ترفع من دافعية المستخدمين نحو الإنجاز إذ أصبح لزاما على القائمين على المؤسسات حفز مواردها البشرية واستثارة دافعيتهم للإنجاز .

إلا أن عديد الموارد البشرية في المؤسسات تظهر عدم قناعتها ورضاها من بعض الطرق القيادية في عملية الإشراف والمتابعة ، فالقائد الديمقراطي الذي يعتبر أكثر تواصلا و انسجاما في عملية إشرافه يعطي للموظفين حرية التصرف والتفكير و إبداء الرأي ، إلا أنها تعتبر عند بعض الموظفين ضعفا منه ، في حين الدكتاتوري يسير المؤسسة وفق نمط شخصيته منتهجا المركزية من جانبها السلبي في اتخاذ القرار ، في حين أن القائد الفوضوي أو ما يسمى بالتسيبي يتيح حرية مطلقة لتنفيذ المهام ، ولا يشترك في إبداء الرأي .

وقد استلزم هذا القصور معالجة موضوع القيادة وعلاقتها بدافعية الإنجاز عند مستخدمي تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة ، ومنه يمكننا طرح التساؤل العام التالي :

- هل للقيادة علاقة ارتباطية بدافعية الانجاز عند مستخدمى تعاونية الحبوب بالبويرة؟.

02/الفرضية العامة :

- للقيادة علاقة ارتباطية بدافعية الانجاز عند مستخدمى تعاونية الحبوب بالبويرة.

03/أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية :

_ رغبتنا في التعرف على الموضوع محل الدراسة من جوانب مختلفة.

_ ميولنا لمثل هذه المواضيع كون أننا طلبة في مجال علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية.

_ دراسة هذا الموضوع كونه هو الأساس في كل الإدارات ويؤثر بالدرجة الأولى على دافعية الانجاز.

_ إثراء الرصيد المعرفي واستفادة الباحثين الآخرين من هذه الدراسة .

الأسباب الموضوعية:

_ أهمية موضوع القيادة و تحكمه في المجال التنظيمي للمؤسسة.

_ إعطاء نظرة علمية حول القيادة و تأثيراته على الدافعية و انعكاس ذلك على المؤسسة.

_ محاولة معرفة تأثير الذي تفرزه القيادة على دافعية الانجاز و أداء العمال.

_ التزايد المستمر لحظة الاستخدام الغير العقلاني للسلطة في المؤسسات الجزائرية و التكاليف الخطيرة الناتجة عنها.

04/أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الموضوع فيما يلي:

_ ضرورة معالجة موضوع القيادة من كل جوانبه.

_ الحصول على معطيات و معلومات حول القيادة التي لها أثر على العامل وعلى فعاليته.

_ كون دافعية الانجاز أثر على مستوى الفردي و تنظيمي و المجتمعي.

_ كون القيادة موضوع حيوي يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين في شتى المجالات.

_ لان دافعية الانجاز تتعلق بالعمل بالاعتبار هذا الأخير أداة الإنتاج و التقدم وذلك من اجل الزيادة في

المردود بفعل الاستخدام الجيد للقيادة .

05/أهداف الدراسة:

_ التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة و دافعية الانجاز في المؤسسات.

_ التعرف على مستوى الفعالية لدى العاملين في مكان الدراسة.

_ التعرف على مدى تأثير القيادة على درجة الفعالية و رفع من مستوى الانجاز لدى العمال في المؤسسة.

_ التعرف على مدى تأثير الاستخدام السليم للقيادة على دافعية الانجاز و رفع أداء العمال في المؤسسة.

06/تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

• **القيادة:** هي عملية إشراف و تخطيط و تنظيم و رقابة و توجيه مدير تعاونية الحبوب و البقول بالبويرة ،

للمستخدمين من أجل لتحقيق الأهداف المسطرة باستغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة ، و

يتحقق من خلال الدرجة التي يحصل عليها العامل في استبيان معد من طرفنا والمتكون من 15 بند

لقياس ما أعد لقياسه فعلا .

- **دافعية الإنجاز:** دافعية الإنجاز هي رغبة مستخدمى تعاونية الحبوب في القيام بالعمل بشكل جيد وتحقيق النجاح ، والتغلب على العقبات بكفاءة، أو هي ذلك الطموح الذي يدفع المستخدمين إلى المثابرة وبذل الجهد ورغبتهم للإقبال على تأدية المهام بشكل أكثر حفزا وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال تطبيق استبيان معد من طرفنا و المتكون (18) بندا لقياس ما اعد لقياسه فعلا.

07- الدراسات السابقة:

7-1/الدراسات المتعلقة بالقيادة:

1-1-7/الدراسات المحلية:

- دراسة **عبد الرحمان رزق الله و حمزة طيبي (2019)** بعنوان واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر هدفت الدراسة لإبراز أهمية التحويلية في المؤسسات العمومية الجزائرية و توضيح مفهوم القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية ،تمثلت عينة الدراسة عمال مديرية التربية بولاية الأغواط ، تم توزيع عليهم استبيان وتم استرجاع 41 استبيانا قابل للدراسة ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم التوصل في نهاية الدراسة إلى إن مديرية التربية بالأغواط تطبق القيادة التحويلية عند مستوى $a=0.05$ ، و أيضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزي سنوات الخدمة و متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $a=0.05$ وأيضا هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعرى لمتغير الجنس و السن عند دلالة $a=0.05$

- دراسة **محمود بولصباح و آخرون (2022)** بعنوان أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين نمط القيادة ، هدفت الدراسة لمعرفة تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ، تمثلت عينتها 86 موظف في مستشفى مغلاوي بميلة ، تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات باستخدام المنهج الوصفي ، وتم توصل إلى أن النمط القيادي تأثير إيجابي على

الالتزام التنظيمي في حين هذا الأخير بدوره تأثير ايجابي على الأداء الوظيفي إذ عندما التحكم بالالتزام التنظيمي ، تم تقليل قوة العلاقة بين نمط القيادة و الأداء بشكل كبير ، لذا تم الوصول لنتيجة مفادها سر نجاح يكمن في تحسين الالتزام التنظيمي من خلال حلول لتعزيز نمط القيادة بالتالي زيادة الأداء الوظيفي.

1-2-7/الدراسات العربية:

- دراسة سامية أحمد داود (2022) بعنوان تأثير نمط القيادة الإدارية و إستراتيجية المنظمة في مستوى تطور نظم المعلومات المحاسبة الإدارية ، هدفت الدراسة لمعرفة تأثير القيادة الإدارية و إستراتيجية المنظمة في مستوى تطور نظم معلومات المحاسبة و تحقيق من صحة الفرضية التي تبين وجود تأثير مباشر و إيجابي بين نمط القيادة و نوع الإستراتيجية المتبعة و مستوى تطور نظم المعلومات في الشركات الصناعية الحكومية في الساحل السوري ، كانت عينة الدراسة 82 مديرا (الإدارة العليا ، التنفيذية و التشغيلية) يعملون في 15 شركة صناعية عامة سورية ، تم استخدام المنهج التجريبي استعانة بأداة الاستبيان لجمع المعلومات ، و تم التوصل إلى أن هناك تأثير إيجابي و مباشر بين كل من نمط القيادة الإدارية و إستراتيجية المنظمة في مستوى تطور نظم المعلومات و أن إستراتيجية المنظمة تتوسط العلاقة بين نمط القيادة الإدارية و مستوى تطور نظم المعلومات بشكل جزئي و أن نمط القيادة تأثير موجب و مباشر في نوع الإستراتيجية المتبعة في المنظمة.

- دراسة إسراء نجم عبد الله (2022) بعنوان تأثير القيادة الإبداعية في رأس المال الاجتماعي ، هدفت الدراسة للاختبار دور القيادة الإبداعية و ضرورتها و مدى مساهمتها في التأثير لتحقيق تمكين الموارد البشرية في المنظمة بصورة مستقلة ، عينة الدراسة تمثلت في قيادات جامعة بغداد والبالغ عددهم 48 من قيادات العليا في الكليات ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، وتم التوصل إلى أن القيادة الإبداعية تحصلت على مستوى توفر

عالي ، مما يعكس وجودها في أفراد العينة وخصوصاً أنهم من القيادات الإدارية في الكليات المبحوثة و أيضاً من ابرز النتائج المتوصل إليها أن الإدارات لكليات جامعة بغداد تعمل على تكوين علاقات طيبة بين العاملين الذي يبتعد على الخلاف و الصلاح الذي قد يحدث بينهم.

2-7/ الدراسات المتعلقة بدافعية الإنجاز:

الدراسات المحلية:

- دراسة فوزاري حنان(2014) بعنوان الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز ، هدفت الدراسة على التعرف على مستويات الضغوط المهنية لدى أطباء الصحة العمومية و التعرف كذلك على مستويات دافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية و أيضاً التعرف على طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية و دافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية ،تمثلت عينتها في 20 حالة أطباء و عاملون الذين يعملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدوسن بسكرة سواء بنظام الساعات اليومية أو المناوبة ، تم الاعتماد على المنهج الإكلينيكي في الدراسة ، وتم التوصل إلى وجود مستوى مرتفع للضغوط المهنية لدى أطباء الصحة العمومية ، و وجود مستوى منخفض للدافعية انجاز وأيضاً وجود علاقة عكسية بين مستويات متغيرين دافعية الإنجاز وضغوط المهنية لدى أطباء الصحة العمومية بسكرة.

- دراسة عنابي إيمان و مصمودي زين الدين (2022) بعنوان تحليل عوامل استثارة دافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي ، هدفت الدراسة للتعرف على عوامل استثارة دافعية الإنجاز لدى أستاذ كلية الأدب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة برج باجي مختار عنابة ، تم اختيار 100 أستاذ جامعي كعينة للدراسة تم استخدام المقابلات نصف موجهة التي دامت ثلاثة أشهر ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، و من أبرز النتائج أن المهارات البيداغوجية ضرورية لتمكين الأستاذ

الجامعي من أداء مهامه و رفع درجة دافعية الإنجاز و الأستاذ الجامعي بجامعة باجي مختار متمكن من توظيف هذه المهارات البيداغوجية لتنفيذ مهامه و رفع درجة دافعية الإنجاز لديه.

2-2-7 الدراسات العربية:

- دراسة سعد مهدي حسين (2014) بعنوان أثر دافعية الانجاز على الالتزام التنظيمي بحث تطبيقي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر العراقية ، هدفت الدراسة لمعرفة اثر الدافعية الانجاز بمكوناتها المتمثلة في الطموح ، التوجيه نحو المستقبل و المنافسة و المثابرة و الاهتمام بالتميز على الالتزام التنظيمي و أبعاده المسؤولية تجاه العمل و الرغبة في الاستمرار فيه و الإيمان بالمنظمة لدى العاملين في مستشفى جمعية هلال الأحمر العراقية ، تم اختيار 50 موظف من مجتمع البحث الأصلي و تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات استعانة بالمنهج الوصفي ، و تم التوصل إلى وجود ضعف في العلاقة بين متغيري الطموح و التوجيه نحو المستقبل مع متغير المسؤولية تجاه العمل لدى بعض العاملين لذا أوصى الباحث قيام إدارة المستشفى بدراسة أسباب ذلك و العمل على خلق ثقافة الأداء الموجه نحو النتائج المستقبلية وكذلك تعزيز دافعية الانجاز كسلوك دائم لدى الأفراد العاملين.

- دراسة غادة عبد الجبار حمودي في (2021) بعنوان النمط القيادي وعلاقته بدافعية الانجاز في المخيمات الكشفية لمدرسي التربية الرياضية ، هدفت الدراسة للتعرف على دافعية الانجاز و النمط القيادي لمدرسي التربية الرياضية و عمل على إثبات فرضيته التي تقر وجود علاقة ارتباطية في اتجاه موجب بين متغيرات الدراسة ، تمثلت عينة الدراسة في 92 مدرس و مدرسة للتربية الرياضية في جامعة كركوك العراق ، تم استبعاد 10 مدرس لاشتراكهم بالتجربة الاستطلاعية و الثبات ، تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات وهذا بالاستعانة بالمنهج الوصفي ، و تم التوصل في نهاية الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة ودافعية الانجاز في محل الدراسة ، وأوصى

الباحث بتتويج أساليب التدريب و الاهتمام بالحاجات النفسية و الاجتماعية في المخيمات الكشفية و توفير جو يسوده المحبة و الألفة و الديمقراطية.

2-3-7 الدراسات الأجنبية:

- دراسة **Natalie Lei Check Ling** في (2022) بعنوان دوافع انجاز و الأهداف و دور الكفاءة الذاتية : فحص الأسس المحفزة للمقاومة و التأخير النشط ، هدفت الدراسة لمعرفة دوافع الانجاز و علاقتها الكفاءة الذاتية ، تم تطبيق الدراسة على 129 طالبا جامعا في جامعة سنغافورة الوطنية ، تم التوصل إلى أن أهداف الانجاز (الإلتقان و نهج الأداء) و الكفاءة الذاتية و سطاء متسلسلين في العلاقة بين الدافع للخوف و الفشل و السلوك المتأخر ، حيث تكون الكفاءة الذاتية هي العامل الرئيسي في التمييز بين التسويف و التأخير النشط.

08/التعقيب على الدراسات السابقة:

1/أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

-اتفقت الدراسات السابقة علي هدف مشترك وهو معرفة الدور و الإمكانية و تأثير ومدى الاستخدام باستثناء دراسة غادة عبد الجبار حمودي التي هدفت لمعرفة العلاقة بين نمط القيادة و دافعية الإنجاز و عملت على الربط بينهما.

-اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تطبيق الدراسة علي عينة من الأساتذة ، عمال ، قيادات باستثناء دراسة محمود بولصباح و آخرون التي طبقت على موظفين في مستشفى، ودراسة فوزاري حنان التي طبقت على أطباء وعاملون في مجال الصحة.

-استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان عموما لجمع البيانات باستثناء دراسة عنابي إيمان و مصمودي زين الدين حيث استخدمت أداة المقابلات نصف موجهة لجمع معلومات أكثر.

-وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي و المسحي و باستثناء دراسة وائل سامية أحمد داود و دراسة فوزاري حنان الذين استخدموا منهج التجريبي و المنهج الإكلينيكي.
-اختلفت دراسة Natalie Lei Check Lin عن بقية الدراسات في احتوائها علي تصور مقترح.

2/الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

1. من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

2. تضمنت هذه الدراسة مدخل بحث كما يبين ذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة. كما تضمنت المنهج الوصفي الذي يخدم دراستنا.

3. تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت استمارات و ملاحظات وذلك من أجل البيانات بدقة أكبر.
إن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع القيادة و علاقتها بدافعية الإنجاز وشمول عينتها للمستخدمين وتعدد أدواتها بين الملاحظة و مقياس لقياس المتغيرات ، واستخدامها لمنهج الوصفي.

3/جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.

مما لاشك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيراً من الجهود للوصول إلي تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي ، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة مايلي:

1. استفادت الدراسة من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلي صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بالقيادة و الدافعية الإنجاز.

2. استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.

- 3- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصاً دراسة سراء نجم عبد الله و دراسة غادة عبد الجبار محمودي.
4. استفادت الدراسة الحالية من دراسة في صياغة أدوات الدراسة.
5. استفادت الدراسة الحالية من دراسة سامية أحمد داود و سعد مهدي حسين في إثراء الإطار النظري.

الفصل الثاني :

القيادة

- تمهيد
- مفهوم القيادة
- خصائص القيادة
- نظريات القيادة
- أهمية القيادة
- عناصر القيادة
- أنماط القيادة
- مهارات القيادة الإدارية
- صفات القائد
- وسائل التأثير في القيادة الإدارية
- الاتجاهات الحديثة في القيادة
- خصائص القيادة الإدارية
- خلاصة

تمهيد :

سنتناول في هذا الفصل مفهوم القيادة الإدارية و أهميتها و أبرز خصائصها ، كما سنتطرق لأهم أنماط و نظريات القيادة في الفكر الإداري و أهم النظريات الحديثة و أيضا متطلبات القيادة الناجحة وصولا للاتجاهات الحديثة للقيادة.

01- مفهوم القيادة:

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني و اللاتيني لتحديد معنى القيادة ، وجد أن كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Albien) معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agrée) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه ويرشد الآخرين ،أي بمعنى هناك علاقة بين شخصين يوجه و أشخاص آخريين يقبلون هذا وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة منقاد ، يقود ، قود ، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، فالقود من أمام والسوق من خلف ، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها أما حسب كارلو سيقودها ، و منها الانصياع بمعنى الخضوع ، ومنها قادة و هو جمع قائد فالقيادة عمل قائدا الجيش ، ويقال قاد الجيش بمعنى رئيس هو تدبر أمر هذا بالنسبة للتعريف اللغوي أما اصطلاحا فإن كلمة قائد تعنيا لشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين والقيادة بهذا المفهوم عملية تأطير شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد ويستهدف تحقيق أغراض معينة عمله ، ويسيرون على مثال هل تحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد فالقيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونوا لنلتحق بهدف يرغبون في تحقيقه كما يعرفه سطوغديل (Stogdill) بأنها: " النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص ويمكن تعريف القيادة على أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة.

ويرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فناً فقط قيادي يمكنه منا لتأثير في الآخرين وتغيير سلوكهما لإدارية بالشكل المرغوب فيه. بل تستند إلى قواعد و مبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع كما تعرف على أنها محصلة تفاعلا تبين فرد و جماعة .

(بوراس، 2014، ص14-15).

وأيضاً عرفت القيادة بطرق مختلفة واستخدم الباحثين مقاييس متعددة لتفسيرها وتحليلها، ويعود سبب تعدد تلك المفاهيم إلى اختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثين إلى مفهوم القيادة بالإضافة إلى التطور الذي يشهده البحث العلمي عن مفهوم القيادة عبر الزمن ، فالقيادة تعتمد على الخلفية الثقافية للقائد ، و هناك من فسر القيادة على أنها مجموعة من الصفات وهناك من فسرها على أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بين القائد وبين أعضاء الجماعة في مواقف معينة .

(صفحي، 2011، ص16).

كما عرفت القيادة بأنها: " القدرات والإمكانات الاستثنائية الموجودة في الشخص القائم في موقع القيادة ، والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف المنشود .

(إبراهيم، 2004، ص12).

وعرفت القيادة بأنها: "التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين لتحقيق أهداف مرغوبة ، في حين عرفها محمد و رفيق 2002 بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفوقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف.

(محمد و رفيق 2002، ص

02- خصائص القيادة:

بما أن لكل أسرة راعيا مسؤول عن رعيته وإدارة شؤونها ، ويتولى قيادتها ويعمل من أجل رفاهيتها وإسعادها وبيذل قصارى جهده لتحقيق آمالها ، فإن لكل جماعة قائداً يعمل لصالحها ويوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف والصالح العام، فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفوق عليه وعليه فإن كانت القيادة نشاطاً وتأثيراً وتعاوناً فإنه يمكن حصر خصائصها كالتالي:

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهاً بناءً لا توجيهاً تخريبياً. (المقصود، 2011، ص 12)
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه ، والتأثير هنا يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع، لا عن طريق الأمر والفرص.
- القيادة تعاون، وعلى القائد أن يبيث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا من أجل تحقيق هدفهم.

(حسن ، 2010، ص 32)

03-نظريات القيادة :

إن الفكر الإداري المعاصر، ورغم الفيض المتزايد من الأبحاث و الدراسات في مجال القيادة الإدارية ، إلا أن معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة اتجهت لظهور القيادة الإدارية لم تهتد إلى موقف موحد، فنجد نظرية القيادة في مدخل السمات التي تعتمد على السمات كمدخل للقيادة ، أما نظرية القيادة في مدخل المواقف التي هي تأخذ على أنها الركيزة الأساسية في عملية القيادة .

(بوغلاق ، 2014، ص187)

1-3- نظرية الرجل العظيم :

تعد نظرية الرجل العظيم من أقدم نظرية القيادة، تعود جذورها إلى عهد الإغريق و الرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، و أن سمات القيادة موروثه و ليس مكتسبة، حيث يقول أفلاطون " أن القادة العظام قد ولدوا عظاما " و يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة، و امتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منه قادة أيا كما كانت المواقف التي يواجهونها و تمكنهم من تحديد شخصية المجتمع و تغيير التاريخ تغييرا جوهريا، و رسم مساره الحالي و المستقبلي. (شريف، 2014، ص43-44)

2-3- نظرية السمات:

هي من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة. سادت هذه النظرية خلال النصف الأول من القرن العشرين، وهي تقوم على افتراض أساسي ، مؤداه: أن القادة يولدوا ولا يصنعوا وأن القيادة الفعالة تتوقف بالأساس على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري، والتي تميزه عن غيره من الأفراد فهي إذن تركز على شخصية القائد وخصائصه التي تميزه عن غيره.

(نواف كنعان، 1980، ص 255)

اذن هناك خمسة أنواع للسمات القيادية حسب(احمد بن عبد المحسن العساف 1980):

- السمات الجسمية " كالصحة والطول والعرض " مثل قصة طالوت؛ وهي ليست مضطربة فالحجاج

كان قصيراً.

-السمات المعرفية " الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل... الخ "

- السمات الاجتماعية " فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال... الخ "

-السمات الأنفع آلية " كالنضج الانفعالي، وضبط النفس ... الخ "

-السمات الشكلية " جمال المظهر، الذوق العام... الخ.

و من العيوب التي اتسمت بها هذه النظرية نجد :

- إن نظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية أو الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص.

- تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.

-م تفرق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع

أو مركز القيادة.

-تتظر هذه النظرية إلى العوامل البيئية التي تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة ولكنها لم تحدد درجة

تأثيرها . (أبو قحف ، 2001 ص 101)

3-3- النظرية السلوكية:

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حين تزايد الاهتمام بتطوير القادة

العسكريين وظهرت وتطورت هذه المرحلة من الأبحاث في الجانب السلوكي نتيجة سببين رئيسيين هما:

- إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح و مقبول لفاعلية القيادة.

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات مصانع هاوثورن.

وتفترض هذه الدراسات والنظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد وليس سماته ، إذ

إن السلوك يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد في عمله التأثير

على المرؤوسين ، والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته ، هذا التحول في الدراسات والأبحاث يعتبر

في تلك الفترة هاما، لأن السلوك القيادي يمكن تعلمه وتغييره ، بينما السمات تعتبر نسبية وموروثة و هكذا

سعى الباحثون إلى تحديد أنماط السلوك القيادي التي مكنت القيادة من التأثير بفاعلية على الآخرين

ومن الدراسات التي ركزت على الجانب السلوك في القيادة.

04- أهمية القيادة:

تعد القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية حيث تهدف تصرفات القائد إلى مساعدة المرؤوسين على تحقيق أهداف المنظمة فالقيادة هي نشاط التأثير الناس لكي يعملوا بوعيهم على تحقيق أهداف الحاجة و للقيادة أهمية بالغة فيكونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد و المصادر المتوفرة في المؤسسة مع التحقيق وانجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط لان القيادة أساس لبد الحياة المجتمع البشري حتى ترتب حياتها و يقام العدل ويحال دوني أكل القوي الضعيف ، فالقيادة أهمية بالغة من حيث إنها الخيال الواسع و الطاقة و الابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية و الشجاعة و في نفس الوقت الملتزمة بالتنظيم لان أهميتها هي حلقة و صل بين العاملين وبين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية ، و تعد مهمة القيادة ضرورية للمؤسسة من حيث إن للقيادة دورا بارزا في تحقيق تلك الأهداف المرسومة لها ، كما أنها تساعد على تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة و ذلك بتقليصها للجوانب السلبية بقدر الإمكان للحفاظ على التوازن داخلا لمؤسسة مع سيطرتها على مشاكل العمل عن طريق رسم الخطط اللازمة لعملها ، و تنمية و تدريباً لأفراد العاملين عليها و مراعاتها للتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة .

(الحراشنة ، 2019،ص15)

و هناك أهمية أخرى تكمن فيما يلي:

- أساس العلاقة بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى في المنظمة.

- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة ، وكذلك تبرز أهميتها من خلال الدور الذي يلعبه المدير القائد في الجانب التنظيمي ، وذلك عن طريق إبراز قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها .
(العجمي، 2008، ص 66)

05- عناصر القيادة:

يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية ومنها:

- **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس، وتتحد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف
(نواف ، 2007 ، ص 227)

- **الجماعة:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقودون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلاّ عند تواجد تجمع بشري، بالتالي فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.

- **ظروف الموقف:** فالموقف هو الذي يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.

- **التأثير:** وهو يعتبر الحجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذين من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه .
(كلادة، 1997، ص 21)

06- أنماط القيادة:

يقصد بالنمط القيادي، السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطاً يميزه عن بقية القادة.

(العميان، 2005، ص 274)

ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة ، غير أننا سوف نتطرق لأبرزها ولأسلوب كل منها في صناعة القرار :

1-6- القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية):

توجد هناك أنماط متعددة لسلوك القائد الدكتاتوري تتداخل فيما بينها، وسنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية والخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل:

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسياً وصارماً معهم، ويعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويُصرُّ على طاعة مرؤوسيه لها.

كما لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل، لذا فإن اتصاله يكون فقط من أعلى لأسفل، أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرار أحياناً، وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية. (كنعان، 2007، ص 155-160)

ب- القيادة الأوتوقراطية الحرة: تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولاً عن طريق الإقناع وإن وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى الإكراه، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك

الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم لقراراته قبل اتخاذها، إذ أنه يدرك مقدّمًا أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات لهذا يحاول أن يبين لهم المنافع التي سيترتب على قبولهم لها، كل ذلك إدراكًا منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذها.

(فهمي، 2003، ص 524)

ج- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن المشاركة دون إشراكهم فعليًا فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده، ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية والتي هي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها، قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آرائهم بعين الجدية مهما كانت فعّالة، وضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدرًا من الحرية من أجل مشاركتهم في سمع القرار.

(عياصرة، 2006، ص 115)

2-6- القيادة الديمقراطية:

لقد حظيت الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذا المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.

(Rebert. Papin, 1995, P : 21)

وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي:

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على:

- سيادة روح الفريق بين العاملين.

- حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.

- عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.

- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين (فهيمي، 2003، ص 529).

ب- **المشاركة في صنع القرار**: ويقصد بها دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله، وتساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه .

(كنعان، 2007، ص 227)

ج- **تفويض السلطة**: إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزءاً من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها.

(عياصرة، 2006، ص 124).

3-6- القيادة المتساهلة (الفوضوية) :

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة والتي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية:

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمرؤوسين المزيد من الحرية في ممارسة أعماله ، وفرضه للاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل لمرؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. (كنعان، 2007، ص 253)

6-4- مهارات القيادة الإدارية :

بما أن القائد الإداري لهم قدرة التأثير على سلوك العاملين من خلال الظروف إذا يجب أن يمتلك ويتمتع بمهارات و قدرات تساعد على أداء مهام عمله ، و أهم المهارات الإدارية القيادية هي :

1_ المهارات الفنية: وهي قدرة القائد على أداء عمله والملائمة بجوانبه الفنية و تفهما لأنظمة و الإجراءات

، و أيضا القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل لانجاز العمل.

2- المهارات الإنسانية: المقدره على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم.

3_ المهارات الفكرية : وهي مقدره القائد على الدراسة وتحليلها و الاستنتاج والمقارنة وكذلك المرونة و

الاستعداد الذهني لتفعيل أفكار الآخرين أو نقد مقترحاتهم.

4_ المهارات التنظيمية: و هي المقدره على تفهم نظريات التنظيم و التطوير التنظيمي للمؤسسة على أنها

المهام و الواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين و تفهم القدرات و أبعادها وأثرها

(الحراشة 2019،ص 17).



شكل رقم (01) يبين مهارات القائد الإداري (من إعداد الطلبة)

07- صفات القائد:

إن الفهم الحقيقي للصفات المطلوبة لهذا القائد السحري تجعل منه بلا شك شخصا تنفيذيا رائعا قادرا على قيادة تابعة ، وهنا لابد أن نقول أن هذه الصفات لا تولد مع المرء بل إنه يصنعها بنفسه بل يتحلى بها بشكل دائم و مستمر ، ومن أهم هذه الصفات نذكر:

- طريقة التصرف: وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم ، فإذا ما نظر مباشرة إلى عيونهم أو إلى مكان آخر أو إذا وقف أو بقي جالسا أو إذا هو مبتسم أو لم يبتسم أو صافح تابعيه بحرارة ، كل هذه الأمور تساعد في تشكيل نظرة تابعيه له و تؤثر على قيادتهم.
- المقدرة على إقناع الآخرين : لا بد هنا أن نقول أن جميع الأفكار تكون بلا فائدة إذا لم يتم إقناع الناس بها وتم وضعها في محك العمل ، مثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة و إيصالها لتابعيهم بسهولة و يسر حتى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المؤسسة.

- المقدرة على التحدث بشكل فعال: ربما يكون لدى القائد أفكار متعددة و كثيرة ، لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار و تقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متميز .
- القدرة على الاستماع : بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبحث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له .
- طريقة استغلال المكان و الوقت : على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات إلا أن استعمال المكان و كذلك الوقت المناسب لتوجيه الناس له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار و تقوية العلاقات بين القائد و التابعين .
- المقدرة على استيعاب الآخرين : المقدرة على فهم الآخرين و ما يتعلق بشخصياتهم و طموحاتهم تمكن القائد على حسن التعاون معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه التي يرغب الوصول إليها .
- إن المديرين الذين يستطيعون تنمية مقدرتهم حسب النقاط المذكورة أعلاه يستطيعون ، وبدون شك أن يكونوا ناجحين في معظم نواحي حياتهم ، و السبب في ذلك أنهم يكونوا دوما على اتصال أفضل بتابعيهم .

08- وسائل التأثير في القيادة الإدارية:

يستخدم القادة عددا من الوسائل للتأثير على مرؤوسيه و ذلك حسب الموقف و حسب طبيعة المرؤوسين أو التابعين واتجاهاتهم نحو عملهم ، و من وسائل و أدوات التأثير القيادي التي يمكن للقائد التأثير في مرؤوسيه كما يرى الكثير من الباحثين ما يلي:

1- قوة الشرعية وهي ما يسمى بسلطة المنصب و مصدرها الدور الرسمي الذي يشغله صاحب القوة الشرعية ، و الذي يؤهله لان يصدر الأوامر - في حدود السلطة المفوضة له - إن يطلب من مرؤوسيه لالتزام بها ، فالقوة هنا تكمن في العلاقات و لكن في المركز الذي يشغله .

2- قوة المعرفة أو الخبرة و هي القوة التي يمتلكها بعض الأشخاص نتيجة معرفتهم وخبرتهم المتميزة في مجال أو أكثر من مجالات العمل ، و التي تؤهلهم للتعامل بطريقة سليمة مع المواقف التنظيمية المختلفة و تكسبهم بالتالي قوة على الآخرين ، فتزداد قدرة القائد على التأثير كلما كان على دراية كبيرة بالنشاط الذي يعمل فيه.

3- قوة المكافأة وتشير هذه القوة إلى قدرة القائد على مكافأة المرؤوس أو عقابه بحسب نتائج الأعمال التي يقوم بها ، فكلما زادت إمكانية القائد بتوزيع المكافآت كلما زادت قدرته على التأثير على الأفراد.

4- قوة الإكراه وتشير إلى قدرة القائد على إجبار الموظف على إطاعة أوامر هو محاسبته على نتائج أعماله عن طريق استثارة الخوف و التهديد و توقيع الجزاء.

5- قوة الإعجاب والانتماء الشخصي يعتمد القائد أحيانا على إعجاب التابعين وانتمائهم لشخصيته ، و محاكاتهم للسلوك الذي يسعى إليه ، و تعتمد صور المحاكاة ، أساسا ، على كون التابعين يتأثرون بصفات القائد بسبب إعجابهم بشخصيته وصفاته ، و قد يستثمر القائد هذه الظاهرة في تنمية أنماط سلوكية معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ، و إقناعهم.

6- قوة الإقناع يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استماعهم بان السلوك المطلوب أداءه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم ، ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبب لإشباع حاجات التابعين و قدرته على الإقناع ، والحماس يعتمد القائد أحيانا على تقوية روح الحماس.

7- الإلهام التابعين من خلال الضرب على أوتار القيم ، و المثل التي من شأنها أن تدفعهم إلى ممارسة سلوك معين ، فقد يشجع القائد مرؤوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشرا أساسيا للولاء للمنظمة و الإخلاص لها ، أو قد يحرك فيهم اندفاع أداء معين استناد القيم الوفاء أو الصداقة و المودة ، والهام بالحماس

8- تنمية أو تغيير القيم و المعتقدات يستخدم القائد صورا لإلهام عندما يعتقد بان القيم و المعتقدات راسخة في وجدان التابعين ، أما عندما يجدها راسخة في أذهانهم فانه يلجأ إلى تنميتها واستخدامها لتحقيق استجابة التابعين ، ولذلك غالبا ما يلجا القائد إلى تنمية و تقوية القيم و المعتقدات التي يجد ضرورة اعتمادها في تحقيق أهداف المنظمة ، مثل احترام التقاليد ، والولاء للمنظمة ، ونكران الذات و الطاعة ، وقد تستغرق مدة ترسيخ هذه المعتقدات زما طويلا إلى انه يلجا أحيانا إلى إعطاء جرعات توجيهية إرشادية و باستمرار ، من اجل اعتمادها أساسا رشيدا في تحقيق الأهداف المطلوبة.

9- المشاركة في اتخاذ القرار يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال اشتراكهم في القرارات المتخذة و المطلوب تنفيذها ، و من شان المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ و الالتزام به كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة.

10- تطوير ظروف البيئة :يمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر و سلوك الأفراد التابعين بصورة غير مباشرة من خلال تطوير الظروف المادية للبيئة أو الظروف الاجتماعية التي يعمل بها الأفراد ، كالتحكم في مكان العمل أو تحديد الأدوات المستخدمة في الأداء أو تشكيلا لجماعات الصغيرة أو فرق العمل أو إتاحة فرص التفاعل والتنافس ...الخ بين هؤلاء الأفراد.

11- تطوير القائد للمعلومات: يعتمد القائد أسلوب تطوير المعلومات من خلال السيطرة على إيصالها للمرؤوسين ، و توفير تلك المعلومات التي من شأنها أن تقود إلى استنتاجات معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ، و تعتمد درجة تحقيق هذه الأهداف على إمكانية عزل التابعين عن مصدر المعلومات الأخرى البديلة .

(بترس، 2020، ص20-21)

09_الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية:

أثبتت التطورات في مجال الإدارة عدم كفاية كلا لنظريات السابقة بعد إن ذكر (السمات ، والموقف ، والتفاعلية) في تجديد خصائص القيادة الإدارية ، اتجهت معظم جهود علماء الإدارة نحو محاولة معرفة خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة و تحقيق الفاعلية الإدارية ، وثار التساؤل عن خصائص القيادة الناجحة المتمثلة في الفاعلية في اتخاذ القرارات ، و الفاعلية في الاتصالات ، و إدارة الوقت ، و الإدارة بالأهداف ، و إدارة التغيير ، و هذه القدرات الخاصة تمثل في نظرا لقائلين بالاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية الذي تقوم عليه القيادة اللازمة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة :

- الفاعلية في اتخاذ القرارات: أولا الجوهرية للقائد الإداري و من هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات في الإدارة من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية المنظمة فعملية اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة من تخطيط و تنظيم و تنسيق سياسات واتصالات و هنالك بعض الطرق التي توصل سلوكيات القادة اتجاه القرارات الإدارية ، حيث أن في تكوين الأفضية التي يتخذ القرار في تحريك دوافع الإنسان تؤدي دورا بالنسبة للقائد من خلال كونها تؤثر أهمية القرارات الإدارية كما تبدو أداء التنظيم الذي يقود هو أهدافه من ناحية ، و من خلال كونها تتطلب مجهودات مشتركة في من القائد و مرؤوسيه ، و تعبر عن نوع هيكل التنظيم و نوع العلاقات الإنسانية بين و متخذ القرار و مرؤوسيه في الاتصال .

ثانيا: أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي الأهمية للاتصالات الإدارية في كونها تبرز للمرؤوسين و توجيه جهودهم في الأداء فالإتصال الفعال بين القائد و مرؤوسيه ، يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، و ينمي لديهم روح الفريق و يقوي عندهم الشعور بالانتماء كذلك يحقق الإتصال للمرؤوسين إلى المنظمة و الاندماج فيها و من الأهداف مثل تزويدهم بالخبرات والبيانات و المعلومات و تعريف المرؤوسين بحقيقة ما بالأول ، يحدث داخل المنظمة و حقيقة الوسع الاقتصادي و درجة تقدمهم أولا أفكار و

توجيهات و تعليمات و أوامر القيادة ، كذلك توصيلِ بقيمة العمل الذي يقومون بتحقيق مزايا إلى تزويدهم بالأخبار ذات الطابع الاجتماعي هذا بالإضافة كثيرة بالنسبة للقائد الناجح ، من خلال اتخاذ القرارات السليمة المعتمدة على المعلومات و بين المرؤوسين ومعرفة مشكلاتهم وردودُ البيانات الصحيحة ، والقضاء على العزلة بينها أفعاله محولا لقرارات المختلفة ، و يزود القائد بالبيانات و المعلومات الصحيحة و يعرفه عن تمكينهم التأثير في تابعيه لتحقيق بحقيقة ما يجري داخل المؤسسة، هذا فسياق المؤسسة المطلوب.

-الإدارة بالأهداف ثالثا:

في الإدارة يتميز عن الأسلوب التقليدي حديثا في مثل الإدارة بالأهداف اتجاها يسع كل اهتماماته حول مطلب تحقيق الإدارة و المعرفة بالإدارة باللوائح و القوانين في أن ما تحد من الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين و اللوائح الموضوعة التي غالب حرية العاملين و تحكم على المنظمة بالجمود و التخلف ؛ و محور التركيز في اتجاه الإدارة أكثر من مجرد الاستجابة للأحداث ، فهو طريقة بالأهداف و التنبؤ بالمستقبل و التأثير فيه جديدة للتفكير، و منهج يجمع وظائف الإدارة ، و يعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة و التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين على تحديد الأهداف.

رابعا: إدارة التغيير: أكثر فأكثر أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة و خاصة في المستويات العليا مرتبطة إليهم لزيادة الأعباء على القائد بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية و تعتمد بشكل أساسي عليه و

(غالب وآخرون، 2012، ص 46-47)

أصبحت

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي حول للقيادة ، من خلال التعرف على مفهومها و خصائصها ، النظريات الرئيسية التي تناولت هذا الموضوع ، أهميتها ، عناصرها ، أنماطها ، ذكرنا أهم مهارات القيادة الإدارية و صفات القائد ، إضافة إلى وسائل التأثير على القيادة و اختتمنا بالاتجاهات الحديثة للقيادة ، و سنتناول فالفصل الذي يليه موضوع دافعية الإنجاز.

الفصل الثالث :

الدافعية للإنجاز

- تمهيد
- ماهية دافعية الإنجاز
- المفاهيم المرتبطة بالدافعية
- أنواع الدافعية
- أهمية الدافعية للإنجاز
- نظريات الدافعية
- قياس الدافعية
- خصائص الأفراد ذوي الإنجاز العالي
- خلاصة

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل المخصص لدافعية الإنجاز لذكر أهم عناصره لتوضيح الصورة أكثر عن هذا الموضوع لذا ذكرنا مفهومه و المصطلحات المرتبطة به إضافة لعرض أنواع الدافعية و أهمية دافعية الإنجاز ، ثم نذكر النظريات التي عالجت هذا الموضوع ، مروراً بمقاييس دافعية الإنجاز وصولاً لذكر السمات و مهارات الأفراد ذوي الإنجاز العالي .

01- ماهية الدافعية للإنجاز:

1-1/ تعريف الدافعية:

تؤثر الدافعية في نوعية التوقعات التي يحملها الناس تبعاً لأفعالهم ونشاطاتهم وبالتالي فإنها تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم والتوقعات بالطبع على علاقة وثيقة بخبرة النجاح والفشل التي كان الإنسان يتعرض لها. (التوتوري، 2006، ص 21)

ولقد تعددت التعاريف الدافعية فمنها ما يعرفها مطلقاً ومنها ما يعرفها حسب العلماء، نذكر منها ما يلي:

تعريف "توماس يونج" الدافعية هي استشارة وتحريك السلوك أو العمل وتعضيد النشاط إلى التقدم والتنظيم نموذج النشاط.

ويرى "دونالد لندري" هي مجموعة القوى التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف من الأهداف.

(منصور ، ص 110)

ويرى "ستيرزوبورتر" بأن الدافعية عملية مؤلفة من الجوانب الثلاثة: ففي البدء تثير الدافعية للسلوك أي تجعل الناس يقبلون على التصرف أو العمل بطريقة مخصوصة، ومن الجانب الثاني توجه الدافعية للسلوك نحو الوصول إلى غاية أو الهدف معين، أما الجانب الثالث هو ضمان استمراره في بذل الجهد في حين بلوغ الهدف.

(رونالد. ي ريجيو، 1999، ص 288)

وكما يعرف أيضا الدافع هو الطاقة الكاملة في الكائن الحي التي تدفعه ليلسك سلوكاً معيناً في العالم الخارجي وهي الطاقة التي ترسم للكائن الحي أهدافه وغاياته لتحقيق هدف متكيف معه في بيئته الخارجية. (أبوة حويج، أبو مغلي، 2004، ص 138)

1-1-1/الدافع هو: الحالة الداخلية النفسية أو جسمية تثير السلوك في بظروف معينة وتحدده وتوصله حتى تحقيق غاية محددة ، وهو حالة من الاستشارة والتوتر الداخلي وفقد التوازن بهدف إرضاء الدافع وإزالة القلق ويصاب الكائن الحي بالإحباط والكرهية إذا لم يرضى الدافع.

(شحاتة ربيع، 2010، ص 114)

ومنه فالدافع المثير لا يمكن ملاحظته فهو بحاجة يستثير الفرد ليقوم بسلوك مستمر يمكن ملاحظته لتحقيق هدف ما.

يسعى كل فرد لتحقيق إنجاز ما ، يحقق من خلاله ذاته وقد يستطيع الوصول إلى هدفه ، وقد لا يتمكن من ذلك ويرجع نجاحه أو فشله إلى درجة دافعيته للإنجاز، حيث يعد دافع الإنجاز عاملاً مهماً في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه وكذا إدراكه للموقف فهو مكوناً أساسياً في سعي الفرد لتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف.

02- المفاهيم المرتبطة بالدافعية:

قد تتداخل بعض المصطلحات لمفهوم الدافعية وذلك لأنها تعبر عن السلوك الإنساني بأشكال مختلفة نوعاً ما وهي:

1-2- الحاجة: هي عبارة عن حالة من عدم الاتزان عن اختلاف في الشروط الداخلية والخارجية

اللازمة عن بقاء الكائن الحي. (نمر يسوف، 2011، ص 90)

وهي الرغبة الطبيعية بهدف الكائن الحي إلى تحقيقها مما يؤدي إلى التوازن النفسي والانتظام في الحياة، وتظهر أهميتها في الكائن الحي فيما توجد صعوبات تحول دون إشباع هذه الحاجة إذ يظهر عليه اضطراب وقلق وعدم الشعور بالسعادة في الحياة. (أبو علام، 2004، ص 249)

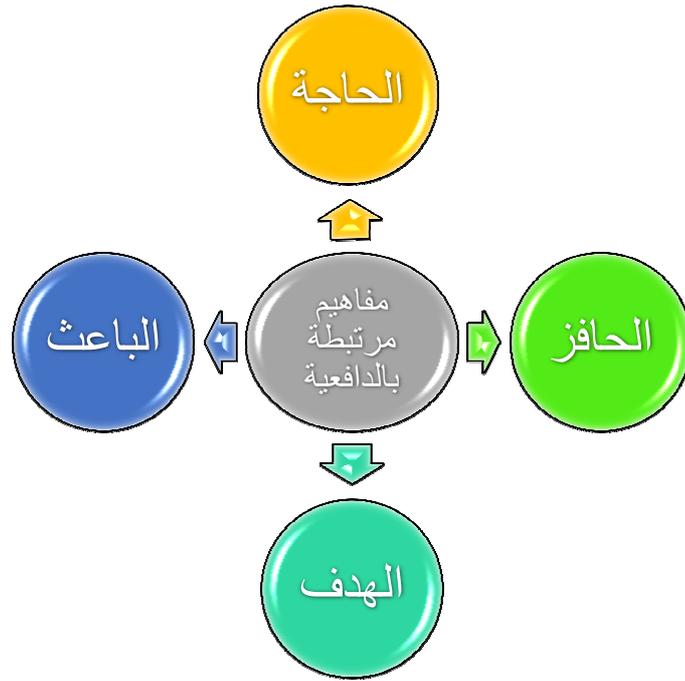
2-2- الحافز: وهو الدافع الداخلي الفطري يتضمن معنى الشعور يفيد التحكم الإداري والذين يستخدمون كلمة غريزة حافزا فطريا يدفع إلى أنواع معينة من السلوك يؤدي إلى أهداف مميزة، لو لم يعلم بها الفرد فالحافز قريب لكلمة إلحاح والضرورة. (ساكر، 2015، ص 24)

أيضا هو عبارة عن النتيجة أو العائد أو الشيء الموجود خارج الفرد يود أن يحصل عليه وقد يكون إيجابيا أو سلبيا. (التيجاني، 2015، ص 65).

2-3- الباعث: نقول عنه مواقف أو موضوعات يحمل حين الحصول عليها أن تشبع الدافع أي أنه يشير إلى الشيء الذي يهدف الفرد إلى تحقيقه ويوجه استجاباته نحوه أو بعيدا عنه والباحث يعمل على إزالة الضيق والتوتر الذي يشعر به الفرد. (جودة بني جابر وآخرون، 2002، ص 163).

2-4- الهدف: هو ما يرغب الفرد في الحصول عليه ويشبع الدافع في نفس الوقت. (عدس و التوق، 2009، ص 227).

وفي ضوء ذلك فإن الحاجة تنشأ لدى الكائن الحي نتيجة حرمانه من شيء معين ، ويترتب على ذلك أن ينشأ الدافع الذي يعبأ طاقة الكائن الحي ويوجه سلوكه من أجل الوصول للهدف. (خليفة، 2000، ص 79)



شكل رقم (02) يوضح المفاهيم المرتبطة بالدافعية (من إعداد الطلبة)

03- أنواع الدافعية:

يمكن تصنيف الدوافع إلى مجموعتين حسب مصدر نشوؤها وهي الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية.

3-1- **الدوافع الداخلية:** وهي الدوافع التي تنبثق من داخل الفرد وتشمل:

3-2- **دوافع البقاء:** وهي الحاجات الضرورية لبقاء حياة الإنسان.

3-3- **دوافع داخلية:** وهي مجموعة دوافع داخلية تنبثق من داخل الفرد وتشمل حب المعرفة والاستطلاع

والاكتشاف والميول والاهتمامات.

3-4- **دوافع خارجية:** وتعرف بالدوافع المكتسبة أو الدوافع الثانوية مثل هذه الدوافع يتم تعلمها واكتسابها

من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي، والتنشئة الاجتماعية وفق لمبدأ الملاحظة والنموذجية بحيث تتقوى

بمؤثرات التعزيز والدعم الاجتماعي وتشمل دوافع حب التحذير والتملك والسيطرة كما تشمل جملة أهداف

وأعراض التي يضعها الإنسان لنفسه ويسعى لتحقيقه. (الزعول، 2007، ص 98)

04- أهمية الدافعية للإنجاز:

تلعب الدافعية الدور الأهم في المثابرة الإنسان على انجاز أعمالهم ، و ربما كانت المثابرة من أفضل المقاييس المستخدمة في تقدير مستوى الدافعية عند هذا الإنسان فإن الدافعية بهذا المعنى تحقق عدة وظائف رئيسية أهمها:

1- الدافعية تستثير السلوك هي التي تحث الإنسان على القيام بسلوك معين مع أنها قد تكون السبب في حدوث ذلك السلوك ، و قد بين علماء النفس أن أفضل مستوى من الدافعية الاستثارة لتحقيق نتائج إيجابية هو المستوى المتوسط ، ويحدث ذلك المستوى المنخفض من الدافعية يؤدي في العادة إلى الملل و عدم الاهتمام ، كما أن المستوى المرتفع عن الحد المعقول يؤدي إلى ارتفاع القلق و التوتر، فهما عاملان سلبيان في السلوك الإنساني أفعالهم و نشاطاتهم.

2- الدافعية تؤثر في نوعية التوقعات التي يحملها الناس تبعا و بالتالي فإنها تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم ، و التوقعات بالطبع على علاقة وثيقة بخبرات النجاح و الفشل التي كان الإنسان قد تعرض لها.

3- الدافعية تؤثر في توجيه سلوكنا نحو المعلومات المهمة التي يتوجب علينا الاهتمام بها و معالجتها، و تدلنا على الطريقة المناسبة لفعل ذلك. . (العمري، 2017ص 224)

وتكسب الدافعية المرتفعة للإنجاز الأفراد المثابرة والكفاءة في أشكال مختلفة من الأداء ويصبح لديهم مفهوم مرتفع عن ذواتهم فهم كثيرو الحركة وراغبون في التطور والنمو لديهم قدرة أكبر على تحمل الضغوط ومقاومتها. (كنمور، 2013)

وتظهر أهمية دافعية الإنجاز في كونها تنمي العديد من الخصائص لدى الفرد ومنها: السعي نحو الإتقان والتميز والقدرة على تحديد الهدف، والقدرة على استكشاف البيئة، والقدرة على تحمل المسؤولية وعلى التعامل مع الذات، وتعديل المسار، وأيضا القدرة على التخطيط الجيد.

05- العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز:

تنشأ دافعية الإنجاز لدى الفرد بسبب عدة عوامل أساسية منها مما يرجع للفرد ذاته ومنه ما يرجع لبيئة

الإنجاز:

5-1- العوامل الفردية:

أساليب التنشئة الأسرية:

تشير الدراسات التي قام بها "ماكيلان" وزملاءه أن الآباء لهم دور مهم في نشأت دافعية الإنجاز ودافع الطفل في الاعتماد عن نفسه وتكليفه بأداء مهامه لوحده أي باستقلالية مما يؤدي إلى زيادة في الدافعية للإنجاز وتدعيم السلوك الذي أنجزه الفرد إيجابيا بالإثابة وإظهار الحب يؤدي إلى تعلم الدافع وتقويته ويعكس ذلك إذا لم يلق الطفل تشجيعاً أو اقتران الإنجاز الجيد بالعقاب ، فإن الدافع قد لا يتكون عند الفرد أو قد ينشأ ضعيفا ويقول "ماكيلان" في هذا الصدد بأن التدريب المبكر لا يجب أن يوحى بنبذ الوالدين للطفل يعني أن الوالدين قد يجبران الطفل على الاستقلال حتى لا يكون عبئا عليهم.

المدرسة:

إن للمدرسة دور كبير في تنمية دافعية الإنجاز من خلال التسيير الجيد للمدرس بما يتلاءم وإمكانيات التلميذ ومحاولة تشجيعهم وتدعيم وتعزيز سلوكياتهم الناجحة (لخصر، 2016، ص 250)

5-2- العوامل الثقافية و الدينية والاقتصادية:

تشير الدراسات التي قام بها "ماكيلان" حول العوامل الثقافية والدينية وتأثيرها على دافعية الإنجاز إلى أن قيم الآباء التي يمثلها أدائهم الديني التي تؤثر في تنشئة الطفل، فإن دافعية الإنجاز لدى الطفل ، حيث توصل "ماكيلان" عام (1976) في الدراسات الدافعية للإنجاز لدى الأفراد في عدة بلدان إلى أن دافعية الإنجاز ترتبط ارتباطا وثيقا بالتطور الاقتصادي للبلد، فالدافعية للإنجاز تسيطر وتسود خلال فترات النمو الاقتصادي فالأشخاص في البلدان المتقدمة يرجعون بسبب تضخم وزيادة الإنتاج إلى انجازاتهم المعتمدة.

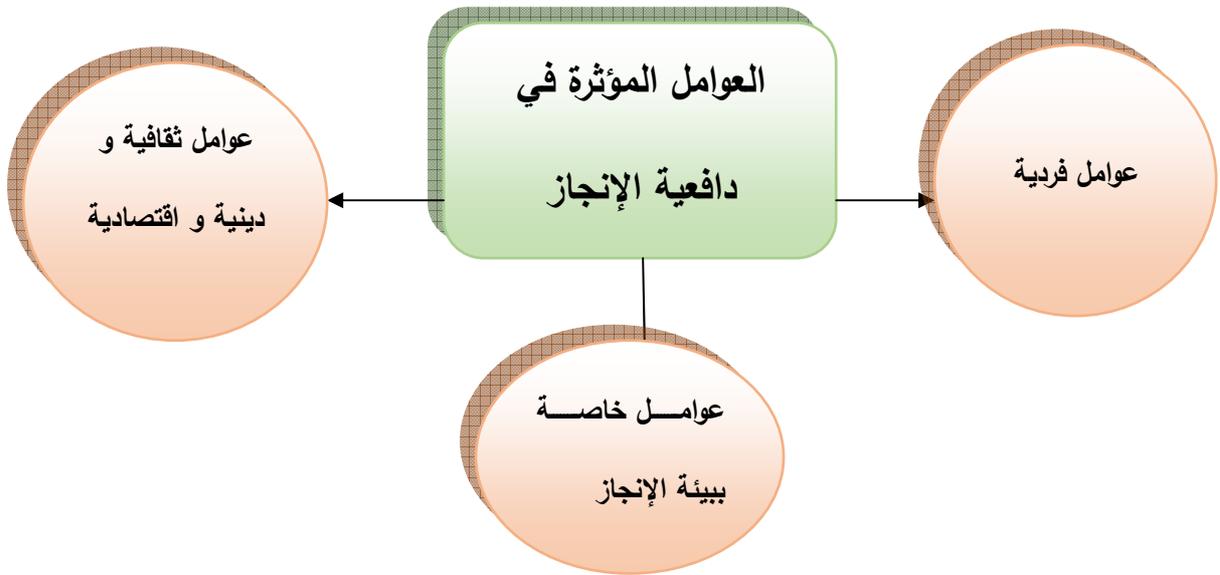
(المرجع السابق ، ص252)

5-3- العوامل الخاصة ببيئة الإنجاز:

إن البيئة التنظيمية التي تعمل إلى تحقيق طموح الأفراد من خلال تحديد أهداف ممكنة التحقيق والمثيرة للتحدي ويقدم فرصا كافية تكون مهمة في استشارة وتنمية دافعية الإنجاز ومن هذا المنطلق العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز ببيئة العمل وهي كالتالي: طبيعة العمل، العوامل الشخصية، التحمل، المثابرة

(جوابي ، 2016، ص 253).

والطموح



شكل رقم (03) يبين العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز (من إعداد الطلبة)

06- نظريات الدافعية للإنجاز:

تتعدد نظريات الدافعية قديمها وحديثها على مبدأ المتعة الذي يقول: أن الأفراد يتصرفون بالطرق التي تحقق لهم المتعة وتقل من الشقاء، ويرجع هذا المفهوم إلى الفلاسفة الإغريق الأوائل. وظهر أخيراً في أعمال كل من "لوك عميل، وبنطام" وبالرغم من هذه النظرة قد وفرت بعض الأسس كمعرفة الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التصرف بالطريقة التي يتصرفون بها، إلا أنها لم توفر إطار لفهم سبب اختيار الناس لنمط معين من السلوك دون الغير.

جاءت النظرية الدافعية في تحول المدخل الفلسفي إلى مدخل نفسي وإداري بدرجة أكبر عند نهاية القرن الماضي وقد حاولت النظريات التي تحاول تفسير السلوك الأفراد من خلال دراسة المتغيرات التي ركزت على الفرد والموقف والحالة التي يتفاعل فيها الفرد. (أندروسيزولاقي، 2004، ص 98-90)

6-1- نظرية ماسلو "التدرج الهرمي للحاجات":

تعتبر نظرية الحاجات لماسلو من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع بناء المتبعة تعمل على توجيه سلوكه وهذه الحاجات تأخذ شكلاً هرمياً قاعدته تمثل الحاجات الفردية الأكثر وإن كانت في أدنى السلم الهرمي من ناحية أهمية الحاجات التي عليها في السلم الهرمي، لا يمكن استخدامها وتوجيه سلوكهم ما لم تلبي هذه الحاجات في درجة معقولة في هذه الحالة تأخذ الاختلافات الفردية بعين الاعتبار أي مستوى الاكتفاء من الحاجة يختلف من الفرد لآخر تصنيف ماسلو الهرمي بحاجات الإنسان.

- **الحاجات الفيزيولوجية:** تمثل حاجات الإنسان تعتبر أساسية وحيوية لبقائه حياً وتعطي المرتبة الأولى في سلم الحاجات وتشمل (هواء، ماء، غذاء، كساء، طعام) وبمجرد إشباع هذه الحاجات تظهر لنا الحاجات الجديدة.

- **الحاجات الأمن والأمان والاستقرار والأمن:** تشمل هذه الحاجات المرتبة النائية في سلم الحاجات وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسدية والصحية والبدنية والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية ويمكن للمدير أن يلعب دوراً هاماً في توفير كلّ الظروف والاستقرار والأمن للعمل.

لقد انطلق "تايلور" وهو أب المدرسة العلمية من فكرة أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت ويواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية، وعلى أساس هذا التهور للعمل يجب أن نبحث عن المبادئ التي تحقق أفضل استخدام ممكن له ، وباستطاعتنا أن نكشف هذه المبادئ إذا اعتمدنا على المنهج التجريبي في دراسة المشكلات الإدارية التي تظهر في موقف العمل ، وذلك أن التنظيم الصناعي شأنه شأن أي جانب آخر من جانب الواقع تحكمه قوانين يمكن تطبيقها في موقف العمل بدقة، لكي تنظم الأنشطة المختلفة وتوجه عوامل الإنتاج بالشكل الذي يحقق الكفاءة.

وهكذا تحل المعرفة العملية محل المعرفة القائمة على الظن والتخمين في دراسة السلوك التنظيمي.

ويرى "تايلور" أن إيجاد طريقة مثلى للعمل من خلال دراسات الحركة والزمن، وتزويد العاملين بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقاً للطريقة التي تتم التوصل إليها بأسلوب علمي ، ويتحقق ذلك بواسطة منح العاملين مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي ، وإذا استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة والمتقنة للإنتاج.

- **الحاجات الاجتماعية:** تتبع هذه الحاجات من كون إنسان اجتماعي بطبيعته ويعيش ضمن جماعات يتفاعل وتتعامل معها وتشمل الانتماء والتعاطف والارتباط والحب والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية.

- **حاجات الاحترام والتقدير:** تنتمي هذه الرغبة في قبوله من الجماعة والشعور بالأهمية والاحترام والتقدير م نقبل آخرين وتأكيد احترام الذات، وتحقيق هذه الحاجات الهامة لكونه يبعث لدى الفرد شعوراً بالثقة

بالنفس، والعكس ذلك يولد لدى الفرد شعوراً بعدم القدرة على الإنجاز أي شيء مما ينسب إلحاق الضرر بالفرد ويمكن تحقيق تلك الحاجات من خلال التمييز والمنافسة والكفاءة والاستقلالية.

- **حاجات تحقيق الذات:** أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو وهي كما يشير تعبير عن حاجات الفرد المتزايد، لأن يكون ما هو قادر على الوصول إليه، بناءً على قدراته وكفاءته أو هي تعبير عن رغبة الفرد للتعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه ولا يسعى الإنسان إلى إشباع هذه الحاجة إلا بعد أن يؤمن إشباع حاجاته الأربعة السابقة . (غباري، 2008، ص 108-109).

2-6/نظرية الغرائز:

حاول أصحاب هذه النظرية تفسير دوافع السلوك على أساس الغرائز وأن كل نشاط يقوم به الإنسان يرتبط بها.

والغريزة كما يراها "سيجموند فرويد" تصدر عن حالة إشارة بدنية أو دافع ملح أو توتر داخل الجسم بهدف تحقيق هدف معين لكي يحقق إزالة الإشارة والتوتر، بالتالي حدوث اللذة والإشباع فالفرد يكون مدفوعاً طول حياته بالطاقة الغريزية التي أطلق عليها مصطلح "الليبدو". (حسين، 1988، ص 52).

3-6/ نظرية التنشيط (الإثارة):

إن المبدأ الذي يقوم عليه النظرية حسب "ونتي" إن كل فرد لديه مستوى معين من الإثارة وأن السلوك يكون هدفه الاحتفاظ بهذا المستوى فإذا كانت مثيرات البيئة عالية لدرجة كبيرة فإن السلوك موجهاً لمحاولة التنشيط -الإثارة- أما إذا كان مستوى الإثارة منخفض جداً فإن سلوكه عندئذ يكون مدفوعاً لمحاولة الارتقاء بمستوى هذا الأخير فكلما ارتقت مستويات الدافعية لدى الفرد لكما تحسن الأداء.

(المعري، 2009، ص 55)

6-4- نظرية التعلم الاجتماعي:

تعتبر هذه النظرية أن التعلم السابق يعتبر من المصادر الرئيسية للدافعية، إذ أن نجاح أو فشل استجابة معينة تؤدي إلى التعرف على الجوانب التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية، وبالتالي تنشأ الرغبة والدافع لتكرار السلوك الناتج، كما أن التعلم بملاحظة نجاح أو فشل الآخرين قد يكون كافياً لإنتاج حالات الدافعية وقد أشار "ألبرتو بان ديور" أن نظرية التعلم الاجتماعي تتأسس على التعلم بالنموذج، أو القدرة أي التعلم بملاحظة وتقليد الآخرين، كما أن التعلم يرتبط أيضاً بالتعزيز الاجتماعي فالسلوك الذي يتم تعزيزه أو تدعيمه يكون بمثابة دافع أو حافز للفرد لتكرار مثل هذا السلوك أو الأداء مرة أخرى.

(عدس، 1999، ص 13)

6-5- نظرية دافعية الإنجاز:

تهدف هذه النظرية إلى تحديد مستوى استمرارية السلوك وهذا الأمر يحدث عندما يعرف الشخص أن أداءه سوف يخضع للتقييم أي أما النجاح أو الفشل. وتشير شدة النظرية إلى أن التشخيص الذي يرغب في النجاح يمارس عادة أعمالاً لها صعوبة متوسطة أما الأفراد الذين يميلون إلى تجنب الخسارة فيمارسون الأعمال السهلة جداً أو الأعمال الصعبة جداً، وتفترض هذه النظرية التي ترتبط أساساً بكل من "ماكلياند واتكنسون" أن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية للفرد والمتمثلة في الرغبة في التمييز والإبداع.

ودافعية الإنجاز لدى الفرد تتأثر بثلاث عوامل رئيسية هي:

الدافع للوصول للنجاح.

احتمال النجاح.

القيمة الباعثة للنجاح .

(عياصرة، 2006، ص 105)

07- قياس دافعية الإنجاز:

تصنف مقاييس دافعية الإنجاز إلى قسمين: الأولى مقاييس إسقاطية، والثانية مقاييس موضوعية:

أ- المقاييس الإسقاطية:

1- مقاييس الإنجاز لكليلان وزملائه (1953) تقدير الصور والتخيلات:

أعد "مكلي لاند" اختبار لقياس الدافعية للإنجاز مكون من أربعة صور تم توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع الذي اعده "مواري" (1938) كما صمم "مكلي لاند" بعض الأخر خصيصاً لقياس الدافع للإنجاز. (شاد ، 1999، ص 23)

ويتم عرض الصور في أثناء الاختبار على شاشة سينمائية لمدة 20 ثانية أمام المفحوص ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تعطي 04 أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة ، وتذكر الأسئلة وهي:

ماذا حدث ومن هم الشخصاخص؟

ما الذي أدى إلى هذا الموقف لمعنى ماذا حدث من الماضي؟

ما محور التفكير وما المطلوب أدائه ومن الذي يقوم بهذا الأداء؟

ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عمله؟

بعد ذلك يجيب على هاته الأسئلة، في مدة لا تزيد عن أربع دقائق، وسيستغرق الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربعة، عشرين دقيقة.

2- مقياس الاستبصار لفرنش (1958):

قامت "فرنش" بوضع مقاييس الاستبصار على ضوء الأساس النظري الذي وضعه "ماكيلان" لتقدير صور وتخيلات الإنجاز بما أنها وضعت جماً مفيدة. تصف أنماطاً متعددة من السلوك يستجيب لها

المفحوص باستجابة لفظية إسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية.

3- مقياس التعبير عن طريق الرسم "أرونسون":

صمم هذا المقياس لقياس دافعية الإنجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختبار "ماكلياند" وزملاؤه واختبار "فرنش" للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه "أرونسون" لتصحيح اختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط والحيز والأشكال وذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الإنجاز بالرغم من تطبيق هذه مقاييس على عدد من عينات.

(رشاد عبد العزيز موسى، 1994، ص 22، 25)

يرى بعض الباحثين أن هذه المقاييس لا تقيس فقط الدوافع بل تتعداها إلى جوانب من شخصية الفرد ويرى "فيرنون" (1953) أن اختبار تفهم الموضوع لا تستطيع أن تقيس به الدوافع إلا عند الفرد المتعلم تعليماً جيداً لكي يتمكن من أن يكتب قصة ويعبر كما يراه.

ب- المقاييس الموضوعية:

حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الإنجاز متجنبين الأخطاء التي احتوتها المقاييس الاسقاطية ونذكر منها:

1- اختبار الدافع للإنجاز "هرمانس" (1970):

حاول "هرمانس" بناء اختبار الدافع بعيداً عن نظرية "اتكنسون" ودل بعد حصر المظاهر المتعلقة بهذا التكوين وقد انتقت منها لأكثر شيوعاً على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي:

مستوى الطموح.

المثابرة.

توتر العمل.

إدراك الزمن.

التوجه نحو المستقبل.

اختيار الرفيق.

سلوك التعرف.

سلوك الإنجاز.

ويتكون هذا الاستخبار من 29 عبارة متعددة الاختبارات. (مجدي ، 1994 ، ص 188)

مقاييس التوجه نحو الإنجاز "ايزنكوويلسون" (1975): ضمن اختبار يتضمن سبعة مقاييس فرعية

تقيس المزاج التجريبي المثالي ويتكون المقياس من 30 بنداً، يجاب عنها بـ: "نعم، غير متأكد، لا".

مقياس "راي-لن" للدوافع للإنجاز (1960): وضع "لن" هذا القياس في (1960) وطوره "راي" في

السبعينات يتكون من 14 سؤالاً يجاب عليها بـ: نعم، لا، غير متأكد، وللإيجاب تم عكس مفتاح تقدير

الدرجات في نصف عدد العبارات والدرجة القصوى هي 42 وللمقياس ثبات يزيد على 70 .

(محمد عبد الله ، 1994 ، ص 187)

08-خصائص الفرد ذوي الإنجاز العالي:

1-يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة و منضبطة لذلك يضعون لأنفسهم أهدافا تتطوي على التحدي

و المجازفة و هم يفعلون ذلك كحالة طبيعية و مستمرة إذا أنهم لا يشعرون باللذة و الانجاز إذا كانت

المهام و الأهداف التي ينفذونها سهلة و مضمونة النتائج.

2_ الميل إلى الوضعيات و المواقف التي يتمكنون فيها من تحمل المسؤولية الشخصية في تحليل

المشاكل و إيجاد الحلول لها.

3_ الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم و مراقبتها ليكونوا على علم بمستوى انجازاتهم.

4_ يهتم الشخص ذو الدرجة المرتفعة من الانجاز بما يؤديه من عمل في حد ذاتها أكثر من اهتمامه بأي

عائد مادي يعود عليه من انجاز هذا العمل ، و هو دون شك يرغب في الحصول على قدر كبير من

المال لكونه مقياس الدرجة امتيازه في أداء عمله.

5- يتميز الأفراد مرتفعي الانجاز بالثقة العالية بالنفس حيث يميلون للشك في آراء الأفراد الأكثر خبرة منهم ، و يلتزمون بأرائهم حتى و لو كانوا لا يملكون معرفة معمقة بالموضوع الذي يريدون اتخاذ القرار فيه.

6- يفضلون المهن المتغيرة و التي فيها تحديات مستمرة و ينفرون من المهمات لروتينية.

7- يتخذون قرارات ذات درجة معقولة من الخطر المرتبطة بها يتميز ذوي الانجاز المرتفع بتحمل المخاطرة المتوسطة أي أن هناك إمكانية حساب احتمالات هذه المخاطر، درجة متوسطة من المعنى أنها قد تكون مناسبة لحجم و نوعية قدرات الفرد أي أن ذوي الانجاز المرتفع يفضلون الأعمال التي يعرفون كيف و متى يقومون بها .
(قوراري، 2014، ص79)

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفهومي لدافعية الإنجاز، من خلال التعرف على ماهيتها و المفاهيم المرتبطة بها ، أنواع الدافعية ، أهمية دافعية الإنجاز ، و العوامل المؤثرة عليها ، والنظريات المفسرة لها إضافة لقياس الدافعية و صولا لذكر خصائص الأفراد ذوي الإنجاز العالي ، بعد التطرق إلى الجوانب النظرية سيتم عرض الجانب التطبيقي من خلال التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية .

الفصل الرابع :

منهجية الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد

- الدراسة الاستطلاعية
- منهج الدراسة
- حدود الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- أساليب المعالجة الإحصائية

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية من أهم خطوات البحث العلمي فهي عبارة عن دراسة كمية لإشكالية الدراسة ، وتمر هذه العملية بعدة خطوات منها التعرف على الدراسة الاستطلاعية ، المنهج المتبع ، حدود الدراسة ، مجتمع الدراسة و العينة المختارة ، إضافة معرفة أدوات الدراسة وصولا إلى أساليب المعالجة الإحصائية.

01/الدراسة الاستطلاعية:

تعرف الدراسات الاستطلاعية على أنها تلك الدراسات الأولية التي تجرى قبل الدراسات الأساسية لأي بحث علمي ، وهي دراسات مبدئية أو مدخل للبحث النهائي تهدف إلى تهيئة الظروف والوسائل والإمكانات الضرورية للدراسة النهائية ، أيضا هي الدراسة التمهيدية التي تتعرف على الظروف والملايسات التي سيجرى عليها البحث النهائي ، و تسمى أيضا بالدراسات الكشفية .

(عبد السلام ، 2020 ، ص 4،5)

قمنا بإجراء دراسة استطلاعية في تعاونية الحبوب و البقول لولاية البويرة للوقوف على طريقة عمل الإدارة ومعرفة النمط القيادي المتبع لتحفيز المستخدمين و رفع من دافعية الإنجاز نحو العمل ، ومنه تعرفنا على الطريقة الأنسب لجمع المعلومات والتي تمثلت في بناء استبيان لكل من متغير القيادة و دافعية الإنجاز .

02/منهج الدراسة:

في سبيل إجراء هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي هو من أكثر المناهج استخداما في ميدان العلوم الاجتماعية لما يتميز من خصوصيات تتلائم مع المواضيع ، ويعرف بأنه جمع أوصاف و معلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلا في الواقع ، ولا يكتفي المنهج الوصفي عند كثير من العلماء على الوصف فقط بل يتعد إلى تحديد العلاقة و مقداره أو محاولة اكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة ، ويعبر عنها كفيما و كميًا ويوضح خصائصها و ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

(عيشور و آخرون ، 2017 ، ص215،216)

03/حدود الدراسة:

- الحد الزمني: استغرقت الدراسة 15 يوما.
- الحد المكاني:تعاونية الحبوب و البقول لولاية البويرة.

04/مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة في بحثنا هذا هم مستخدمي تعاونية الحبوب و البقول لولاية البويرة و البالغ عددهم 235.

05/عينة الدراسة: تم اختيار المستخدمين بطريقة عشوائية من بين الذين تتوفر لديهم نفس الخصائص

فيما يخص تقارب كل من : الترتيب الهرمي ، المكانة في المؤسسة ، الأجر ، كما يخضعون لنفس العوامل الخاصة بالإشراف وممارسات الإدارة ، حيث تمثلت في 30 مستخدما .

06/أدوات الدراسة:

1/المقابلة: تعد المقابلة من أهم أدوات جمع المعلومات في دراسة الفرد و الجماعات الإنسانية ، ويعد

التحقيق بواسطة المقابلة تقنية يطرح خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة مدروسة و مدققة و هادفة من اجل خدمة موضوع البحث ، و تعد المقابلة محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع الآخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات في البحث العلمي و الاستعانة بها في تحليل النتائج.

(بوحوش ، 2019 ، ص70)

❖ 2/الاستبيان: هو تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة

بإجابتها أو الآراء المحتملة أو بفرغ للإجابة و يطلب من المجيب عليها مثلا الإشارة لما يراه مهما ، أو ما ينطبق عليها منها أو ما يعتقد انه الإجابة الصحيحة. وكذلك عرف الاستبيان على انه أداة

لتجميع البيانات ذات صلة بمشكلة معينة ، وذلك ما يقرره المستجيبون لفظيا أو كتابيا في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان ، وعرفه البعض على انه وثيقة مكتوبة تتضمن عددا من الأسئلة والتي يرغب الباحث التعرف على إجابة المبحوث عليها صممت خصيصا لخدمة أغراض بحث معين . (محمد سليمان ، 2010 ،

103،102)

حيث قمنا بإعداد استبيان معد من طرفنا حول موضوع القيادة و دافعية الإنجاز متكون من (15) بندا في القيادة و (18) بندا في دافعية الإنجاز .

6-2/ الخصائص السيكومترية:

❖ **6-2-1/ تصميم الاستبيان:** اعتمدت الطالبان في إعداد الاستبيان على بنود تم تصميمها بالرجوع إلى الأدبيات النظرية بالإضافة إلى بعض بنود الدراسات السابقة التي تناولت موضوع قيادة و دافعية الإنجاز تم توزيع العبارات الخاصة باستبيان كالتالي:

1/ القيادة:

جدول رقم (01) يوضح رقم أبعاد العبارات القيادة

البعاد	رقم العبارات الخاص به
القيادة الديمقراطية.	5/4/3/2/1.
القيادة ديكتاتورية.	10/9/8/7/6.
القيادة الفوضوية	15/14/13/12/11.

2/دافعية الإنجاز :

جدول رقم (02) يوضح رقم أبعاد العبارات دافعية الإنجاز

البعاد	رقم العبارات الخاص به
الدافعية الداخلية.	9/8/7/6/5/4/3/2/1
الدافعية الخارجية.	18/17/16/15/14/13/12/11/10

جدول رقم (03) يوضح اتجاه العبارات في مقياس القيادة:

البعاد	العبارات الموجبة	العبارات السالبة
القيادة الديمقراطية.	4/2/1	5/3
القيادة ديكتاتورية.	7/6	10/9/8
القيادة الفوضوية	14/13/12	15/11

❖ 6-2-2/صدق الاستبيان: بعد الانتهاء من تصميم استبيان قمنا بتقديم النموذج الأولي

للاستبيان لمجموعة من المحكين وهم أساتذة تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، وطلبنا منهم تقييمه و إبداء آراءهم إذا كانت العبارات تقيس ما أعد لقياسه فعلا و مدى وضوح صياغة العبارات و مدى انتماء كل عبارة للبعد المعد لها ، إضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا لتعديله ، وبعد أخذ ملاحظات و آراء هؤلاء الأساتذة المحكمين قمنا بتعديل بعض العبارات .

❖ 6-2-3/طريقة التصحيح الاستبيان:

جدول رقم (04) يبين طريقة تنقيط العبارات

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
الوزن	5	4	3	2	1	عبارة موجبة
الوزن	1	2	3	4	5	عبارة سالبة

07/أساليب المعالجة الإحصائية:

تهدف دراستنا إلى البحث عن العلاقة الموجودة بين القيادة و دافعية الإنجاز وسوف نقوم باستعمال

مجموعة من الأدوات الإحصائية ، و ذلك باستخدام مقياس النزعة المركزية من خلال :

- النسب المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- مقاييس التشتت.

وذلك وفق برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss25.

خاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول موضوع القيادة و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى المستخدمى تعاونية الحبوب و البقول لولاية البويرة ، لاستنتاج الأهمية فى دراسة هذين المتغيرين فى بيئة العمل التى تتمحور حول الحصول على المعلومات والعلاقة بينهما والتى تؤثر على سلوك العنصر البشرى ، فتحريك دوافع المستخدم لإنجاز مهامه يعتبر ثمرة لمجهودات القائد الناجح الذى يستطيع التأثير على غيره ، فطريقة استخدام سلطة القيادة بطريقة تسمح للآخرين بإبداء آراءهم تصنع نوع الثقة بينه و بين مرؤوسيه ما يجعلهم يعملون كفريق واحد متماسك ، يحفزهم للعمل بفعالية .

و بعد عرضنا للجانب النظرى لكلا المتغيرين قمنا بتصوير دراسة ميدانية تم فيها استخدام المنهج الوصفى و أداة المقابلة و الاستبيان ، للتحقق من فرضية الدراسة .

قائمة المراجع:

أ_ الكتب:

_ ظاهر محمود كلادة، (1997) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

_ نواف كنعان (1980) ، القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، دار العلوم للطباعة والنشر الرياض.

_ حسين مصطفى ومعوذ رياض (1979) وسائل واتجاهات في شؤون المعلمين، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة.

_ علي عزدين وآخرون (2007) ، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

_ عياصرة علي أحمد عبد الرحمان (2006) ، القيادة الدافعية في الإدارة التربوية ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

_ زيد منير عبودي (2006) ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، ط1 ، عمان الأردن ، دار الشروق.

_ عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحن (2001) ، تنظيم إدارة الأعمال، الإسكندرية ، الدار الجامعية.

_ علي عياصرة ومحمد محمود العودة (2006) ، الفاصل الاتصالي الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية عمان، الأردن، دار حامد للنشر.

_ عمار بوحوش، بدون سنة ، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، ط2، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.

_عياصرة علي احمد عبد السلام (2006) ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، عمان ، دار
الحامد للنشر والتوزيع.

_محمد حسين العجم(2008) القيادة الإدارية والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، ط1، عمان ، دار
الميسر للنشر والتوزيع.

_محمود سلمان العميان(2005) السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط3، دار النشر والتوزيع، عمان،
الأردن.

_مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان(2003) الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.

_نواف كنعان،(2007) القيادة الإدارية ، ط1 ، الإصدار السادس ، عمان، مكتبة دار الثقافة للتسيير
والتوزيع.

-خالد عبد السلام (2020) ، منهجية البحث العلمي.

-سناء محمد سليمان ،(2010) أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية و التربوية ، الطبعة الأولى ،
القاهرة ، عالم الكتب .

-عبد اللطيف محمد خليفة (2020) ، الدافعية للإنجاز ، القاهرة ، دار الغريب للطباعة و النشر و
التوزيع.

ب - المجالات:

- ربيعي محمد و دالي لخمى ، (2021)، المناخ التنظيمي و علاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال
المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة أبحاث و دراسات التنمية ، جامعة غليزان ، العدد 01 ، المجلد

.08

ج_مذكرات:

نوردين بوراس(2014) دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية
بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة محمد
خضير،بسكرة.

يحي بن موسى بن عبد الله صحفي(2011)الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي
بالمنظمات الخاصة ، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير، إدارة أعمال الإدارة التنفيذية ،
الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية.

مهجمي ناصر، محمد إبراهيم(2014) أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها
بالنمو المهني لدى العاملين،رسالة ماجستير، السعودية.

ناصر محمد إبراهيم محممي(2004) رسالة ماجستير، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية
الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، السعودية.

نوردين بوراس(2014-2013) ، القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة مقدمة
لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.

الملاحق

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة آكلي محند اولحاج البويرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
تخصص علم النفس العمل والتنظيم
استبيان القيادة و علاقتها بدافعية الإنجاز

سيدي المحترم تحية طيبة وبعد :

تهدف هذه الدراسة في إطار التحضير لنيل شهادة ليسانس في تخصص علم النفس العمل و التنظيم إلى التعرف على العلاقة الإرتباطية بين القيادة و دافعية انجاز دراسة ميدانية على عينة من المستخدمين في تعاونية الحبوب و البقول لولاية البويرة ، يشرفنا أن نضع بين أيديكم فقرات هذا الاستبيان وعليه نرجو منكم التفضل بملء هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) مكان الإجابة المناسبة ، كما نحيطكم علما أن هذه المعلومات لا تستعمل إلا لغرض علمي بحث .

الطلبة :

ملاحظة :

- سلام بن عيسى

لا ضرورة لذكر الإسم .

- دباب خديجة

ضع علامة (X) في الخانة المقابلة لإجاباتكم .

المحور الأول : البيانات الشخصية :

الجنس : - ذكر () - أنثى ()

السن : - من 20-30 سنة () - من 31-40 سنة ()

من 41-50 سنة () - أكثر من 50 سنة ()

المستوى التعليمي : - متوسط () - ثانوي ()

ليسانس () - ماجستير () - ماجستير فما فوق ()

الخبرة : - 0 إلى 10 سنوات () - من 11 إلى 20 سنة ()

أكثر من 20 سنة ()

نمط الوظيفة : - إداري () - تقني ()

السنة الجامعة : 2023/2022

الملحق رقم (01)

المحور الثاني: القيادة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	_اهتمام مسئولي في العمل بمشاكل المؤسسة و سعيه للإيجاد الحلول المناسبة يدفع المستخدمين للعمل بجهد و مثابرة أكثر.					
2	_هناك شعور بأن مسئولي ينمي روح التعاون بين المستخدمين.					
3	_ لا أرى بأن مسئولي يمنح لي الفرصة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات.					
4	_اشعر بوجود الحرية في أداء عملي.					
5	_القيادة الديمقراطية لا تساهم في الرفع من أدائي.					
6	_مسئولي لا يضغط علي من أجل تأدية العمل .					
7	_اشعر بالارتياح تجاه مسئولي.					
8	_أتعتمد الوقوع في الأخطاء نتيجة لتسلط مسئولي.					
9	_يتصف مسئولي في العمل بالصرامة و التشدد.					

					10	_محيط العمل الدكتاتوري يساهم في إحباط المستخدمين وعدم شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة .
					11	_القرارات التعسفية تساهم في انخفاض أدائي.
					12	_ علاقتي مع مسئولني المباشر عادية.
					13	_ طريقة العمل المتساهلة تساهم في الرفع من مستوى عملي.
					14	_القرارات الصادرة عن مسئولني تساهم في رفع معنوياتي
					15	_ إهمال مسئولني في العمل يساهم في تراجع الأداء.

الملحق رقم (02)

المحور الثالث : الدافعية للإنجاز

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	_ اشعر بالأمان و الاستقرار في عملي الحالي.					
2	_يمكنني الاستفادة من قدراتي و مهاراتي في عملي.					
3	_ اشعر بتحقيق ذاتي خلال عملي الحالي.					
4	_ عملي يحقق لي قدرا من الرضا.					
5	_ لدي طاقة إيجابية خلال أداء لعملي.					
6	_ أنفعل و أتوتر أثناء التوجه إلى العمل.					
7	_ اشعر بتحسن في مستوي معارفي المهنية.					
8	_ استمتع أثناء القيام بأداء مهامي.					
9	_ اشعر بالرضا أثناء إتمامي للمهام الصعبة.					
10	_ عملي يتيح لي الفرصة للتفاعل مع الآخرين.					

					11	يقدر مسئولو الجهود التي ابذلها.
					12	أضعف من عملي للحصول على ترقية.
					13	أتجنب الغيابات والتأخر لكي لا يخضم من راتبي.
					14	تحقيق أهداف المؤسسة يعتبر تحقيقاً لأهدافي.
					15	عملي يتيح لي الفرصة للترقية والتقدم في المستقبل.
					16	أضع استراتيجيات لتحقيق تقدمي الوظيفي.
					17	قلة الحوافز (المادية و المعنوية) يقلل من مستوى أدائي في العمل.
					18	أضحى باستقراري العائلي من أجل تحقيق التقدم في العمل.

الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و البقول لولاية البويرة محل الدراسة.

