



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة حمد بوضياف " المسيلة "

معهد العلوم و تقنيات النشاطات

البدنية و الرياضية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي  
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص : ادارة و تنظيم في رياضة

شعبة : ادارة و تسيير رياضي

النمط القيادي للمدراء وعلاقته بدافعية الانجاز

لدى الطاقم الاداري في المركبات الرياضية

دراسة ميدانية للمركبات الرياضية الجوارية ولاية "جيجل"

لجنة المناقشة :

بوعزيز الساسي ..... مشرفا

يعقوب العيد ..... رئيسا

برباخ رابح ..... عضوا

اعداد الطالب :

قابن حسين

الموسم الجامعي 2016 - 2017

## كلمة شكر

تبعثرت أوراقى ، فأخذت أجمع أشباتها لأضمنها بكلمات إهداء ومحبة ،  
فوجدت أطياف جميلة تتراءى أمام ناظري وفي مخيلتي ، أناس أفاضل  
يعجز اللسان عن بيان فضلهم خلال تحصيلي العلمي ، وخاصة والدي  
الحبيبان العظيمان ، وأخوتي وأخواتي الأعزاء ، و أصدقائي الأوفياء  
وأساتدتي الفضلاء ، وإلى كل من ساهم ولو بالدعاء .  
ومن منطلق الوفاء بالعهد و التقدير بالعرفان ،  
أقدم أول ثمرات حصادي العلمي إلى نبع الحنان ، ورمز الأمان  
إلى اللذين شهد الله لهما بحسن رعايتهما لي وبوجوب برهما  
و الإحسان إليهما و تقدير جهودهما... إلى أبي وأمي

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
	كلمة شكر	
	قائمة المحتويات	
	قائمة الجداول	
أ	مقدمة	
	<b>الفصل الأول: الخلفية النظرية و الدراسات السابقة</b>	
10	الخلفية النظرية للقيادة	1
18	الخلفية النظرية لدافعية الإنجاز	2
24	الدراسات السابقة	3
	<b>الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة</b>	
30	الإشكالية	1
31	فرضيات الدراسة	2
30/31	الكلمات الدالة في الدراسة	3
34	أهداف الدراسة	4
34	أهمية الدراسة	5
	<b>الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة</b>	
36	الدراسة الإستطلاعية	1

36	المنهج المتبع في الدراسة	2
36/37	مجتمع و عينة الدراسة	3
37	ضبط متغيرات الدراسة	4
37	أدوات جمع البيانات و المعلومات	5
38	عبارات مجال النمط القيادي الديمقراطي	6
38/39	عبارات مجال النمط القيادي الأوتوقراطي	7
39	عبارات مجال النمط القيادي الحر	8
39/40	عبارات مقياس دافعية الإنجاز	9
41	حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة	10
48	إجراءات التطبيق الميداني لأداة الدراسة	11
49	الأساليب الإحصائية	12
<b>الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها و مناقشتها</b>		
51	عرض النتائج وتفسيرها و مناقشتها	1
63	مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات	2
<b>الفصل الخامس : إستنتاجات وإقتراحات</b>		
68	إستنتاجات عامة	1

69	توصيات واقتراحات	2
69	الآفاق المستقبلية للدراسة	3
70	المصادر و المراجع المعتمدة في الدراسة	4
73	الملاحق	5
79	ملخص الدراسة باللغة الاجنبية	6

## قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	جدول يوضح عبارات مجال النمط القيادي الديمقراطي	38
2	جدول يوضح عبارات مجال النمط القيادي الأوتوقراطي	38/39
3	جدول يوضح عبارات مجال النمط القيادي الحر	39
4	جدول يوضح عبارات مقياس دافعية الإنجاز	40
5	جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية لفقراته	42
6	جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية لفقراته.	43
7	جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الحر والدرجة الكلية لفقراته.	44
9	جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال دافعية الإنجاز والدرجة الكلية لفقراته.	45
10	جدول التجزئة النصفية لعبارات أداة الدراسة.	47
11	جدول يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ	48
12	جدول يوضح نتائج علاقة السلوك القيادي بدافعية الانجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية.	51

52	جدول نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الديمقراطي.	13
55	جدول يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للسلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز.	14
56	جدول يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الأوتوقراطي.	15
59	جدول يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للسلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز.	16
60	جدول يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الحر(الفوضوي).	17
62	جدول يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للسلوك القيادي الحر (الفوضوي) ودافعية الإنجاز.	18

## مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة عبر الأزمنة، فإذا نظرنا إلى الأمة العربية قبل ظهور الإسلام فإنها لم تكن سوى مجموعة من القبائل المتفرقة حيث تعددت فيها الزعامات و قلت فيها وحدة الحكم و بمجيء الرسول الكريم -صل الله عليه و سلم- و بظهور الإسلام تحولت هذه المجموعات من القبائل إلى أمة قوية. وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة وإتساع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمر لاغنى عنه، ومن أعظم الحقائق السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية في كل بلدان العالم إد يعول عليها في تحقيق الأهداف التي هي مطمح كل المجتمعات، ومؤشر على كل تطور، لذا عدت القيادة عملا خلاقا يهتم بالإنجاز، وتحقيق الأهداف، والوصول بالأفراد إلى مستوى أفضل.

والعملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه و تنظيم و تنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف أهداف وغايات معينة ومن تم فالقيادة هي عملية إدارية ، تتجلى وظيفة الإدارة في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها في تحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية وذلك من خلال إحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة الرياضية وتحسين كفاءاتهم وقدراتهم ومهاراتهم في إطار الإدارة وعملياتها ووظائفها .

مما سبق يتضح أن أساس العمل الإداري الناجح يقوم على النمط القيادي الذي يتبعه هذا العمل، كمدير المركب الرياضي مثلا ، فهو القائم على تنسيق ما لديه من إمكانيات و طاقات متاحة من أجل السير الفعال للعملية التربوية الرياضية والترويجية و التنشيط الإجتماعي.

ويفترض أن يكون للمدير الخبرة المؤهلة و الازمة لكي يحقق قيادة ناجحة تعمل على إرساء علاقات إيجابية مع فريق العمل وإثارة دافعيتهم و بالتالي توظيف كفاءاتهم و قدراتهم بفعالية.

نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على الأنماط القيادية التي يتبعها المديرون في قياداتهم و تحديد مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في ظل إستخدام هذه الأنماط القيادية ,بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين النمط القيادي السائد لمدير المركب الرياضي و دافعية الإنجاز لدى فريق العمل .

وقد قسمنا بحثنا هذا إلى خمسة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة وقد تناولنا في هذا الفصل إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، الكلمات الدالة في الدراسة وأخيرا أهداف وأهمية الدراسة.

الفصل الثاني: المتمثل في الخلفية النظرية والدراسات السابقة حيث تطرقنا فيه إلى ماهية القيادة ،أنواع السلوك القيادي وأهم النظريات المفسرة للسلوكيات القيادية من وجهة نظر علماء ومفكرين في الإدارة، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى

ماهية دافعية الإنجاز وأهم النظريات المفسرة لها، ثم بعد ذلك تناولنا عدت دراسات سابقة وقمنا بتحليلها واستخلصنا منها أهم النتائج محاولين الاستعانة بها و توظيفها في هذه الدراسة.

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة احتوى هذا الفصل على الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، وإجراءات التطبيق الميداني للأداة، وكذا الأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها حيث قمنا بترجمة المعلومات النظرية إلى معلومات كمية وقمنا بمناقشتها وذلك في ضوء فرضيات الدراسة وربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة.

الفصل الخامس: وفي الأخير تم استخلاص استنتاجات عامة خاصة بالبحث، وطرح بعض الاقتراحات والتوصيات، والآفاق المستقبلية للدراسة.

# الفصل الأول : الخلفية النظرية و الدراسات السابقة

**تمهيد:**

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى أهم النظريات المفسرة والنماذج التي تناولت السلوك القيادي وكذا دافعية الإنجاز وذلك عند مختلف العلماء المسلمين والعرب والمفكرين الغرب الرائدون في مجال القيادة الادارية و دافعية الإنجاز في مجال الادارة حيث قمنا بتفلسم ماهية كل من القيادة ودافعية الإنجاز وطرح بعض النظريات المفسرة لها، كما سيتم الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع السلوك القيادي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الموظفين بالذات أو تناولت احد المتغيرين والتي تساعد الباحث على توسيع نظرتة للموضوع.

**I. الخلفية النظرية:****1- الخلفية النظرية للقيادة :****1-1- القيادة في الحضارة العربية الإسلامية :**

يؤكد الإسلام على حتمية القيادة، فهي ضرورة اجتماعية، وضمن لوحدة الأمة، ولن تكون كذلك إلا حينما تكون في يد ولاة تختارهم الأمة ليتولوا الحكم كما أمر الله . وليس ولي الأمر وحده هو المسؤول عن رعاية الأمة بل كل في موقعه كما قال صلى الله عليه وسلم: " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

لقد وسعت الشريعة الإسلامية بمبادئها السامية، وقواعدها الأصيلة مصالح الناس على اختلافهم، فمع امتداد الدولة الإسلامية في عصورها المختلفة، ما ضاقت القوانين الشرعية عن حاجة ولا وقفت في سبيل أحد، بل عاش الجميع في ظل العدالة والتسامح الإسلامي .

**1-2 - آراء بعض المفكرين المسلمين والغرب في القيادة:**

وهناك عدة آراء لبعض المفكرين المسلمين والعرب يرون أن القيادة بمعنى الإمامة أو الرئاسة أمر واجب وضروري، من بينهم العلامة أبو زيد عبد الرحمان بن خلدون الحضرمي الذي يقول " إن نصب الإمام واجب قد عرف وجوبه في الشرع بإجماع الصحابة والتابعين"، لأن أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم عند وفاته بادروا إلى بيعة أبي بكر الصديق "رضي الله عنه" وإلى تسليم النظر إليه في أمورهم، وكذا في كل عصر من بعد ذلك، ولم يترك الناس فوضى في كل زمن من الأزمان.

ويقول الإمام أبو حامد الغزالي "أن الدنيا والأمن على الأنفس والأموال لا ينتظم إلا بسطان مطاع وهذا تشهد له مشاهدة أوقات الفتن بموت السلاطين و الأئمة، وأن ذلك لو دام ولم يتدارك بنصب سلطان آخر مطاع لدام الهرج وعم السيف وشمل القحط" وهنا يتفق مع سابقه على ضرورة وجود قائد يقود المجتمع أو الأمة ليحميها في أمنها وسلامتها ودينها.

أما ابن تيمية فيقول إن قيادة أمر الناس من أعظم واجبات الدين، بل لا قيام للدين إلا بها، وأن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتماع لحاجة بعضهم بعض، ولا بد لهم عند الاجتماع من الحاجة إلى قائد.

فابن تيمية يستند إلى قول النبي صلى الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (رواه أبو داود). وكما يستشهد عن ما روى الإمام أحمد المسند عن عبد الله بن عمرو أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم". فأوجب الرسول صلى الله عليه وسلم تأمير الواحد في الاجتماع القليل العارض في السفر تنبيهاً بذلك على سائر أنواع الاجتماع ولأن الله أوجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر... ولا يتم ذلك إلا بقوة وإمارة و وجود قائد.

وحسب ابن تيمية فإن القيادة هي أمانة في الحفاظ عن الناس وجلب الأمن والخير لهم لهذا روي: "أن ستون سنة من إمام أو قائد جائر أصلح من ليلة واحدة بلا سلطان".

يجب أن يكون القائد متبع للأسلوب الديمقراطي أو التشاور أين يستطيع الأتباع تقديم النصيحة. وهذا ما نجده في الصحيح أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: "الدين النصيحة، الدين النصيحة، الدين النصيحة. قالوا: لمن يا رسول الله؟ قال صلى الله عليه وسلم: "الله ولكتابه ورسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم". ونرى في هذا القول أن الأئمة المقصود بهم القادة فالواجب اتخذ الإمارة أو القيادة ديناً وقرينة يتقرب بها إلى الله. (أحمد قوراية: 2012، ص 54.53).

**وهناك عدة تعريفات للقيادة لدى بعض المفكرين الغرب من بينهم :**

- تعريف هام فيل 1954 Hemphill: يعرف القيادة بأنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة

بتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة. (ناصر محمد العدلي: 1982، ص 129).

- تعريف أوردويتيد Ordoited: يعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم

يتعاونون للتوصل إلى هدف يرغبون في تحقيقه. (حليم المنيري وعصام بدوي: 1992، ص 228).

- تعريف تيري بيج Teerypage و جيب توماس Jb.Thomas: هي عملية إنجاز عمل ما عن طريق

التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية. (أحمد إسماعيل

حجي: 1998، ص 185)

- تعريف ريشارد وآخرون 1972: هي عملية تأثير وفعاليات لصفات وخصائص القائد الشخصية وكذلك

خصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها. (ناصر محمد العدلي: 1982، ص 130).

أما الأنماط القيادية فقد عرفها شهاب (1998، ص 23) على أنها: "مجموعة من السلوكيات والممارسات التي

يقوم بها القائد في المؤسسة التي يعمل بها سواء أكانت تربوية، أم ثقافية، أم اقتصادية، أم سياسية، أما الحراشة

(2006، ص 14) فقد عرف النمط القيادي بأنه: "الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه

سلوكهم " وبالإمكان تعريف النمط القيادي على أنه السلوك المتكرر للقائد في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم ، من أجل تحقيق أهداف معينة. ( الرشيدى 2010 ص 13 ) .

### 1-3- تعريف القيادة الإدارية:

- يرى هوارد كار ليسل Howard M. Carlisle أن القيادة مصطلح أكثر محدودية من الإدارة و ذلك أن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، في حين أن القيادة تعتبر وظيفة إشرافية فرعية من وظائف الإدارة، إلا انه إذا كانت الإدارة تعتبر معرفة الأشياء التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحا، فان القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال الاستراتيجيات التي يضعها القائد لتفعيل ونجاح المؤسسة. (Howard M. Carlisle. 1987. P154)

- تعرف بأنها: مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات و المهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة، وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين. ( كامل محمد محمد عويضة ، 1996 ، ص 102)

### 1-4- نظريات القيادة :

لقد تعددت وجهات النظر بشأن موضوع القيادة وستناول فيما يلي أهم النظريات.

**1-4-1- نظرية السمات:** تفترض هذه النظرية بأن هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الأفراد، من هذه السمات ما يكون مظهرا ومنها ما يكون نفسيا كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي والذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة.... إلخ .

وفق هذه النظرية فإن القادة يولدون ، فالقدرة القيادية هي صفة مرونة غير مكتسبة ، وما قاله نابليون قد يشير

إلى ذلك، إذ قال " الأم تمز السرير بيمينها و الأرض بيسارها " رغم ذلك فإن هذه النظرية فشلت في التفسير

الواقعي للقيادة .(سلوى عثمان صديقي وآخرون :2002، ص 410).

ووفقا لنظرية السمات أيضا فإن تدريب القادة أو إكسابهم المهارات القيادية لا يضيف كثيرا لأن خصائص القيادة

الفعالة تنشأ من الميلاد ولا شيء يضاف بعد ذلك ، ومن أمثلة هؤلاء القادة نابليون والإسكندر وكيندي.... إلخ .

وقد ركزت هذه النظرية على السمات الجسمية والفعالية والانفعالية والاجتماعية التي تميز القادة عن غيرهم ،

فالقائد إنسان موهوب موهبة تجعله قائدا أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهها .

ولقد كان "لرافل ستوجدل" الفضل في إعداد وحصر الدراسات التي إهتمت بسمات شخصية القائد وأشار ستوجدل

أنه لا يوجد عدد ثابت من السمات التي تميز القادة عن غير القادة ، والفرق بين القادة وغير القادة في هذه السمات

هو فرق في الدرجة وليس في النوع . (شعبان حسن علي السبستي : ص 316-317) .

كذلك تفترض نظرية الرجل العظيم التي تنتمي إلى هذا المدخل أن التغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي قدرات ومواهب عظيمة وخصائص عبقرية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها ، وهؤلاء الأفراد يتمتعون بما يسمى بالسلطة البطولية أو الكاريزمية وتقوم هذه السلطة على صفات وقدرات خارقة أو غير عادية يتميز بها الفرد عن الآخرين وتجعلهم يأتزمون بأوامره وهذا النوع يتجسد في القادة السياسيين وقادة الثورات وقد حصر محمد فتحي السمات الشخصية والجسمية والعقلية التي تضمنتها هذه النظرية كما يلي :

- ✓ سمات جسمية مثل السن والطول والعرض والوزن وشكل الجسم والحيوية والقوة الجسدية.
- ✓ سمات خلقية اجتماعية مثل التعليم والطبقة الاجتماعية والحركة الوظيفية والخبرة.
- ✓ الذكاء.
- ✓ سمات شخصية مثل الحماس والثقة بالنفس والطموح والتحدي وحب الانجاز وحب السيطرة والتأثير والإشادة
- ✓ خصائص مرتبطة بالأداء مثل الدافعية للإنجاز والمسؤولية والمبادأة والمثابرة .
- ✓ خصائص اجتماعية مثل القدرة الإشرافية ، والتعاون والشعبية واللياقة والكياسة . (محمد فتحي : 2003 ، ص 186).

#### 1-4-1-1- النقد الموجه لهذه النظرية:

إن أهم الانتقادات التي يمكن توجيهها إلى هذه النظرية هي :

- ✓ عدم التحديد الدقيق للسمات القيادية الموروثة .
- ✓ عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- ✓ عدم حوضها في تحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته واكتفت بالتركيز على السمات.

ومجمل القول أن هذه النظرية لم تنظر إلى التفاعلات بين القائد ومرؤوسيه وبينه وبين البيئة الخارجية وكيفية بناء العلاقات التي تخلق التفكير والسلوك القيادي لدى المرؤوسين . (سهيلة عباس : 2004 ، ص 16) .

#### 1-4-2- النظرية الموقفية:

ترى هذه النظرية أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف لاستخدام مهاراته وتحقيق مطامحه، فظهور القائد وفقاً لأفكار النظرية يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك الفرد إلا السيطرة القليلة عليها، ويستند أنصار هذه النظرية إلى دراسة تاريخ القادة المفكرين مثل أديسون ومدى استعداد الناس لتقبل اختراعه، ويؤكد أنصار النظرية الموقفية على صفات القيادة في ذاتها قد لا تتوافر لدى شخص دون أن يحتل مركز القيادة لأسباب تتعلق بالموقف أو بالظروف المحيطة، ففي أمريكا مثلاً تعتبر صفة العنف من أهم صفات القائد، أما في الهند فإن صفات "غاندي" الروحية قد أثارت دهشة رجال الفكر، فإذا كان هناك ما يسمى "قائداً مولوداً" فيجب أن يظهر في الوقت الملائم و في المكان

المناسب (منال محمد: 1997، 499) ، أي أن النظرية الموقفية تبين أن القيادة لا تتحدد بالسمات التي يتحلى بها القائد بل تتأثر بتصرفاته في المواقف المختلفة أي أن القيادة عملية موقفية أي أنها نتاج الموقف، لذا يجب على القائد إتباع السلوك القيادي المناسب للموقف (محمود أحمد الخطيب: 2003، 260) ، ويشير "نبيل عبد المطلب" نقلاً عن "عمرو غنيم وعلي الشرفاوي" (1998) أن النظرية الموقفية ظهرت لعدم فعالية نظام السمات لدراسة القيادة، حيث توصل "جنكينز Jenkins" (1947) إلى أن القيادة وظيفة للموقف الخاص وخصائصه وأنشطته وحاجاته، وأن القادة يمتلكون خصائص مختلفة مطلوبة لمواقف مختلفة، حيث يرى أنصار هذا المدخل أن المهارات القيادية تتبلور وتظهر في المواقف التي يواجهها الفرد، كما أن المهارة التي يكتسبها القائد من مواجهة موقف معين، قد تختلف عن تلك المهارات اللازمة لقيادة جماعة أخرى ، أي أن الموقف هو الذي يؤدي إلى ظهور القائد (نبيل عبد المطلب محمد: 1998، 28)، وقد حدد "فيدلر Fiedler" (1966) ثلاثة متغيرات خاصة بالمواقف يعتبرها هو في غاية الأهمية وهي:

- العلاقة بين القائد والعضو: مدى الصداقة والمساندة في العلاقات ومدى ثقة العاملين وولائهم للقائد.
  - بنية المهام: درجة روتينية مهام الجماعة و إمكانية التنبؤ بها.
  - قوة المركز(المنصب): مصدر سلطة القائد ووضوحها وقدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه لقبول الأوامر.
- (فارس بكة: 2014، ص 91) .

ولقد بدأ العلماء السلوكيون حديثاً تركيز انتباههم على الموقف الذي تمارس فيه القيادة و منطقتهم في ذلك أن التصرفات تتحدد بمتطلبات الموقف، فبدلاً من البحث في اكتشاف قيادة عامة أو سلوك قيادي ، أخذوا يبحثون عن العوامل الموقفية التي تجعل أو تسمح بأن تكون القيادة فعالة. (نبيل عبد المطلب محمد: 1998، ص 29) .

#### 1-4-2-1- النقد الموجه للنظرية الموقفية:

- ✓ معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتهمل التناسب بين القائد والتابعين.
- ✓ تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائدا على آخر رغم ثبات المهمة. كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.
- ✓ تفترض هذه النظرية البيئة والمواقف أن القيادة ستاتيكية ثابتة تدل البراهين ( بأن القيادة تتضمن تغيرات مستمرة. (عبد السلام بدون سنة، ص 111 ، 112).

#### 1-4-3- النظرية السلوكية:

تركز هذه النظريات على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم ولذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية ، إن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين أساسيين في علاقته بتابعيه .

- **البعد الأول :** تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف : إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم .

- **البعد الثاني :** المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين وتقدير أدائهم واحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل .

إن هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه يتضمن جانبين الأول الاهتمام بالعمل أو الإنتاج، والثاني بالعلاقات الإنسانية أو العاملين، وهذا النموذج في القيادة الإدارية عرف بالشبكة الإدارية لبليك وموثون . (سهيلة عباس : مرجع سابق ، ص 16).

### 1-5- الفرق بين القيادة والرئاسة :

**الرئاسة هي "** الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين ، لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ، ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ، ويملك سلطات رسمية اجتاههم " ( محمد البياع 1985 ص 25 ) .

يتضح من هذا التعريف أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه ، وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة ( بواسطة التعيين مثلا ) فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا ، فهم قد يكونون مكرهين ، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب .

أما **القائد** فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته وإنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمدا على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين .

### جدول رقم (01) يبين المقارنة بين القائد والرئيس من حيث الصفات

القائد	الرئيس
1- يكون أمام الجماعة ليقودهم .	1- يكون خلف الجماعة ليدفعهم إلى الأمام
2- القائد ينصح .	2- الرئيس يصدر الأوامر .
3- يعتمد على ثقة الجماعة .	3- يعتمد على سلطته الممنوحة له من الأعلى .
4- يبعث روح الطمأنينة .	4- يعتمد على إثارة الخوف والرغبة في مرؤوسيه .
5- يطلب معونة الجماعة .	5- يضع الأهداف ويأمر مرؤوسيه بتنفيذها .
6- غالبا ما يستخدم ضمير المخاطب .	6- غالبا ما يستخدم ضمير المتكلم أنا .

7- يقول لرؤوسيه هيا بنا جميعا.	7- يقول لرؤوسيه أن هبوا واعملوا .
--------------------------------	-----------------------------------

### 1-6- الأنماط القيادية:

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط (سلوكيات) وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف، فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخرى سلبية، ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لامركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية، وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة. وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم خصائص أنماط القيادة الإدارية.

#### 1-6-1- النمط القيادي الديمقراطي:

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي مكونة من كلمتين: ديموس ومعناها الشعب وكراتوس ومعناها السلطة، ولهذا فهي تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب حيث أنه في ظل هذه القيادة فإن الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد وانتخابه و تشارك الأفراد في وضع الأهداف، التخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم، والقائد يقوم بتشجيع الأفراد وهو بالتالي ينالوا تقديرهم واحترامهم وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم ويرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد بل ترى أنه غاية في حد ذاته كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع وإن القرار في النهاية يكون بالأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب، القائد الديمقراطي لا يجلي أو يفرض على الآخرين آرائهم وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول أو البدائل، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم.

يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة بنشاطا وفي تحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء لكي يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء. (كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص 104).

#### 1-6-2- النمط القيادي الأوتوقراطي:

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويجدد المشكلات و يضع لها

الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرص للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد. (ياغي محمد عبد الفتاح، 1996، ص126).

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات يئىه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل جوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكيد من القيام بمتطلبات وظيفته. (النمر سعود بن محمد، 1997، ص86).

### 1-6-3- النمط القيادي الحر (الفوضوي):

ويطلق عليها القيادة المنطلقة، أو الغير موجهة، أو القيادة الفوضوية، وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد، وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد الكامل الحرية في أن يفعل ما شاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أيه سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم. (ياغي محمد عبد الفتاح 1996، ص133).

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماماً. (نواف كنعان 1995، ص240).

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحر في التطبيق العلمي، ويرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نظرهم يلقى مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه. ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحر تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة الروح الفردية. (نواف كنعان 1995، ص240).

## 2- الخلفية النظرية لدافعية الإنجاز:

### 1-2- ماهية الدافعية:

لقد ظل الفلاسفة لعدة قرون يتجادلون في طبيعة الانسان، وكثيراً ما كانوا يثيرون الأسئلة ويستخرجون النتائج عن الدافعية وهم في غمرة هذا الجدل... (ادوارد موراي 1988، ص19)

فالفلسفة العقلانية التي سادت الفكر الانساني لسنين طويلة افترضت ان الانسان كائن منطقي وأنه عن طريق التفكير العقلاني يقرر ويختار أي السبل يتبع إزاء موقف ما، وهو بالتالي يعتبر مسؤول عن أفعاله وضمن إطار نظرة من هذا النوع لا تحتل الدافعية مكانا في تقرير سلوك الانسان.

ومع بدايات القرن 17 بدأت تظهر فلسفات أخرى لا تنظر الى الانسان على أنه كائن عقلائي فقط، بل اعتبرت أنه هناك جوانب في حياة الانسان لا عقلانية، واعتبر الفلاسفة الجدد الدين سما عندئذ بأصحاب النظرة الميكانيكية أن هناك جوانب متعددة في سلوك الانسان تظهر نتيجة عوامل داخلية أو خارجية ليس للإنسان سيطرة عليها وكأنهم يقولون أن سلوك الفرد مدفوع بعوامل محددة تختم عليه أن يتصرف بطريقة معينة أو بأخرى. (عبد الرحمان عدس 2000،ص126)

في أوائل القرن 20 أصبحت الدوافع موضوعا هاما في علم النفس بفضل جهود العالم السلوكي الانجليزي "ولين ماكدوجال" William McDougall الذي اطلق عليها مصطلح الغرائز ونشر قائمته الشهيرة عام 1908 تضمنت عدد من هذه الغرائز ولم يكتفي العديد من علماء السلوك هذه القائمة الموجزة نسبيا وواصلوا تسمية آلاف من الغرائز بطريقة واقعية، وسرعان ما أصبح واضحا عدم جدوى إطلاق مصطلح غريزة (دافع) على كل فعل وأن ذلك لم يضيف أدني شيء للفهم الحقيقي لسبب سلوك الكائنات الحية. أما اليوم فيبدي علماء النفس جهودا معتبرة في محاولة لتحديدي الانماط الخاصة للدوافع، ويركز معظمهم على وصف تفسير ما يؤثر على السلوك الدافعي. (ليندة دافيد دوف 2000،ص10-11)

## 2-2- تاريخ تناول مفهوم دافعية الانجاز:

يرجع استخدام مصطلح دافعية الانجاز في علم النفس من الناحية التاريخية الى "ألفرد أدلر" (adler) الذي أشار الى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة، كما عرض له "كورت ليفن" (levin) في ضوء تناوله لمفهوم الطموح. (عبد اللطيف خليفة 2000،ص88)

لكن الفضل يرجع الي العالم الامريكي "هنري موراي" (H.Murray) حيث كان اول من قدم مفهوم الحاجة للإنجاز بشكل دقيق، بوصفه مكونا من مكونات الشخصية في دراسته "استكشافات في الشخصية" عام 1938م (عبد اللطيف خليفة 2000،ص88)

لقد أخذ مفهوم الدافعية للإنجاز في الانتشار منذ بداية الخمسينيات من خلال الابحاث الكثيرة التي قام اكل من "ماكلياند" و "أتيكنسون" وعدد كبير من الدارسين منذ 1953. (مجدي أحمد عبد الله 1998،ص80)

ويؤكد "موراي" على أن سلوك الفرد لا ينبغي أن يكون في ضوء ما لديه من حاجات أو بنية شخصية ولكن الكائن الحي والوسط الذي يعيش فيه ينبغي أن يوضع معا في الاعتبار ، فالبيئة وفق ما يذهب إليه "موراي" يمكن ان توفر الدعم اللازم للتعبير عن الحاجة وأن تكون مليئة بالحواجر التي تعوق السلوك الموجه نحو الهدف. ولقد تأثر "موراي" بنظرة "فرويد ويونج" ، كما تأثر بعلماء الاجتماع والجناس وحظي بتدريب عميق في الطب والبيولوجيا، وهذه الخلفية العلمية جعلته ينظر الى الانسان على أنه كائن حي نشط ونام . ( إبراهيم قشوش 1979 ،ص24 ) بدأ مفهوم الحاجة للإنجاز يتبلور عند "موراي" في إطار محاولاته لوصف السلوك وتفسيره حيث يعترف بأن تصوره للشخصية وملتغيرا ا متحيز صوب الجوانب الدينامية أو الدافعية للشخصية ، ومن هنا كان محور تصور "موراي" للشخصية هو "فكرة التنظيم الهرمي للحاجات أو الدوافع الاساسية نفسية المنشأ أو فكرة التشكل النسقي لهذه الحاجات أو الدافع" . (إبراهيم قشوش 1979،ص25 )

عرف "موراي" الدافعية للإنجاز بأا "الرغبة أو الميل الى عمل أشياء على نحو جيد بقدر الامكان وتمثل دافعية الانجاز في الحرص على تحقيق الاشياء التي يراها الآخرون صعبة و السيطرة على البيئة الفيزيائية والاجتماعية ، والتحكم في الافكار وحسن تناولها وتنظيمها ،والقيام بعمل الأشياء الصعبة على نحو جيد و سريع بقدر الامكان وبطريقة استقلالية والتغلب على العقبات، وبلوغ معايير الامتياز والتفوق على الذات، ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم وتخطيهم" .(هشام محمد الخولي 2002،ص207)

في ضوء هذا التعريف أوضح "موراي" أن الحاجة للإنجاز لها عدة مظاهر من أهمها سعي الفرد الى القيام بالأعمال الصعبة ، تنظيم الافكار وإنجازها بسرعة وباستقلالية ،وتخطي الفرد لما يقابله من عقبات وتفوقه على ذاته وعلى الآخرين ،وتقدير الفرد لذاته من خلال الممارسة الناجحة لما لديه من قدرات وإمكانات . (عبد اللطيف خليفة 2000،ص89)

## 2-3- أنواع دافعية الانجاز:

أشار خليفة( 2000م) إلى ان فيروف وسميث ميزا بين نوعين من الدافعية في الانجاز وهما:

- دافعية الانجاز الذاتية: وهي تتضمن تطبيق المعايير الداخلية او الشخصية في مواقف الانجاز.
- دافعية الانجاز الاجتماعية: وتتضمن تطبيق معايير التفوق الذي يعتمد على المقارنة الاجتماعية في الموقف، أي مقارنة أداء الفرد بالآخرين.

ويذكر سميث ان كلا النوعين يؤثر في نفس الموقف ولكن بدرجة مختلفة وفقا لسيادة أحدهما على الآخر في هذا الموقف.

وهناك عدة عوامل تؤثر في مستوى إنجاز الفرد أي تساهم في رفع أو خفض مستوى الانجاز لديه، وهذه العوامل كما يحددها حسن (1997م) كالتالي:

#### - الثقافة السائدة:

حيث أن هذه الثقافة بنظمها وأعرافها وتقاليدها ومؤسسا ا هي التي تشكل سلوك الفرد بما يتناسب مع طبيعتها السائدة، فالثقافة التي تساعد على الإنجاز تحث على الالتزام بالأنظمة ودقة العمل واحترام الزمن ووفرة الانتاج وتوفير الخدمات المطورة، أما الثقافة الأخرى التي لاتدعو إلى الإنجاز فينتشر فيها الفوضى وعدم احترام الزمن والشحة في الإنتاج و الهدر في الموارد و تدهور الخدمات وعدم مجارات التطور.

#### - الأسرة:

تستطيع الأسرة التأثير على إنجاز أبنائها من خلال أساليبها المتبعة في التنشئة لذا يشير ماكلياند إلى أن الدفء الوالدي و الأب غير المسيطر بالإضافة إلى معايير الوالدين هي عوامل مؤثرة في إنجاز الفرد حيث أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الإنجاز كان آباءهم يحثو م على الإنجاز العالي باستمرار مع إحاطتهم بالدفء الوالدي و بيئة المناخ النفسي المستقر في البيت بعكس الأفراد المنخفضي الإنجاز حيث كان المناخ لديهم يتسم بالسيطرة والتسلط من جانب الأب كما أن المناخ الأسري الذي تسوده أجواء التوتر وعدم التفاهم قد يعرض الفرد للقلق والتوتر مما يؤدي إلى تعطيل العمليات العقلية التي يعتمد عليها الإنجاز.

#### - المؤسسات التربوية:

وهي التي يقع على عاتقها تحديث المجتمع حيث أنها مسؤولة عن إعداد الموارد البشرية التي تسهم في عملية النمو الاقتصادي للمجتمع وبالتالي فإن أي تدني أو نقص في كفاءة هذه المؤسسات سيققل من فاعليتها في المجتمع.

#### - الطبقة الاجتماعية:

قسم الباحثون في ميدان الاقتصاد وعلم الاجتماع مستويات الطبقة الاجتماعية بناءا على كمية الدخل للأسرة ومهنة الأب والأم والمستوى التعليمي لها ونوعية المسكن ومنطقته وعدد الغرف والتسهيلات الثقافية الموجودة في البيت ووسائل الراحة وعدد أفراد الاسرة وقد أشارت عدة دراسات أن دافعية الإنجاز تتأثر بالطبقة الاجتماعية حيث وجد

أن الطبقة الميسورة الحال هي أكثر الطبقات توجهها نحو الإنجاز وتحقيق النجاح والتفوق وبالعكس ذلك الطبقة الدنيا والتي تركز على تحصيل الرزق. (حسن بن حسين بن عطاس الخيري 2008، 55-56)

#### 2-4- بعض النظريات المفسرة لدافعية الانجاز:

توجد نظريات عديدة و متنوعة تناولت دافعية الإنجاز نذكر منها:

**2-4-1- نظرية هنري موراي 1938 H.Murray theory:**

يشير قشقوش 1979 الى ان محاولات "هنري موراي" تعتبر هي أول محاولات التنظير في دافعية الانجاز فقد تمكن من بناء نظرية عن الشخصية الانسانية بما أسهم به من فنيات قياس أو دراسة ، فهو يقدم نظريته كصيغة جديدة لنظرية التحليل النفسي في الدافعية .(الشوكاني 2005،126)

وترى "نفيسة عبد الوهاب" 1986م أن "موراي" حدد مفهوم الحاجة على أنها تكوين فرضي يكمن وراء القوة التي تنظم الادراك والفهم والتعقل والنزوع والاداء بطريقة يتم بها تحويل موقف قائم غير سار الى وجهة معينة ، ويشير الى أن الحاجة قد تستثار في بعض الأحيان مباشرة بواسطة عمليات داخلية من نوع معين (قد تكون جشوية الأصل غدوية أو تتعلق بسرير المخ تنشأ في سياق التابعات الحيوية )، ولكنها تستثار أكثر في حالة الاستعداد بواسطة حدوث أحدث الضغوطات الفعالة . (شوكاني 2005، 126)

ويتضح من منظور موراي للدافعية للإنجاز ما يلي:

- التأكيد على أهمية البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد من حيث توفيرها للفرص التي يستطيع الفرد من خلالها إشباع هذه الحاجة، فسبل إشباع الى الإنجاز تتحدد على حسب نوعية الميل أو الاهتمام.
- التأكيد على أن للبيئة الاجتماعية دورا فعالا في استثارة الحاجة للإنجاز فهو يؤكد على الدافعية المستأثرة وأن الفرد لا بد أن يستثار في وجود الآخرين ليتفوق.
- اهتمامه بقياس دافعية الانجاز حيث وضع أساسيات اختبار تفهم الموضوع (TAT) Appréciative test Thematic (باهي وشلي 1999،ص349)

ويشير قشقوش 1979 أن "موراي" قد صاغ عدة عبارات دالة للإنجاز يرى إمكانية استخدامها في بناء الاستجابات التي توضع لقياس دافعية الانجاز والي تتم على عدة جوانب منها: الانسياق وراء الطموح ،المنافسة ،المسؤولية،التفوق ،المتابرة ،الاصرار، بالإضافة الى جوانب عاطفية ترتبط بالحاجة للإنجاز مثل : الحاجة الى الاعتراف، السيطرة ،الاستقلال. (الشوكاني 2005 ،127)

**2-4-2- نظرية ماكلياند 1967 McClelland Theory:**

أفتفى "ماكلياند" خطى "هنري موراي" في تطوير نظرية الدافعية، ويطلق "ماكلياند" على تصوره للدافعية (نموذج الاستثارة الإنفعالية) ويشير قشقوش إلى أن دافع الإنجاز يشغل مكانة هامة في نموذج ماكلياند وهو يرى أن هذا الميل الدافعي يشير إلى استجابات توقع الأهداف الإيجابية أو السلبية التي تستثار في المواقف التي تتضمن سعيا وفق مستوى معين من الامتياز أو التفوق وحيث يقيم الأداء على أنه نجاح أو فشل.(الشوكاني 2005،ص129)

ويرى خليفة (2000م) أن هذه النظرية تشير إلى أن هناك ارتباطا بين الخبرات السابقة وما يحقق الفرد من إنجازات ، فإذا كانت الخبرات الأولية إيجابية بالنسبة للفرد فإنه يميل للأداء والانهمك في السلوكيات المنجزة ، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافعا لتحاشي الفشل.

كما أوضح "ماكلياند(1998م) أن النمو الاقتصادي للأمم يرتبط بالحاجة للإنجاز ارتباطا قويا، وهذا ما ثبت من الدراسات التي أجراها على عدة بلدان مختلفة أن 78% من تلك البلدان التي قيمت الحاجة للإنجاز فيها بأنها مرتفعة أنجزت أفضل ما يتوقع من الناحية الاقتصادية.

ويفسر "ماكلياند" هذا بأن الفرد الذي يمتلك دافعا عاليا للإنجاز سيكشف عن سلوك يتسم بالنشاط والحيوية والعزيمة، وهذا بدوره سيجعله يتصرف بطريقة تعزز النمو الاقتصادي. (حسن 1997، ص188)

وقد ذكر المري واسماعيل أن بحوث "ماكلياند" وزملائه شملت كثيرا من دول العالم استمرت أكثر من ثلاثين عاما ،ولكنها بحوث ودراسات تدور حول محور واحد تتلخص في أن الفرد الذي لديه تخیلات تدور حول الانجاز والذي يفكر في عمل أشياء جديدة في مستوى متميز، يتميز سلوكه بخصائص إنجازيه معينة. (الشوكاني 2005، ص129).

ويذكر "ماكلياند" أن الأفراد المنجزين مستعدون للتعلم بدرجة أسرع وإلى العمل على نحو أفضل وإلى تبني مستويات مرتفعة من الطموح والميل إلى إدراك العالم من زوايا مختلفة ويفسر ذلك بخضوع الفرد بالتدرج على الاستقلال.

وقد اقترح "ماكلياند" هذه النظرية حيث يعتقد بان العمل في المنظمة يوفر فرص الاشباع في ثلاث حاجات هي:

- **الحاجة الى الإنجاز:** أي ان الافراد الذين لديهم حاجة عالية الى الانجاز هم الذين يتوقعون ويتطلعون الى الاعمال التي تتضمن نوعا من التحدي والصعوبة. فهم مدفوعون برغبة عارمة الى التفوق في العمل والى حل المشكلات والى التميز في الاداء.

- **الحاجة الى السلطة:** أي الحاجة الى توجيه نشاطات الآخرين، وضبطها والى ان يكون الفرد صاحب نفوذ، فالأفراد الذين يتمتعون بقدر كبير من الحاجة الى السلطة والمكانة مدفوعون الى الحصول على النفوذ والمكانة أكثر من اهتمامهم بحل المشكلات، او تحقيق اهداف معينة خاصة بالعمل.

- **الحاجة الى الانتماء:** أي رغبة الفرد في ان يكون محبوبا، او مقبولا لدى الآخرين، ويبدل هؤلاء جهدا لتكوين الصداقات والعلاقات الشخصية. (ريجو 1990، 214)

وذكر خليفة(2000م) أن "كورمان" Korman أوضح ان تصور ماكلياند في الدافعية للإنجاز له اهمية كبيرة لسببين:

السبب الاول: أنه قدم لنا اساسا نظريا يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض

الأفراد و إنخفاضها لدى البعض الآخر .

السبب الثاني: يتمثل في استخدام ماكلياند لفروض تجريبية اساسية لفهم وتفسير ازدهار وهبوط النمو الإقتصادي في علاقة بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات.

### 2-4-3- نظرية أتكينسون 1969 Atekenson theory:

اتسمت نظرية "اتكنسون" **Atkinson** في الدافعية للإنجاز بعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية ماكلياند ،ومن اهم هذه الملامح أن اتكنسون أكثر توجها معلميا وتركيزا على المعالجة التجريبية للمتغيرات، التي تختلف عن المتغيرات الاجتماعية المركبة لمواقف الحياة التي تناولها ماكلياند . كما تميز اتكنسون بأنه أسس نظريته في ضوء كل نظرية الشخصية وعلم النفس التجريبي. (خليفة 2000، ص91).

وتقوم هذه النظرية على أساس أن السلوك المرتبط بالإنجاز يتكون من عاملين:

أ - الرغبة في النجاح بدرجة تجعل الفرد يتجه نحو الهدف وتولد هذه الرغبة نتيجة المتغيرات الثلاثة التالية:

- دافع النجاح: ويمثل مجرد الرغبة في القيام بعمل معين.
  - ترجيح النجاح: ويمثل التنبؤ مستقبلا بنتائج السلوك .
  - القيمة الحافزة للنجاح: وتتمثل في المنبهات التي تجذب الفرد للعمل على تحقيق هدف معين.
- ب - الخوف من الفشل مما يجعل الفرد يتعد عن الهدف نتيجة تجربة سابقة مرت به وهذا يكون لمتغيرات ثلاث هي:

- الدافع الى تجنب الفشل.
- احتمال الفشل.
- القيمة الحافزة للفشل. (باهي، وشلي 1999، ص352).

واهتم اتكنسون بسلوك المخاطرة والدافعية للإنجاز التي يعتمد عليها هذا السلوك وهو يرى بأن الفرد الذي لديه استعدادا عالي للإنجاز لن يتمكن من تحقيق الإنجاز المطلوب ما لم تكن الظروف الموقفية المحيطة به مناسبة ومشجعة على ذلك. (حسن 1998، ص19). اي أن الإنجاز في رايه يرتبط بخصائص الأفراد وبالظروف الاجتماعية المحيطة بهم.

### 2-4-4- نظرية العزو Attribution theory:

صاغ برنارد واينر **Weiner** (1972-1986) نظرية العزو وتعد هذه النظرية من النظريات المهمة في مجال دراسة الدافعية الانسانية بوجه عام، والدافعية للإنجاز بوجه خاص. و تم هذه النظرية بكيفية إدراك الشخص

لأسباب سلوكه وسلوك الآخرين، ويركز الباحثون في هذا المجال على العزو المعرفي للسببية على اعتبار أن المعرفة تؤثر على عمليات العزو والسلوك. (خليفة 2000، ص114).

ويرى زايد (2002م) أن هذه النظرية ركزت على الحاجة إلى الإنجاز، والخوف من الفشل، ولكنها تتعامل مع هذين العنصرين باعتبارهما يتسمان بالمرونة والتبدل، لذا تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات الإدراكية تأثيراً فيما يتصل بالدافعية خاصة أ ما ميزت بين نوعين من عوامل النجاح أو الفشل وهما:

- عوامل خارجية (بيئية) مثل الحظ وصعوبة العمل.

- عوامل داخلية (تتعلق بالفرد) مثل الجهد والقدرة.

ويوضح واينر **Weiner** نظريته الكاملة للعزو السببي في ثلاث أنماط لتتابع الدافعية وهي:

- نقص الدافعية بعد الفشل.

- زيادة الدافعية بعد الفشل.

- زيادة الدافعية بعد النجاح. (باهي وشلي 1999، ص354).

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الأفراد الذين يوجد لديهم دافع للنجاح أكبر من الدافع لتحاشي الفشل يميلون إلى عزو النجاح إلى أسباب داخلية في حين الأفراد الذين يوجد لديهم الدافع لتحاشي الفشل بدرجة أكبر من الدافع إلى النجاح يميلون إلى عزو النجاح إلى أسباب خارجية، وبالتالي فإن الأشخاص الذين تتوفر لديهم رغبة عالية من الدافع للنجاح يحاولون بذل المزيد من الجهد الاضائي لتحقيق النجاح. (خليفة 2000، ص115).

## II. الدراسات السابقة:

- الدراسات الأجنبية العربية :

الدراسة الأولى:

دراسة ناظم شاكر الوتار (2006) "السلوك القيادي وعلاقته بالرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل ببغداد"، التي تهدف الى بناء قياس الرضا عن العمل لمدرسي التربية الرياضية، والتعرف على العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل، مستخدماً فيها المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع او الدراسة على عينة قوامها 87 مدرسا و63 مدير مدرسة موزعين في الجانبين الايمن واليسر لمدينة الموصل ، واستعان الباحث في جمع البيانات والمعلومات بأداة الاستبيان، وبعد جمع البيانات والمعلومات وتبويبها توصل الى النتائج التالية:

- ان درجة الاهتمام بالعمل لدى المدرسين من خلال سلوكهم القيادي في المدرسة ترتبط معنويا مع درجة الرضا.

- ان درجة الرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية لا تعبر عن طبيعة العلاقات الانسانية التي تمثل جانبا مهما من سلوكهم القيادي داخل المدرسة.

- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز الموصل.

### الدراسة الثانية:

دراسة طلال عبد المالك الشريف(2003)"الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة". التي تهدف الى التعرف على انماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة و كشف طبيعة العلاقة بين النماط القيادية والاداء الوظيفي فيها، معتمدا فيها على المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية طبقية بواقع 50% من المجتمع الاصلي للدراسة في حدود 120 مفردة من اصل 240.

مستخدما في ذلك أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وأهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- تبين ان هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة، حيث يمارس القادة النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الاوتوقراطي بدرجة اقل.

- وجود عوامل وخصائص تؤدي الى ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي واخرى تؤدي الى انخفاضه.

- هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الاداء الوظيفي، في حين نرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الاداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الاوتوقراطي.

### - الدراسات المحلية العربية :

#### الدراسة الأولى:

دراسة سماتي حاتم(2011)"النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة"، التي تهدف الى تقديم صورة حية للمؤسسة الجزائرية من خلال ابراز مخلفات الانماط القيادية على تماسك الجماعة ، والوقوف على هاته الانماط القيادية المتبعة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية بسيطة تتمثل في عمال مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة ( TIFIB ) ،والذين يبلغ عددهم 347عاملا، اي بواقع 57.28% من المجتمع الاصلي في حدود 100 مفردة.

استخدم الباحث اداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها اهم وانسب ادوات البحث العلمي لتطبيق البحوث النفسية والاجتماعية.

وبناء على التحليل الاحصائي لبيانات البحث الميدانية توصل الباحث الى مجموعة من النتائج اهمها:

- تبين انه هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة النمط القيادي الديمقراطي، وبدرجة اقل النمط القيادي الفوضوي، وفي الاخير يأتي النمط القيادي الاوتوقراطي في الدرجة الاخيرة.

- ويظهر كذلك من خلال هذه النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة حول استجابتهم لمحاور الدراسة باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية التالية(الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي ،سنوات الخبرة).

### الدراسة الثانية:

دراسة عفاف وسطاني(2010)"دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة."

دف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الانجاز لدى الاساتذة في ضوء مشروع مؤسسة، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية يقدر عدد افرادها ب 194 أستاذ من مرحلة التعليم المتوسط، ، واستخدم لذلك اداة الاستبيان لتقدير الانماط القيادية للمديرين ومقياس دافعية الانجاز للأساتذة.

وتوصل الباحث في هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- ان النمط الديمقراطي هو النمط الاكثر شيوعا، اما النمط الاوتوقراطي والفوضوي الاقل استعمالا، كما توصلت هذه الدراسة الى ان سلوك المدير يختلف باختلاف الظروف او الموقف الذي يتواجد فيه.

- وجود علاقة قوية بين النمطين الديمقراطي و الموقفي وارتفاع دافعية الانجاز لدى الأساتذة، بالإضافة الى وجود علاقة قوية بين النمطين الاوتوقراطي والفوضوي وانخفاض مستوى دافعية الانجاز لدى الاساتذة.

### الدراسة الثالثة:

دراسة ميروح عبد الوهاب(2010) "السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال"، التي هدفت الى الكشف عن واقع السلوك القيادي والدافعية بالمؤسسة الجزائرية ومعرفة طبيعة ومدى توافر العلاقة بين السلوك القيادي بالمنظمة ومستوى الدافعية لدى العمال فيها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة قصدية قام فيها بالحصر الكلي لأفراد المجتمع الاصلي وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث بلغ العدد الكلي للعاملين بالمؤسسة حسب تقرير المؤسسة في 2010/03/31م حوالي 194 عاملا.

واستخدم الباحث اداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها الانسب لتحقيق الدراسة المسحية، واهم النتائج التي توصل اليها الباحث:

- هناك علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية لدى العمال في المؤسسة الوطنية "سوناريك" بوحدة فرجوة ولاية ميله.

- هناك علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي بالعمل وحاجات البقاء، الانتماء والنمو لدى العمال في مؤسسة الدراسة.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة عمار شوشان (2009) "النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الاساتذة"، والتي تهدف الى معرفة الانماط القيادية السائدة في المؤسسات التربوية الجزائرية، وما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي ودافعية الانجاز وبالتالي التعرف على اي نمط قيادي يحرك ويفعل ويزيد من دافعية الانجاز لدى المرؤوسين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي على عينة عشوائية تتمثل في 160 أستاذ تعليم ثانوي وتقني في ثانويات و متاقن ولاية باتنة من اصل 2284 استاذ.

كما استخدم الباحث في دراسته أداة استبانة النمط القيادي لمديري الثانويات، واداة استبانة دافعية الانجاز بعد اطلاعه على بعض ماتوفر له من أبحاث ودراسات تتعلق ذا الموضوع، وباستخدام نتائج الدراسة الاستطلاعية. وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمديري الثانويات ودافعية الانجاز لدى الاساتذة.  
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الاساتذة في دافعية الانجاز تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، والبعد عن مكان العمل.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

نستنتج من خلال هذه الدراسات أن مجملها تناولت فعالية السلوك القيادي على مستوى مؤسسات مختلفة النشاطات منها المؤسسات التعليمية (الثانويات، المتاقن والمتوسطات) ومنها الاقتصادية، معتمدين في ذلك على عينات عشوائية بسيطة وغير عشوائية قصدية، فهناك من كانت عينة بحثه على هيئة التدريس كأساتذة المؤسسات التعليمية المتوسطة، وأساتذة بعض الثانويات والمتاقن واساتذة التربية البدنية والرياضية، ومدراء المتوسطات، وهناك من وجه دراسته على العاملين في المؤسسات الانتاجية كمؤسسة النسيج والتجهيز والمؤسسة الوطنية "سوناريك"، وهناك من قام بها على عينة من العاملين بإمارة مكة المكرمة.

مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب الحصر الكلي (الدراسة المسحية)، معتمدين في ذلك ادوات مختلفة لجمع البيانات والمعلومات، حيث ان اغلبها استخدمت أداة الاستبيان، الى جانب مقياس دافعية الانجاز، حيث تم تناولها في بيئات متنوعة منها المحلية (برج بوعرريج سطيف، ميله، بسكرة، باتنة، المسيلة) وبيئات عربية (مكة المكرمة).

والملاحظ من هذا أن معظم هذه الدراسات تناولت السلوك القيادي ودافعية الانجاز في مؤسسات مختلفة ذات طابع تربوي وإقتصادي و من بين هذه الدراسات توجد دراسة بن رجم ادريس التي قام بها الباحث على مستوى المؤسسات الرياضية المتمثلة في مديريات الشباب و الرياضة

ونجد أن الدراسات السابق ذكرها أنها ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالدراسة الحالية التي كانت على مستوى المؤسسات الرياضية و المتمثلة في المركبات الرياضية الجوارية.

حيث اعتمد الباحث على هذه الدراسات في تصميم استمارة الاستبيان وتحديد محاورها الأساسية، و إعداد الجزء النظري.

## الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة

## 1- إشكالية الدراسة:

يرتبط نجاح المؤسسة و استمرار نجاحها في ظل التغيرات التي يفرضها عالمنا المعاصر بجهود القائمين على إدارتها, "كون أن الإدارة في أي مؤسسة أو نشاط هي الطاقة المحركة لمختلف مكوناتها أو الوحدات التي تتألف منها مجمل الموارد و الإمكانيات المتاحة" (صباية زاوي, 2003, ص 07), فعدم وجود قيادة إدارية توحد جهود فرق العمل و توجهه نحو الوصول إلى الأهداف التنظيمية يحول المؤسسة إلى خليط غير منظم من الأفراد جراء إنعزال عناصر فريق العمل عن بعضهم البعض, حيث نجد كل واحد منهم يعمل على حدى وبطريقة عشوائية فيؤدي ذلك بالضرورة إلى الجمود والركود وبالتالي تشييط دافعية فريق العمل للإنجاز, "إد أن إنتاجية فريق العمل تتوقف على مدى فعالية القيادة وقدرتها على توجيه الجهود و إعلاء مستوى دافعية الإنجاز مما يحث الفرد على بذل الجهد" (محمد حسن رسمي, 2004, ص 304), حسب ماكلياند فإن دافعية الإنجاز عامل مهم في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات و الأنشطة (عبد اللطيف خليفة 2000, ص 17), إد أنها تمثل البعد الإنفعالي الذي هو مكمل للقدرة والتي تمثل البعد المعرفي للشخصية, فالإنجاز أو الأداء الإنساني يتحدد بمستوى الدافعية و القدرة وتفاعلهما معا, أي أن الأداء = الدافعية × القدرة (قشقوش إبراهيم و آخرون 1979, ص 25), وبذلك نعتقد أن قدرة متوسطة مع دافع إنجاز مرتفع يكون مردودها أفضل من قدرة كبيرة مع دافع إنجاز منخفض.

إذا كان هذا الأمر ينطبق في الغالب الأعم على المؤسسات الإقتصادية و الإنتاجية ذات المردود الكمي, إلا أن قطاع الرياضة لا يخرج عن هذا الإطار, إد أضحى في الأونة الأخيرة يشكل قطاعا إستراتيجيا في أي دولة يخضع لقوانين الإقتصاد ومعايير النوعية و الفعالية, حيث أن نجاح العملية التربوية البدنية الرياضية في أي مجتمع يرتبط بالتخطيط الشامل للمؤسسات و الهيئات الرياضية, وتوفير مناخ تنموي تتحقق فيه أسس الدافعية للعمل من طرف مدراء المؤسسات, فمدير مركب رياضي مثلا يجمع في الواقع بين البعدين الإداري التنفيذي و القيادي المؤثر باعتباره قائدا عامالها.

واستشارة دافعية الإنجاز لفريق العمل تعد إحدى التحديات التي تواجه أي قائد و تتحدد كفاءته بمدى النجاح الذي يحرزه إزاء هذا التحدي, "لأنها تثار حسب موراي من الداخل بواسطة العمليات الحشوية الداخلية, ومن الخارج بواسطة مايقع من تأثيرات موقفية مباشرة" (أنور سلطان 2003, ص 119), أي أن دافعية الإنجاز للفرد تستثار من خلال عوامل داخلية تخص الفرد نفسه كحاجات يرغب في تحقيقها, أو تستثار في ظل عمل يسوده مناخ سيكولوجي ملائم يوفره له القائد عن طريق التعامل الجيد مع مواقف العمل المختلفة التي تواجهه يوميا, "فالبيئة التنظيمية التي

تقدم فرصا لوضع الأهداف الممكنة التحقيق و المثيرة للتحدي وتقدم نمطا قياديا مساندا تكون مهمة جدا في تنمية دافعية الإنجاز لدى الفرد". (نجاة البدور آخرون 2007)

وبهذا فإن وجد نمط قيادي مناسب في المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات دافعية الإنجاز لدى فريق العمل و الذي ينتج عنه تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال بذل أقصى جهد في العمل.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية ؟

### التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الاوتوقراطي ودافعية الانجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الفوضوي(الحر) ودافعية الانجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية ؟

### 2- فرضيات الدراسة:

#### الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية.

#### الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز لدى لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الاوتوقراطي ودافعية الانجاز لدى لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الفوضوي(الحر) ودافعية الانجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية.

### 3- الكلمات الدالة في الدراسة:

#### 3-1- مفهوم النمط:

لغة: النمط: طراز، نموذج، نوع ، (أحمد زكي بدوي، 1982، ص307).

**إصطلاحاً:** ويعرفه أحمد زكي بدوي على أنه نمط من العلاقات المتصورة الملموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظته للعالم، فالسلوكيات الاجتماعية أو أنماط البناء الاجتماعي. (درويش عبد الكريم ، ونكلا ليلي، 1990، ص386).  
هو سلوك الفرد كما يراه الآخرون ممن يعمل معه. (أنطوان نعمة، 1984، ص936)  
**التعريف الإجرائي للنمط:** هو منحى إداري يغلب على الرئيس إتباعه في مختلف ممارساته وسلوكاته مع المرؤوسين ، وهو يمثل استراتيجية شبه دائمة لسلوكه معهم .

### 3-2- مفهوم القيادة:

**لغة:** قال ابن منظور : القَوْدُ : نقيض السَّوق ، يقود الدابة من أمامها ، ويسوقها من خلفها ، فالقود من الأمام والسوق من الخلف ، والاسم من ذلك كله القيادة ( ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد الثامن ، دار المعارف ، مصر ، ص 3748 ). ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياه يقودها ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو جمع قائد. (ابن منظور ، 2000، ص315) .

وقد ثبت في كتاب الصحاح في اللغة بأن كلمة قيادة مأخوذة من كلمة القياد وهو الحبل الذي تقاد به الدابة ، وبالتالي فالقيادة وسيلة للوصول بها على النحو المطلوب تفادياً للعقبات ، وتجنباً للمزالق ، ويلزم لذلك الوسيلة من يقوم بها وهو القائد (الصحاح في اللغة والعلوم. ب، د، ج، 2، ص216).

من التعريف نستنتج أن القيادة عملية أمامية تنتج عنها عملية إتباع ، ولا تقتصر على التوجيه والإرشاد كما هي الحالة في عملية السوق والتي تكون بطبيعتها خلفية .

**إصطلاحاً:** هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين (أفراداً أو جماعات) ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة. ( القحطاني ، 2008 ، ص8-9).

في دراسة قدمها هيث وزملاؤه ، عرفوا القيادة على أنها نشاط وفعالية ، تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين ، كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة (كامل علوان الزبيدي ، 1988 ، ص 65 ) .

يعرف تاتنبوم القيادة على أنها تأثير شخصي متداخل ، تمارس في موقف محدد ، وتتضمن دائماً محاولات من جانب القائد ( المؤثر ) للتأثير على سلوك الأتباع ( المتأثرين ) ، من أجل إتباع موقف معين ( إيهاب صبيح ، محمد زريق 2001 ص 151 ) .

**التعريف الإجرائي للقيادة:** " العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية والتأثير فيهم من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم " .

**3-3- مفهوم دافعية الإنجاز:****-الدافعية:**

**-لغة:** جمعها دوافع وهي تحمل معنى التحريك او الدفع على الحركة يجعله يتحرك، وتعود جذور كلمة دافعية (motivation) الى الكلمة اللاتينية (movere) والتي تعني يدفع او يحرك (to move) .

**-إصطلاحا:** هي عبارة عن الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف محدد، وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك. (يوسف قطامي 1993، ص234)

**-الإنجاز:**

**-لغة:** الجمع إنجازات، قام بإنجاز مهامه: إتمامها، إكمالها ما يتم تحقيقه بنجاح صناعي/ زراعي، إنجازات تعليمية/علمية/صناعية.

**-إصطلاحا:** يعرف الإنجاز على أنه "الأداء في سلسلة اختبارات مقننة تربوية عادة". (كمال دسوقي، 1998، ص47).

**تعريف دافعية الإنجاز:** هي رغبة او ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح او اهددة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما امكن ذلك. (أوهيب مجيد الكيسي 2000، ص56)

دافع الإنجاز مجموعة من العوامل الحيوية التي تؤثر على سلوك الفرد وتحثه على القيام بأعمال او ردود الأفعال لأجل تنمية مجموعة من الحاجات، هذه الاخيرة التي تعتبر بمثابة الاهداف التي يسعى الفرد الى تحقيقها. (فريد النجار 1999، ص225)

**التعريف الإجرائي لدافعية الإنجاز:** دافع الانجاز الذي نقصده في بحثنا هو الرغبة في النجاح وتحقيق الاهداف وبذل الجهد المتاح ، حيث يساعد دافع الانجاز في العملية الادارية ويكون بمثابة حافز للعمل وتحقيق المزيد من الانجازات.

**3-4-التعريف الإجرائي للطاقت الإداري:** هو جماعة العمل التي تتكون من مجموع الإداريين و الموظفين في المركبات الرياضية.

**3-5- مفهوم المركب الرياضي الجوّاري:** هو عبارة عن مجموعة من المنشآت الثقافية و التربوية و الرياضية، حيث يحتوي على مساحات للنشاطات العلمية و الثقافية و قاعات متعددة النشاطات و مكتبة وقاعة للمطالعة و ملعب

لألعاب القوى و ملعب لكرة القدم و ملعب مشترك) كرة اليد , كرة الطائرة , كرة السلة (و ملعب لكرة الحديدية , كما يحتوي على مكان مغطى عبارة عن قاعة متخصصة لتغطية الاحتياجات الرياضية و مقهى و حظيرة للسيارات.

#### 4- أهداف الدراسة:

- التعرف على الأنماط القيادي السائدة ومستوى دافعية الإنجاز في المركبات الرياضية الجوارية لولاية جيجل.
- معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية .
- معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية.
- معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الفوضوي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية.

#### 5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في السلوك القيادي السائد في المؤسسة الرياضية (المركبات الرياضية الجوارية) الذي يساعد بطريقة فعالة في تحقيق دافع الإنجاز، والذي يزيد من الرغبة في النجاح وتحقيق الأهداف، ويساعد في العملية الإدارية وذلك من خلال المعرفة العلمية للسلوكيات القيادية وإبراز صورتها وتأثيرها في الإدارة الرياضية من اجل الوقوف على السلوك(النمط) القيادي الناجح الذي يحقق دافعية إنجاز مرتفعة ويكون بمثابة حافز للعمل وتحقيق المزيد من الإنجازات مما ينعكس إيجابا في تطوير الأعمال والخدمات التي تقدمها المؤسسة الرياضية.

# الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة

**1-الدراسة الإستطلاعية:**

الدراسة الاستطلاعية هي نقطة اساسية تقوم عليها أي دراسة في مجال البحث العلمي، وكونها أيضا تقوم على عدة عناصر خاصة المتعلقة بتحديد متغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات وملائمة مكان الدراسة أو البحث .

**المركبات الرياضية الجوارية لولاية جيجل:**

- المركب الرياضي الجوارى جيجل
- المركب الرياضي الجوارى جيجل -الميلية-
- المركب الرياضي الجوارى جيجل-الطاهير-
- المركب الرياضي الجوارى جيجل-العوانة-
- المركب الرياضي الجوارى جيجل-زيامة منصورية-

تم إجراء الدراسة الإستطلاعية على مستوى المركب الرياضي الجوارى بجيجل حيث شملت المدير و 7 موظفين

**2-المنهج المتبع في الدراسة:**

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعرف " بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة". فمنهج البحث العديدة والمتنوعة والمتباينة بتباين الموضوعات والإشكاليات هي أساس كل بحث علمي، إذ لا يمكن ننجز أي بحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية، التي يتناولها البحث (ذو الطبيعة الوصفية)، ويساعد على اتصالنا بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل. ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات، محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية وفي قالبها وأسلو الإحصائي الهادف من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع وتنبؤاته عن طريق مختلف الظواهر. (عالي الواحد وافي 1997، ص592).

**3- مجتمع وعينة الدراسة:****3-1-مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين بالمركبات الرياضية الجوارية لولاية جيجل السابق ذكرها.

**3-2- عينة الدراسة:**

اعتمدنا في هذه الدراسة على عينة قصدية بطريقة المسح الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة والذي يقدر ب(46)موظف، وتكونت عينة دراستنا من(33) موظف للمركبات الرياضية الجوارية لولاية جيجل ، وذلك بعد فصل 8 موظفين العاملين في المركب الذي تمت فيه الدراسة الاستطلاعية، و5 موظفين اخرين لصعوبة التواصل مع

**4- ضبط متغيرات الدراسة:**

من خلال موضوع دراستنا: النمط القيادي للمدراء وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الطاقم الإداري (المركبات الرياضية الجوارية) فإنه تم تحديد المتغيرين المستقل والتابع حسب الشكل التالي:

• المتغير المستقل: النمط القيادي

• المتغير التابع: دافعية الإنجاز

**5- أدوات جمع البيانات و المعلومات:**

إستخدمت هذه الدراسة أدوات البحث التالية:

- مقياس الأنماط القيادية.

تم بنائه من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة (دراسة ميروح عبد الوهاب(2010) "السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال"، التي هدفت الى الكشف عن واقع السلوك القيادي والدافعية بالمؤسسة الجزائرية ) (دراسة عفاف وسطاني(2010)"دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة." ) وبعض المقاييس منها مقياس حسن محمود حسن ناصر(2010)، ومقياس طلال عبد الملك الشريف(2004). حيث يشمل 30 عبارة مقسمة على ثلاث مجالات (السلوك القيادي الديمقراطي، الأوتوقراطي والحر)، كل مجال يحوي 10 عبارات

- مقياس دافعية الإنجاز.

الذي تم إعداده كذلك من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة، وبعض المقاييس منها مقياس محمد جميل منصور(1986)، الذي كان يتكون من(55) عبارة وبعد تكييفه على موضوع دراستنا وتحكيمه تم حذف 25 عبارة و إجراء بعض التعديلات على أخرى حيث أصبح يتكون من(30) عبارة .

وكانت الإجابة على عبارات كل مقياس وفق المفتاح الثلاثي : (موافق- محايد- غير موافق) ذات التقديرات الآتية على التوالي: 3- 2- 1.

## عبارات مجال النمط القيادي الديمقراطي

الرقم	محتوى العبارة
01	يراعي المدير قدرات الموظفين عند توزيع الواجبات عليهم.
02	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأسلوب العمل.
03	يمنح المدير الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة
04	يطبق المدير قوانين العمل بمرونة وفقا لموقف معين.
05	يشارك المدير الموظفين في مهامهم.
06	يحرص المدير على حل مشكلات الموظفين.
07	يراعي المدير قدرات الموظفين عند توزيع المسؤوليات عليهم.
08	يتبنى المدير الاقتراحات الهادفة التي يطرحها الموظفون.
09	يشجع المدير الموظفين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل.
10	يشجع المدير الموظفين على الابداع في اسلوب العمل.

## عبارات مجال النمط القيادي الأوتوقراطي

الرقم	محتوى العبارة
01	يحرص المدير على ان يسير العمل سيرا روتينيا.
02	يعتبر المدير الولاء له مقياسا لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة .
03	يفرض المدير التعليمات على الموظفين.
04	لا يعطي المدير في اي نوع من الحرية للموظفين.
05	يطلب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها.
06	يميل المدير الى تركيز جميع السلطات في يده.
07	ينفرد المدير في اتخاذ القرارات على تنوعها.

08	يوزع المدير الواجبات على الموظفين دون المراعات لقدرام .
09	يعتبر المدير ان تبادل الآراء مضيعة للوقت.
10	يطبق المدير الاجراءات التنظيمية بصرامة.

### عبارات مجال النمط القيادي الحر

الرقم	محتوى العبارة
01	لا يتابع المدير عملية غياب الموظفين.
02	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم.
03	سمح المدير للموظفين بالخروج من الإدارة او المصلحة أثناء أوقات العمل.
04	يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للموظفين.
05	يتقبل المديرأي تغيير يقترحه الموظفين على اسلوب العمل
06	يتهرب المدير من مشكلات العمل.
07	يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين الموظفين
08	ينقاد المدير لطلبات الموظفين.
09	ينصرف المدير عن أعمال الإدارة قبل الانتهاء منها.
10	يعطي المدير الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.

### عبارات مقياس دافعية الإنجاز

الرقم	محتوى العبارة
01	المكافآت المالية تشجعني على بذل اقصى جهودي أكثر من غيرها.
02	لا يهدأ لي بال حتى أتم ما بين يدي من واجبات.

03	اشترك بشكل فعال في أنشطة المؤسسة.
04	لا أحب ان أستسلم أبدا مهما بدا العمل صعبا.
05	تتجه اهتماماتي ونشاطاتي عامة نحو أهداف أود أن تتحقق في المستقبل.
06	أنا على استعداد للتطوع فيما يراه الآخرون عملا صعبا.
07	أحرص دائما على عدم ضياع دقيقة من وقتي دون فائدة.
08	أفضل أن يكون زملاء عملي من الخبراء لا من الأصدقاء.
09	عندما أواجه أعمال او مهام جديدة تتضخم لدي احتمالات الفشل فأضعف جهودي.
10	أثق بنفسي وأشعر أن بإمكانني أن أعمل أشياء ناجحة.
11	الشهرة هدفي الاساسي من اي عمل.
12	أفضل الأمور التي تتضمن شيئا من المغامرة والمخاطرة على الامور العادية.
13	يهمني جدا ان اتم أي عمل بدأته.
14	ارغب كثيرا في النشاط التدريبي.
15	أفضل ان أغير رأيي إذا اختلف مع رأي الأغلبية.
16	أقضي وقتا طويلا في التفكير والتنظيم قبل أن أبدا في مشروع ما.
17	أشعر أن بإمكانني أن أنجح في كل شيء إذا ما حاولت ذلك.
18	أحب أن أنافس زملائي و أن أؤدي المهام أفضل منهم.
19	أتحمل مسؤولية أعمالي عادة وبشجاعة.
20	المشكلات الصعبة تستهويني أكثر من المشكلات متوسطة الصعوبة.
21	أفضل محاولة حل مشكلة سهلة على الاستمرار في حل مشكلة صعبة.
22	أبذل جهودا أكثر مما ينبغي في أي عمل أقوم به خوفا من الفشل.

23	يزداد حماسي ونشاطي عندما أشعر أنني أواجه مهمة صعبة.
24	استمتعت بأن أكون مبتكرا او صانعا للأشياء الجديدة.
25	نادرا ما اطلب مساعدة الآخرين عندما أعمل على حل مشكلة ما
26	أفضل العمل براتب مرتفع على العمل براتب أقل ولو كان العمل متعبا.
27	أكره ان أتخلى عن أي عمل أقوم به قبل أن أتمه.
28	العمل الجماعي يؤدي إلى نتائج أفضل من العمل الفردي.
29	أستمتع بتقديم التقارير ومناقشة الخطط الهامة أمام زملائي.
30	سأعمل فترات أطول في الاعمال والامور التي أعتقد أن بإمكانني تحقيقها.

#### 6- حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

#### 6-1- صدق أداة الدراسة:

إن المقصود بصدق الأداة هو أن يقيس الاختبار بالفعل الظاهرة التي وضع لقياسها. ويعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث انه من شروط تحديد صلاحية الاختبار ويعني كذلك صدق المقياس التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه.

وكما يذكر الطيريري (1997م) أن أداة القياس صادقة بالدرجة التي تكون الاستنتاجات المبنية عليها مناسبة وذات دلالة وفائدة، وهذا يعني أننا نقصد صدق تفسير الدرجة لمستوى الخاصية أو السمة أو القدرة المراد قياسها ، فالصدق إذا تعلق بمدى فائدة أداة القياس في اتخاذ قرارات تتعلق بغرض أو أغراض معينة و لهذا فهو يعتبر من أهم خصائص المقاييس الجيدة على الإطلاق. (محمد حسن علاوي 1999، 224).

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على صدق الاتساق الداخلي للأداة وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من 8 موظفين، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المجال والدرجة الكلية لفقراته للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي وتحديد مدى التجانس الداخلي لها .

## - مقياس النمط القيادي:

1- نتائج الاتساق الداخلي بين عبارات مجال النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المجال.

جدول رقم (01): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية لفقراته:

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يراعي المدير قدرات الموظفين عند توزيع الواجبات عليهم.	0,520	0,01
02	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأسلوب العمل.	0,619	0,01
03	يمنح المدير الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة	0,780	0,01
04	يطبق المدير قوانين العمل بمرونة وفقا لموقف معين.	0,651	0,01
05	يشارك المدير الموظفين في مهامهم.	0,643	0,01
06	يحرص المدير على حل مشكلات الموظفين.	0,571	0,01
07	يراعي المدير قدرات الموظفين عند توزيع المسؤوليات عليهم.	0,795	0,01
08	يتبنى المدير الاقتراحات الهادفة التي يطرحها الموظفون.	0,661	0,01
09	يشجع المدير الموظفين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل.	0,528	0,01
10	يشجع المدير الموظفين على الابداع في اسلوب العمل.	0,480	0,01

يبين الجدول رقم (01) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.480-0.795) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك فإن فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

2- نتائج الاتساق الداخلي بين عبارات مجال النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المجال.

جدول رقم (02): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يحرص المدير على ان يسير العمل سيرا روتينيا.	0,350	0,05
02	يعتبر المدير الولاء له مقياسا لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة .	0,699	0,01
03	يفرض المدير التعليمات على الموظفين.	0,445	0,01
04	لا يعطي المدير في اي نوع من الحرية للموظفين.	0,622	0,01
05	يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها.	0,658	0,01
06	يميل المدير الى تركيز جميع السلطات في يده.	0,488	0,01
07	ينفرد المدير في اتخاذ القرارات على تنوعها.	0,687	0,01
08	يوزع المدير الواجبات على الموظفين دون المراعات لقدرام .	0,633	0,01
09	يعتبر المدير ان تبادل الآراء مضيعة للوقت.	0,713	0,01
10	يطبق المدير الاجراءات التنظيمية بصرامة.	0,570	0,01

يبين الجدول رقم(02) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية لفقراته ،حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.350-0.713) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك فإن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

3-نتائج الاتساق الداخلي بين عبارات مجال النمط القيادي الحر والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المجال.

جدول رقم (03): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط القيادي الحر والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	لا يتابع المدير عملية غياب الموظفين.	0,721	0,01
02	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم.	0,833	0,01
03	سمح المدير للموظفين بالخروج من الإدارة او المصلحة أثناء أوقات العمل.	0,471	0,01
04	يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للموظفين.	0,670	0,01
05	يتقبل المدير أي تغيير يقترحه الموظفين على اسلوب العمل	0,504	0,01
06	يتهرب المدير من مشكلات العمل.	0,807	0,01
07	يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين الموظفين	0,750	0,01
08	ينقاد المدير لطلبات الموظفين.	0,713	0,01
09	ينصرف المدير عن أعمال الإدارة قبل الانتهاء منها.	0,516	0,01
10	يعطي المدير الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.	0,693	0,01

يبين الجدول رقم(03) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط القيادي الحر والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.471-0.833) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

- مقياس دافعية الإنجاز:

4- نتائج الاتساق الداخلي بين عبارات مقياس دافعية الإنجاز والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المقياس.

جدول رقم (04): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال دافعية الإنجاز والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	المكافآت المالية تشجعي على بذل أقصى جهودي أكثر من غيرها.	0,358	0,05
02	لا يهدأ لي بال حتى أتم ما بين يدي من واجبات.	0,382	0,05
03	اشترك بشكل فعال في أنشطة المؤسسة.	0,469	0,01
04	لا أحب ان أستسلم أبدا مهما بدا العمل صعبا.	0,471	0,01
05	تتجه اهتماماتي ونشاطاتي عامة نحو أهداف أود أن تتحقق في المستقبل.	0,536	0,01
06	أنا على استعداد للتطوع فيما يراه الآخرون عملا صعبا.	0,380	0,05
07	أحرص دائما على عدم ضياع دقيقة من وقتي دون فائدة.	0,480	0,05
08	أفضل أن يكون زملاء عملي من الخبراء لا من الأصدقاء.	0,699	0,01
09	عندما أواجه أعمال او مهام جديدة تتضخم لدي احتمالات الفشل فأضعف جهودي.	0,529	0,01
10	أثق بنفسي وأشعر أن بإمكانني أن أعمل أشياء ناجحة.	0,535	0,01
11	الشهرة هدفي الاساسي من اي عمل.	0,501	0,01
12	أفضل الأمور التي تتضمن شيئا من المغامرة والمخاطرة على الأمور العادية.	0,425	0,05
13	يهمني جدا ان اتم أي عمل بدأته.	0,504	0,01
14	ارغب كثيرا في النشاط التدريبي.	0,492	0,01
15	أفضل ان أغير رأيي إذا اختلف مع رأي الأغلبية.	0,480	0,01
16	أقضي وقتا طويلا في التفكير والتنظيم قبل أن أبدأ في مشروع ما.	0,350	0,05
17	أشعر أن بإمكانني أن أنجح في كل شيء إذا ما حاولت ذلك.	0,548	0,01

0,05	0,352	أحب أن أنافس زملائي و أن أؤدي المهام أفضل منهم.	18
0,01	0,466	أتحمل مسؤولية أعمالي عادة وبشجاعة.	19
0,01	0,480	المشكلات الصعبة تستهويني أكثر من المشكلات متوسطة الصعوبة.	20
0,05	0,368	أفضل محاولة حل مشكلة سهلة على الاستمرار في حل مشكلة صعبة.	21
0,01	0,491	أبذل جهودا أكثر مما ينبغي في أي عمل أقوم به خوفا من الفشل.	22
0,01	0,514	يزداد حماسي ونشاطي عندما أشعر أنني أواجه مهمة صعبة.	23
0,05	0,409	استمتع بأن أكون مبتكرا او صانعا للأشياء الجديدة.	24
0,05	0,438	نادرا ما اطلب مساعدة الآخرين عندما أعمل على حل مشكلة ما	25
0,01	0,490	أفضل العمل براتب مرتفع على العمل براتب أقل ولو كان العمل متعبا.	26
0,05	0,369	أكره ان أتخلى عن أي عمل أقوم به قبل أن أتمه.	27
0,05	0,438	العمل الجماعي يؤدي إلى نتائج أفضل من العمل الفردي.	28
0,01	0,584	أستمع بتقديم التقارير ومناقشة الخطط الهامة أمام زملائي.	29
0,05	0,382	سأعمل فترات أطول في الاعمال والامور التي أعتقد أن بإمكانني تحقيقها.	30

يوضح لنا الجدول رقم(04) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور دافعية الإنجاز والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.350-0.699) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات مجال صادقة لما وضعت لقياسه.

6-2-ثبات أداة الدراسة: يعتبر ثبات الأداة من الأمور المهمة لمعرفة مدى صلاحية أي اختبار أو مقياس، كما يمكن الباحث من الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار، قام الباحث بقياس الثبات وذلك باستعمال طريقتي التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرو نباخ .

**- طريقة التجزئة النصفية:**

قام الباحث بقياس عامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية على عينة الدراسة، حيث تم تجزئة عبارات مقياس السلوك القيادي إلى جزئين متساويين، و تجزئة عبارات مقياس دافعية الإنجاز كذلك إلى جزئين متساويين، ثم حساب معامل الارتباط بين درجات أسئلة المقياس، وبعدها تم حساب معامل الارتباط الكلي بين درجات أسئلة الأداة ككل.

**الجدول رقم(05): يوضح التجزئة النصفية لعبارات أداة الدراسة.**

معامل الثبات	التجزئة النصفية	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.813	15	30	السلوك القيادي
0.828	15		
0.887	15	30	دافعية الإنجاز
0.896	15		

يتضح من خلال الجدول رقم(05) أنه هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات مقياس السلوك القيادي حيث تراوح معامل الثبات لنصفي المقياس ما بين (0.813-0.828)، كما أن معامل الثبات لنصفي مقياس دافعية الإنجاز كان عالياً حيث قدر بـ 0.887 بالنسبة للنصف الأول و 0.896 بالنسبة للنصف الثاني، ومن هذا نستنتج أن مقياسي الدراسة تتمتعاً بدرجة مقبولة من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقهما على عينة الدراسة.

**-طريقة المعالجة بألفا كرونباخ:**

استخدم الباحث المعالجة بألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث تحصل على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان، وللاستبيان ككل، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(06) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ:

محاور الاستبيان	عدد العبارات	كرو نباخ $\alpha$
السلوك القيادي الديمقراطي	10	0.826
السلوك القيادي الأوتوقراطي	10	0.807
السلوك القيادي الحر	10	0.869
السلوك القيادي ككل	30	0.843
دافعية الإنجاز	30	0.923

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم(06) أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ كانت مرتفعة لكل في كلا المقياسين، حيث تراوحت في مجالات مقياس النمط القيادي ما بين (0.807-0.869) وبلغ حدها في المقياس ككل  $a=0.843$  كذلك في مقياس دافعية الإنجاز وجدنا قيمة كرومباخ  $a=0.923$ ، وهو ثبات مرتفع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات مقياسي النمط القيادي ودافعية الإنجاز مما يجعله على ثقة تامة بصحة الأداة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 7- إجراءات التطبيق الميداني لأداة الدراسة:

لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بالمركب الرياضي الجوّاري لمدينة جيجل في نهاية شهر مارس على عينة قدرها 8 موظفين وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، حتى يتسنى لنا صياغة عبارات الاستمارة بشكلها النهائي .

بعد أن تم ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمنا بإجراء تطبيقي للدراسة خلال شهر أبريل حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة قوامها (33) فردا وهذا لإبداء آرائهم حول ما جاء في الاستمارة ، وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة وإرسال الاستمارة بمساعدة بعض الزملاء وكذا العلاقات الشخصية و تم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستجوبين فهمها و بعد استرجاع الاستمارات بإجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائيا وتحويل البيانات الكيفية الى كمية وذلك باستخدام برنامج نظام الحزم الاحصائية (spss)،

**8- الأساليب الإحصائية:**

استعمل الباحث البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ، واعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- كرو نباخ لقياس ثبات فقرات المقياسين.
- استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إجابات أفراد البحث تجاه أداة الدراسة.
- استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين السلوكيات القيادية ودافعية الإنجاز.

## الفصل الرابع : عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها

1- عرض النتائج وتفسيرها و مناقشتها:

1-1- عرض نتائج السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية بشكل عام:

للتأكد من صحة الفرضية العامة،" توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمدير ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية". تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين جميع فقرات السلوك القيادي و محور دافعية الإنجاز ،والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(7) يوضح نتائج علاقة السلوك القيادي بدافعية الانجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	N عدد العينة	معامل ارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة
السلوك القيادي	2.23	0.289	33	0.419*	0.015
دافعية الإنجاز	2.56	0.648			

- تحليل نتائج السلوك القيادي ودافعية الإنجاز:

من خلال الجدول رقم(7) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون(0.419) بين السلوك القيادي ودافعية الانجاز عند مستوى الدلالة (0.015)، وأن المتوسط الحسابي للسلوك القيادي قد بلغ(2.23) في حين بلغ عند دافعية الانجاز (2.56) وهو مرتفع نوعا ما، أما فيما يخص الانحراف المعياري فنجد أنه عند السلوك القيادي يقدر ب(0.289) وفي دافعية الإنجاز ب(0.648) وهو منخفض، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري، أي أنه كلما زاد السلوك القيادي زادت دافعية الإنجاز الطاقم الإداري و العكس.

1-2- عرض نتائج السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز:

• نتائج السلوك القيادي الديمقراطي:

لتأكيد هذا الموقف وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المجال وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا ثم المقارنة بين المتوسطات الحسابية لكل عبارة.

الجدول رقم(8): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال النمط القيادي الديمقراطي.

الترتيب	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					الرقم
				المجموع	غير موافق	محايد	موافق	الشكرات	
1	0.520	0.465	2.82	33	1	4	28	ت	1
				100	2.9	11.8	82.4	%	
3	0.619	0.529	2.70	33	1	8	24	ت	2
				100	2.9	23.5	70.6	%	
4	0.780	0.653	2.64	33	3	6	24	ت	3
				100	8.8	17.6	70.6	%	
9	0.651	0.792	2.42	33	6	7	20	ت	4
				100	17.6	20.6	58.8	%	
10	0.643	0.827	2.39	33	7	6	20	ت	5
				100	20.6	17.6	58.8	%	
7	0.571	0.617	2.55	33	2	11	20	ت	6
				100	5.9	32.4	58.8	%	
8	0.795	0.755	2.52	33	5	6	22	ت	7
				100	14.7	17.6	64.7	%	
6	0.661	0.556	2.61	33	1	11	21	ت	8
				100	2.9	32.4	61.8	%	
2	0.528	0.561	2.76	33	2	4	27	ت	9
				100	5.9	11.8	79.5	%	
5	0.480	0.603	2.64	33	2	8	23	ت	10
				100	5.9	23.5	67.6	%	
----		0.635	2.60	جميع فقرات المجال					

**- تحليل نتائج السلوك القيادي الديمقراطي:**

يوضح لنا الجدول رقم(8) مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي، وقد أظهرت استجابات أفراد العينة توافر كبير لهذه الخصائص حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.60) مجال النمط القيادي الديمقراطي، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كالاتي:

**1-** من العبارة رقم (1) التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82) وبانحراف معياري (0.465)، وهذا عند إرتباط طردي (0.520)، نستنتج أن مدير المؤسسة حريص على مراعات قدرات الموظفين عند توزيع الواجبات عليهم مما يساعدهم على إنجاز مهامهم بجدية وإتقان.

**2-** من العبارة رقم (9) التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.76) وبانحراف معياري (0.561)، نجد أن نسبة (79.4%) من أفراد العينة أجابت بموافق، و من هذا نستنتج أن المدير يشارك الموظفين في تحسين ظروف العمل في المؤسسة الرياضية وتحقيق رفاهيتها ونزاهتها.

**3-** أما في ما يخص العبارة رقم (2) التي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.529)، و بمعامل ارتباط (0.619)، نستنتج أن المدير يقوم في اسلوب العمل بتشجيع المناقشة الجماعية بين الموظفين مما يساعدهم على التعاون في حل انشغالاتهم أثناء العمل.

**4-** وهذا ما جاء في الفقرة رقم (3) التي احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.653) وارتباط طردي قدر ب (0.780) إذ نجد أن (70.6%) من أفراد العينة أجابوا بموافق و (8.8%) منهم أجابوا بغير موافق، ومنه نستنتج ان سياسة المدير في منح صلاحيات متكافئة للموظفين مع المسؤوليات المنوطة بهم تشجعهم على العمل وتزيد من فعاليتهم.

**5-** من العبارة رقم (10) التي احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي معتبر (2.64) وبانحراف معياري منخفض (0.603)، نلاحظ أن (67.6) من المبحثن أجابوا بموافق، و (5.9%) منهم أجابوا بغير موافق، ومنه نستنتج أن المدير يعطي أهمية كبيرة للإبداع والابتكار في اسلوب العمل ما جعله يشجع الموظفين ويحفزهم وذلك بالإتيان بأفكار جديدة وإعادة رسكلة الافكار القديمة وتحديثها لمواكبة العصر.

**6-** العبارة رقم (8) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (61.2) و انحراف معياري (556.0)، حيث أجابت عليها نسبة (8.61%) من أفراد العينة بموافق، ومنه نستنتج أن المدير حقاً يتبنى الاقتراحات الهادفة التي يطرحها الموظفين يأخذها بعين الاعتبار في تخطيط البرامج المستقبلية ووضع أهداف المؤسسة.

7- جاءت العبارة (6) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.55) و بانحراف معياري (0.617) و هذا بارتباط طردي (0.571) ، حيث نجد أن (58.8%) من إجابات الباحثين كانت بموافق، و من هذا نستنتج أن المدير فعلا حريص على مساعدة الموظفين في حل مشكلاتهم وهذا ما يزيد في كسب ثقتهم والمحافظة على روح الجماعة داخل المؤسسة وبالتالي تحسين أداء الموظفين.

8- العبارة رقم (7) جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.52) و بانحراف معياري (0.755)، ويتضح ذلك جليا من خلال اجابات الباحثين بنسبة (64.7%) بتقدير موافق، ما يدل على حقيقة المدير في مراعاته لقدرات الموظفين من حيث الفروقات السيكو مترية أو غيرها عند توزيع المسؤوليات عليهم وهذا من اجل تمكينهم من انجاز المسؤوليات الموكلة اليهم باحترافية.

9- الفقرة رقم (4) التي احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.42) و انحراف معياري (0.792)، وفيها نسبة

(58.8%) من افراد العينة أجابوا بموافق (17.6%) منهم بغير موافق، و منه نستنتج ان المدير متساهل ومرن في تطبيق قوانين العمل اتجاه بعض المواقف التي تعترضه والتعامل معها بطريقة هادفة.

10- من العبارة رقم (5) التي احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2.39)، و بانحراف معياري (0.827)، نجد أن (58.8%) من افراد العينة كذلك أجابوا بموافق، و (20.6%) بغير موافق، في حين أجاب (17.6%) بمحايد، ومن هذا كله نستنتج ان السلوك القيادي الديمقراطي الذي ينتهجه مدير مديرية الشباب والرياضة يشجع على إشراك الموظفين في مهامهم ما يساعد على انسجام جماعة العمل وخلق جو اسري وحب للعمل داخل المؤسسة .

### • عرض نتائج السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز بشكل عام:

للكشف عن العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة تم حساب معامل الارتباط لبيرسون كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(9): يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للسلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز.

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل ارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الديمقراطي	2.60	0.715	33	0.514*	0.002
دافعية الانجاز	2,56	0.648			

\*مستوى المعنوية عند: 0.01

- تحليل نتائج السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز بشكل عام:

من خلال الجدول رقم(9) يتضح لنا أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز(0.514) عند مستوى دلالة (0.002)، والمتوسط الحسابي للسلوك القيادي الديمقراطي(2.60) بانحراف معياري يقدر ب(0.715)، والمتوسط الحسابي لدافعية الانجاز يقدر ب(2.56) بانحراف معياري(0.648)، ومن هذا نستنتج أنه يوجد ارتباط طردي بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية، بمعنى أنه كلما كان السلوك القيادي في التسيير ديمقراطيا كلما زاد ذلك من دافعية الانجاز لدى الموظفين والعكس.

1-3- عرض نتائج السلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز:

• نتائج السلوك القيادي الأوتوقراطي:

ولتأكيد هذا الموقف وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المجال وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا ثم المقارنة بين المتوسطات الحسابية لكل عبارة.

الجدول رقم(10): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الأوتوقراطي.

الترتيب	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					الرقم
				المجموع	غير موافق	محايد	موافق	التكرارات	
2	0.350	0.754	2.45	33	5	8	20	ن	1
				100	14.7	23.5	58.8	%	
6	0.699	0.781	2.21	33	7	12	14	ن	2
				100	20.6	35.3	41.2	%	
1	0.445	0.712	2.48	33	4	9	20	ن	3
				100	11.8	26.5	58.8	%	
5	0.622	0.830	2.24	33	8	9	16	ن	4
				100	23.5	26.5	47.1	%	
4	0.658	0.770	2.30	33	6	11	16	ن	5
				100	17.6	32.4	47.1	%	
2	0.488	0.794	2.45	33	6	6	21	ن	6
				100	17.6	17.6	61.8	%	
8	0.687	0.879	1.91	33	14	8	11	ن	7
				100	41.2	23.5	32.4	%	
7	0.633	0.864	1.94	33	13	9	11	ن	8
				100	38.2	26.5	32.4	%	
9	0.713	0.882	1.82	33	16	7	10	ن	9
				100	47.1	20.6	29.4	%	

3	0.570	0.792	2.42	33	6	7	20	ت	10
				100	17.6	20.6	58.8	%	
--	----	0.805	2.41	جميع فقرات المجال					

### - تحليل نتائج السلوك القيادي الأوتوقراطي:

يظهر الجدول رقم(10) مدى فعالية السلوك القيادي الأوتوقراطي في المؤسسات الرياضية، ولقد أظهرت استجابات أفراد العينة توافر نسبة قليلة من خصائص السلوك الأوتوقراطي حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال (2.41)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي على النحو التالي:

**1-** احتل البند رقم(3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(2.48) وبانحراف معياري قدره(0.754)، وفي رأي الباحث من هذا أن المدير يفرض التعليمات على الموظفين أثناء العمل ويتبع أسلوب الأمر على الموظفين في الالتزام بتطبيقها.

**2-** جاء البندين رقم(1)، (6): في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.45) وبانحراف معياري(0.754) للبند الأول و(0.794) للبند السادس، وحسب تفسير الباحث فإن المدير يحرص على أن يسير العمل سيراً روتينياً داخل المؤسسة، كما أنه يميل إلى تركيز جميع السلطات في يده دون تفويضها للأخرين.

**3-** وجاء البند رقم (10) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(2.42) وبانحراف معياري(2.792)، وهذا ما يؤكد أن المدير يطبق الاجراءات التنظيمية بصرامة ويحرص على تطبيقها أثناء العمل من اجل المحافظة على العملية الادارية كما هو مطلوب.

**4-** جاء البند رقم (5) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي(2.30) وبانحراف معياري(0.770)، وهذا ما يؤكد على ان المدير يطالب الموظفين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها، ويتضح هذا من خلال البند رقم(6) الذي يفسر ان المدير يميل إلى تركيز وتمركز جميع السلطات في يده.

**5-** جاء البند رقم(4) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره(2.24)، ويمثل بذلك الاجابة بموافق بنسبة(47%) من افراد العينة، ويفسر بذلك ان المدير لا يعطي أي نوع من الحرية للموظفين ولا يفتح امامهم ال للمشاركة في تخطيط العمل كما وضعه البند رقم(5)

**6-** جاء في البند رقم (2) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي(2.21) وانحراف معياري(0.781)، وهذا ما يفسر ان المدير يعتبر الولاء له مقياس لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة و بهذا يشجع الموظفين على الالتزام بالتعليمات واللوائح التنظيمية داخل المديرية.

7- جاء البند رقم (8) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (1.94) وبانحراف معياري (0.864)، وهذا يعكس قيمة اهتمام المدير بالموظفين في توزيع الواجبات عليهم دون المراعاة لقدرتهم مما يزيدهم من الاحباط ونقص الفاعلية في العمل.

8- جاء البند رقم (7) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (1.91) وبانحراف معياري (0.879)، وهذا يعكس حقيقة إشراك المدير للموظفين في اتخاذ القرارات على تنوعها وعدم انفرادها بها، ويتضح هذا من خلال اجابة ما نسبته (41.2%) من عينة الموظفين بغير موافق ما يدل على أن المدير يقوم بإشراكهم في اتخاذ القرارات والاخذ بأفكارهم أثناء العمل.

9- جاء البند رقم (9) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (1.82) وبانحراف معياري (0.882) ، وهذا يدل على خطأ المدير في اعتباره أن تبادل الآراء بين الموظفين مضيعة للوقت ،حيث نجد أن ما نسبته (47.1%) من افراد العينة اجابوا على هذه العبارة بغير موافق، وهذا ما يفسر أن تبادل الآراء بين الموظفين يساعدهم على تبادل الافكار والخبرات وتنمية قدراتهم، ومساعدة بعضهم البعض في حل المشاكل التي تعترضهم أثناء أدائهم لمهامهم.

ويرى الباحث أن المدراء في السلوك القيادي الأوتوقراطي يتجنبون التغيير في أسلوب العمل ويطلبون من الموظفين تنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها ، كما يلزمون الموظفين بالتمسك بحرفية الأنظمة والتعليمات المحددة و يقضون قدر كبير من وقتهم في مناقشة مشكلاتهم وهذا ما يجعل العمل يسير سيراً روتينياً يؤثر على نفسية الفرد الذي يجب بطبعه الإبداع و الابتكار والتجديد ومحاولة فهم ما يدور حوله وما يجب عليه فعله .

#### • عرض نتائج السلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز بشكل عام:

وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة تم حساب معامل الارتباط لبيرسون والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(11) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للسلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز.

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الأوتوقراطي	2.41	0.805	33	0.266	0.135
دافعية الإنجاز	2.56	0.648			

\*مستوى المعنوية عند: 0.05

- تحليل نتائج السلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز بشكل عام:

من خلال الجدول رقم(11) يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للسلوك القيادي الأوتوقراطي(2.41) والانحراف المعياري(0.805)، أما المتوسط الحسابي لدافعية الإنجاز فيقدر ب(2.56) والانحراف المعياري (0.648). في حين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين السلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز تقدر ب(0.226)، عند مستوى دلالة (0.135)، وبمقارنة هاته الأخيرة مع مستوى المعنوية المعتمدة(0.05)، نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الأتقراطي دافعية الإنجاز لارتقي إلى مستوى الدلالة، بمعنى أن السلوك القيادي الأوتوقراطي لا يؤثر على دافعية الإنجاز، وبالتالي فانه عندما يكون السلوك القيادي في التسيير أوتوقراطيا فإن ذلك لا يزيد من دافعية الإنجاز ولا يؤثر في الرفع منها.

1-4- عرض نتائج السلوك القيادي الحر(الفوضوي) ودافعية الإنجاز:

• نتائج السلوك القيادي الحر(الفوضوي):

ولتأكيد هذا الموقف وتدعيمه لابد من تحليل فقرات الال وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازليا ثم المقارنة بين المتوسطات الحسابية لكل عبارة.

الجدول رقم(12): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الحر(الفوضوي).

الترتيب	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					الرقم
				المجموع	غير موافق	محايد	موافق	التكرارات	
7	0.721	0.902	1.76	33	18	5	10	ن	1
				100	52.9	14.7	29.4	%	
8	0.833	0.895	1.64	33	21	3	9	ن	2
				100	61.8	8.8	26.5	%	
3	0.471	0.933	1.94	33	15	5	13	ن	3
				100	44.1	14.7	38.2	%	
4	0.670	0.857	1.88	33	14	9	10	ن	4
				100	41.2	26.5	29.4	%	
2	0.504	0.723	2.09	33	7	16	10	ن	5
				100	20.6	47.1	29.4	%	
9	0.807	0.795	1.52	33	22	5	6	ن	6
				100	64.7	14.7	17.6	%	
3	0.750	0.827	1.94	33	12	11	10	ن	7
				100	35.3	32.4	29.4	%	
5	0.713	0.795	1.85	33	13	12	8	ن	8
				100	38.2	35.3	23.5	%	
6	0.516	0.781	1.79	33	14	12	7	ن	9
				100	41.2	35.3	20.6	%	
1	0.693	0.751	2.42	33	5	9	19	ن	10
				100	14.7	26.5	55.9	%	
---	-----	0.825	1.88	جميع فقرات المجال					

## - تحليل نتائج السلوك القيادي الحر (الفوضوي):

يوضح لنا الجدول رقم (12) مدى توافر النمط القيادي الحر ، حيث اظهرت استجابات أفراد العينة مدى توفر الخصائص المميزة له إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.88)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي:

**1-** في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي (2.42) و بانحراف معياري (0.751)، حيث أن

(55.9%) من أفراد العينة أجابو على العبارة بموافق، وهذا ما يعكس بأن المدير لا يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم بل يقيهم تحت السيطرة دون الخروج عن التعليمات الخاصة بالعمل.

**2-** في الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.723)، إذ نجد أن

(29.4%) من المبحوثين أجابو ا بموافق والباقي أجابو ا بغير موافق ومحايد، ومن هذا نستنتج أن المدير لا يتقبل أي تغيير يقترحه الموظفين في أسلوب العمل أي يقوم على مبدأ تركيز السلطة في يده.

**3-** في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.933)، تنص على أن المدير يسمح للموظفين بالخرج من الإدارة أو المصلحة أثناء أوقات العمل، حيث أن (38.2%) من المبحوثين فقط أجابوا بموافق، وهذا ما يعكس محتوى العبارة.

**4-** في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (7) كذلك بمتوسط حسابي قدره (0.94) و انحراف معياري (0.827)، حيث أجاب فيها (29.4%) فقط من افراد العينة بموافق، ومنه نستنتج أن المدير لا يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين الموظفين بل يقوم بالتدخل لمعالجة الأوضاع وحلها.

**5-** في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي (1.88) وانحراف معياري (0.857)، حيث أن (29.4%) فقط أجابوا بموافق، وهذا ما يفسر أن المدير لا يفوض كل صلاحياته الإدارية للموظفين.

**6-** في الترتيب السادس جاءت العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي (1.85) و انحراف معياري (0.795) حيث أن المدير لا ينتقاد لطلبات الموظفين ويظهر ذلك من خلال إجابات أفراد العينة بنسبة (23.5%) بموافق، و النسبة الأكبر بغير موافق و محايد.

**7-** في الترتيب السابع جاءت الفقرة رقم (9) بمتوسط حسابي (1.79) و انحراف معياري (0.781)، ومن خلال إجابات المبحوثين نستنتج أن المدير لا ينصرف عن أعمال الإدارة في وقت العمل دون الانتهاء منها بل يحرص على الانضباط و أنجاز مهامه في الوقت المحدد لها ليكون قدوة لمرؤوسيه.

**8-** جاء في الترتيب الثامن العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي (1.76) و انحراف معياري (0.902)، أن المدير لا يتابع عملية غياب الموظفين ، ويتضح هذا من خلال إجابة (52.9%) من افراد العينة بغير موافق، وهو يعكس تماما محتوى العبارة لأن عدم متابعة غياب الموظفين من طرف المدير يؤدي إلى عدم الانضباط و التقصير في أداء الواجبات.

**9-** جاء في الترتيب التاسع العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي (1.64) و بانحراف معياري (0.895)، حيث اجاب فيها (61.8%) من أفراد العينة بغير موافق، وهذا ما يفسر مدى تساهل المدير مع المقصرين في أداء واجباتهم دون فرض عليهم عقوبات ، وهذا ما بينته العبارة رقم واحد إذ يؤدي إلى التكاسل عن العمل والتماطل في الحضور في الوقت المحدد ما ينقص من أداء المؤسسة في تقديم خدماتها.

**10-** جاء في الترتيب العاشر العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي (1.52) وانحراف معياري (0.795)، أن المدير يتهرب من مشكلات العمل، و يفسر هذا العكس تماما من خلال إجابات أفراد العينة بنسبة (64.7%) بغير موافق، أي لا بد على المدير من التدخل في حل المشكلات التي تعترض الموظفين أثناء العمل وهذا لطبيعته صاحب سلطة و ذو خبرة في منصبه لذا يجب عليه ألا يتهرب منها بل يسعى جاهدا إلى حلها ومناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة.

• عرض نتائج السلوك القيادي الحر(الفوضوي) ودافعية الإنجاز بشكل عام:

الجدول رقم(13) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للسلوك القيادي الحر (الفوضوي) ودافعية الإنجاز.

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل ارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الحر (الفوضوي)	1.88	0.825	33	0.365*	0.037
دافعية الانجاز	2.56	0.648			

\*مستوى المعنوية: 0.05

- تحليل نتائج السلوك القيادي الحر(الفوضوي) ودافعية الإنجاز بشكل عام:

من خلال الجدول رقم(13) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للسلوك القيادي الحر يساوي (1.88) والانحراف المعياري(0.825)، أما المتوسط الحسابي لدافعية الإنجاز يقدر ب(2.56) والانحراف المعياري ب(0.648)، في حين أن قيمة معامل الارتباط بين السلوك القيادي الحر ودافعية الإنجاز لدى الموظفين تقدر ب(0.365) عند مستوى دلالة(0.037)، و من هذا نستنتج أنه يوجد ارتباط طردي بين السلوك القيادي الحر ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري للمركبات الرياضية الحوارية، اي أنه كلما كان أسلوب التسيير حرا (فوضويا) كان هنالك تزايدا وارتفاعا محسوسا في دافعية الإنجاز لدى الموظفين والعكس، وبطبيعة الحال معروف أن ترك المجال مفتوحا للموظفين في اطار العمل و المناقشة الجماعية وترك لهم الحرية للتعاون مع بعضهم البعض يزيد من رفع روحهم المعنوية وحبهم للعمل ما يزيدهم من دافعية للإنجاز.

## 2-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

### • مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

" توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية."

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول(8،9) وجدنا أن قيمة بيرسون  $R=0.514$  عند مستوى دلالة0.002، ومن خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال تبين لنا أن السلوك القيادي الديمقراطي له دور فعال في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين، إذ نجد أن المدير لا يميل الى تركيز السلطة في يده حيث يقوم بإشراك الموظفين في وضع الخطط وبرامج العمل و مشاورتهم في اتخاذ القرار وتشجيع العمل الجماعي بتوزيع المسؤوليات عليهم كل حسب قدراته، كما جاء به قرآنا الكريم في كتاب الله تعالى: "وأمرهم شورى بينهم" (سورة الشورى: 38).

ومما سبق ذكره نستخلص أن الفرضية الجزئية الاولى قد تحققت، اي انه هناك علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري للمركبات الرياضية الحوارية.

وهذا ما أكدته جامعة أوهايو في دراستها عن الاهتمام بالمشاعر وتبادل الثقة والصدقة والاحترام بين القائد والمرؤوسين وخلق جو أسري داخل المؤسسة(ابو عابد2006 ) ، بالإضافة الى نظرية الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون التي تطرقت في النمط(9/9) الذي يحث على الإدارة الجماعية والعناية التي يلقاها المرؤوسين من قائدهم.(Cunningham & Cordier, 2004)، كذلك النظرية الموقفية لفيدلر تناول فيها معيار العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين. كلها تؤكد على مدى أهمية السلوك القيادي الديمقراطي وملائمته لطبيعة المرؤوسين وتحقيقه لرضى العامل عن عمله و الرفع من دافعيته للإنجاز، جاء في نظرية المسار(الهدف) لر وبيرت هاوس بأن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم. (العربي ومهدي 1996).

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة سماتي حاتم (2011)، عفاف وسطاني (2010) ودراسة طلال عبد المالك الشريف (2003) حيث جلهم توصلوا إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز والتطلع إلى توافر السلوك القيادي الديمقراطي بدرجة عالية وهذا من خلال مساهمته في الرفع من دافعية الإنجاز.

#### • مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

"توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الاوتوقراطي ودافعية الانجاز لدى لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية."

من خلال المتحصل عليها في الجداول (10،11) وجدنا أن قيمة بيرسون  $R=0.266$  عند مستوى دلالة 0.135، ومقارنة مع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال تبين لنا وجود علاقة طردية ضعيفة غير دالة احصائيا بين السلوك القيادي الاوتوقراطي ودافعية الانجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية، ومن هذا نستنتج أنه لا يوجد تفاعل أو تأثير بين السلوك القيادي الاوتوقراطي ودافعية الانجاز لدى الموظفين، والسبب في ذلك راجع إلى طريقة المدير في التسيير حيث يعتمد مبدأ تركيز السلطة و يتجنب التغيير في أسلوب العمل، كما يطلب من الموظفين تنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها والتقيد في حرفية الانظمة والتعليمات، و بهذا فالسلوك القيادي الاوتوقراطي غير قادر على دفع فريق العمل إلى دافعية الإنجاز وبذل المزيد من الجهود لأداء المهام. ومن هذا يمكننا الحكم على أن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الاوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الاداري في المركبات الرياضية"، لم تتحقق نسبيا لأنها غير دالة عند مستوى المعنوية المعتمد (0.01-0.05)

وهذا ما أكدته الدراسات السلوكية في جامعة أوهايو من خلال ابرازها بُعد هيكله المهام (بُعد الإنتاج) الذي يركز فيه القائد على الإنتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينه وبين العاملين معه، كما جاء في دراسة جامعة أيوا السلوكية أن النمط الاستبدادي (المفرد) يحتفظ فيه القائد بجميع القرارات في يده واعتماده أسلوب الثواب والعقاب (حریم 1997)، وهذا ما أشار إليه لكرت في نظريته نظم القيادة، عن النمط التسلسلي الاستغلالي الذي تتخذ فيه القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم ما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الإداري و المرؤوس.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة طلال عبد المالك الشريف (2003) من حيث ممارسة القادة للسلوك القيادي الاوتوقراطي بدرجة ضعيفة بسبب عدم ملائمتهم لطبيعة العمل الإداري وتنافيه وطبيعة الإنسان الغريزية والأخلاقية في حد ذاته.

### • مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

"توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الفوضوي(الحر) ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية."

فمن خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول(12،13) وجدنا أن قيمة بيرسون  $R=0.365$  عند مستوى دلالة 0.037، ومقارنة مع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال ارتأينا إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الحر(الفوضوي) ودافعية الإنجاز، وهذا يعني أنه كلما كان السلوك القيادي الحر في التسيير كلما زاد ذلك في دافعية الإنجاز لدى الموظفين لكن بدرجة متوسطة أقل منها في السلوك القيادي الديمقراطي، ويرجع ذلك إلى أن المدير في هذا النوع من السلوك يتنازل عن سلطة اتخاذ القرار للموظفين ويصبح هو في حكم المستشار فقط، إذ يعتقد ان تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل تتحقق من خلال إعطائهم الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم.

ومن هذا نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الحر(الفوضوي) ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية. وبالتالي تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

وهذا ما جاءت به دراسة جامعة أيوا في النظريات السلوكية التي تناولت النمط الحر(المتسيب) فقد ترك القائد الأمور، واتخاذ القرارات، وتوزيع العمل... الخ للجماعة، ولم يقيم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة سماتي حاتم(2011) ودراسة طلال عبد المالك الشريف(2003) في الحكم على أن السلوك القيادي الحر (الفوضوي) يأتي في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة من حيث مساهمته في رفع دافعية الإنجاز لدى المرؤوسين وذلك بعد السلوك القيادي الديمقراطي، بالإضافة إلى عفاف وسطاني(2010) التي أظهرت نتائج دراستها أن السلوك القيادي الحر أقل استعمالاً من الديمقراطي.

### • مناقشة نتائج الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية. "

ويتضح لنا هذا من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول(7) وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في المؤسسة الرياضية، حيث ومن خلال المعالجة الإحصائية توصل الباحث إلى أن قيمة معامل الارتباط (0.419) عند مستوى معنوية (0.05)، ومن هذا يتضح أن السلوك القيادي له أثر في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين والرفع من روحهم المعنوية وتفاعلهم اتجاه العمل، و مما سبق نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت، أي أنه توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري للمركبات الرياضية.

حيث فسرت هذه النتائج كثير من الدراسات التي أجريت لهذا الغرض منها دراسة النظريات السلوكية بجامعة أوهايو (العربي ومهدي 6991). ودراسة لكزت سنة 1961 التي تؤكد على الأهمية البالغة التي يلعبها السلوك القيادي في المؤسسة الرياضية وأثره في تفعيل نشاطها.

هذا وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ميروح عبد الوهاب (2010) ودراسة عفاف وسطاني (2010) في علاقة السلوك القيادي بدافعية الإنجاز لدى العمال، وهذا ما أشار إليه عمار شوشان (2009) في دراسته "النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة" حيث كانت نتائجها تشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة .

النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مهمة للغاية في التطبيق الإداري إذ تحتم على القائمين على العملية الادارية إذا ما أرادوا الوصول إلى مستويات رائدة من حيث المردود والأداء... تحتم عليهم العمل على تشجيع السلوك القيادي الديمقراطي في الممارسات الإدارية وتحسين الحر(الفوضوي) والتقليل أو استبعاد السلوك القيادي الأوتوقراطي ما دام لم يكن له تأثير إيجابي على دافعية الانجاز لدى الموظفين في المؤسسة الرياضية الذين هم محور العملية الادارية وأعمد ا التي لا تنهض بود م، ومن هذا المنطلق فقد أوصى الباحث بضرورة إقامة دورات تدريبية لفائدة المديرين حتى يتسنى لهم لعب أدوار إيجابية في تسييرهم لأهم المؤسسات ا تمعية، وإخضاع كل من يترشح لهذه المناصب القيادية لاختبارات تمكن من اختيار أولئك الذين يتمتعون بصفات القيادة الديمقراطي



## الفصل الخامس : إستنتاجات و إقتراحات

**1- إستنتاجات عامة:**

حاولنا تسليط الضوء حول موضوع السلوكيات القيادية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى الطاقم الاداي (المركبات الرياضية الجوارية)، وبالاعتماد على أهم النظريات المفسرة ، والنماذج التي تناولت السلوك القيادي وكذا دافعية الإنجاز وذلك عند مختلف العلماء المسلمين والعرب والمفكرين الغرب الرائدین في مجال القيادة الادارية و دافعية الانجاز في مجال الادارة، ومن خلال إجراءات البحث التي قام بها الباحث خلصنا إلى النتائج التالية:

- السلوك القيادي له أثر في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين والرفع من روحهم المعنوية وتفاعلهم اتجاه العمل،
- السلوك القيادي الديمقراطي له دور فعال في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين، بمعنى أنه كلما كان السلوك القيادي في التسيير ديمقراطيا كلما زاد ذلك من دافعية الانجاز لدى الموظفين والعكس ، أي أنه يوجد ارتباط طردي بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية،
- السلوك القيادي الأوتوقراطي لا يؤثر على دافعية الإنجاز بمعنى أنه غير قادر على دفع فريق العمل إلى دافعية الإنجاز وبذل المزيد من الجهود لأداء المهام.
- السلوك القيادي الحر في التسيير له أثر في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين لكن بدرجة متوسطة أقل منها في السلوك القيادي الديمقراطي،

**2- توصيات واقتراحات:**

في ختام هذا البحث وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بمجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في رفع دافعية الإنجاز لدى الموظفين في الإدارة الرياضية وبالتالي تحقيق كفاءة وفعالية في العملية الادارية وتحسين خدماتها، وهذه الاقتراحات يمكن إجمالها فيمايلي:

- تشجيع السلوك القيادي الديمقراطي لمديري المؤسسات الرياضية من طرف الهيئات المسؤولة وذلك لما يلعبه من دور في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين.
- الاهتمام بالعوامل التي تساعد على تنمية دافعية الإنجاز كمرعات قدرات الموظفين عند توزيع الواجبات عليهم، تشجيع المناقشة الجماعية بين الموظفين، اعطاء أهمية كبيرة للإبداع والابتكار في اسلوب العمل.
- توطيد العلاقة بين العمال فيما بينهم وتفعيل روح الفريق التي هي من أعظم أسباب النجاح الفردي من جهة ونجاح المؤسسة من جهة أخرى.

- تسليط الضوء على السلوك القيادي الأوتوقراطي بتوضيح مساوئه لتوجيه مدراء المنظمات الرياضية نحو تجنب هذا السلوك وأثره على مستوى دافعية الإنجاز.
- ضرورة إخضاع كل من يترشح لإدارة معينة لاختبارات تقيس السلوك القيادي للمترشح حتى يختار كل من يتصف بصفات قيادية تشاركية.
- إقامة دورات تدريبية لفائدة المديرين لتمكينهم من الأداء الأمثل لمهامهم القيادية.
- دعم دافعية الإنجاز لدى الموظفين من طرف الهيئات المسؤولة لما في ذلك من نفع يعود على المؤسسة الرياضية بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام.
- إجراء دراسات أخرى مماثلة للدراسة الحالية في قطاعات إدارية أو مستويات وظيفية أخرى للكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي ومستوى الدافعية للإنجاز.

### 3- الآفاق المستقبلية للدراسة:

يقترح الباحث إجراء دراسات حول العوامل الأخرى التي لها علاقة بارتفاع مستوى دافعية الإنجاز لدى الموظفين في مجال الإدارة الرياضية:

- الضغوط النفسية للموظفين
  - الثقافة التنظيمية
- فالدافع للعمل هو من أهم الدوافع الإنسانية باعتبارها تحث الفرد على التغلب على العقبات والكفاح لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة.

## 4 - المصادر و المراجع المعتمدة في الدراسة :

## - المصادر :

1. القرآن الكريم

2. الحديث النبوي الشريف

## - المراجع باللغة العربية :

1. إبراهيم قشقوش و طلعت منصور :دافعية الانجاز و قياسها، ط1، الانجلو المصرية، القاهرة، 1979.
2. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2003.
3. أبو عابد محمود محمد احمد: اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفعالة، دار الامل للنشر والتوزيع، اريد الاردن، 2006.
4. اوهيب مجيد الكيسي، صالح حسين احمد الطاهر: علم النفس التربوي، دار الكندي للنشر و التوزيع، الاردن، 2000.
5. احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، انجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان للنشر و التوزيع.
6. أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعات الجديدة الإسكندرية مصر، 2003.
7. ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد الثامن ، دار المعارف ، مصر.
8. باهي مصطفى حسين وشلي امينة ابراهيم: الدافعية نظريات و تطبيقات، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999.
9. حريم، حسين: السلوك التنظيمي، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن، 1997
- 10, حسن علي حسن سيكولوجية الانجاز الخصائص المعرفية و المزاجية للشخصية الانجازية، القاهرة، مكتبة لهضة المصرية 1997.
- 11, خليفة عبد اللطيف محمد: الدافعية للانجاز، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 2000.
- 12, محمد حسين رسمي: أساسيات الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية مصر، 2004.
- 13, صابة زاوي، التسيير بالمشاريع، المركز الوطني للوثائق التربوية بالجزائر.

- 14, عبد اللطيف خليفة: دافعية الإنجاز، دار غريب القاهرة، 2000.
- 15, درويش عبد الكريم و ليلي تكلا ، اصول الادارة العامة ، القاهرة ، المكتبة الانجلوساكسونية 1980 .
- 16, كامل علوان الزبيدي ، علم النفس ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، لبنان ، 1988.
- 17, ايهاب صبيح ، محمد زريق ، الادارة ، الأسس والوظائف ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، 2001.
- 18, عبد الرحمان عدس نايفة قطامي: مبادئ علم النفس، ط1، دار الفكر ، عمان، الاردن، 2000.
- 19, عبد الفتاح محمد دوايدالر: علم النفس الاجتماعي اصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 1999
- 20, العربي عبد الله بالقاسم ومهدي عباس: مدخل الى الادارة التربوية، دار منشورات الكتاب الوطنية، بنغازي، 1996.
- 21, عصام بدوي: موسوعة التنظيم و الادارة في التربية البدنية و الرياضية، ط1 دار الفكر العربي، مصر، 2001.
- 22, علي الشرقاوي: ادارة الاعمال، الوظائف والممارسات الادارية، دار النهضة العربية، بيروت 2005.
- 23, فريد النجار: تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيم، الذكاء السلوكي، مؤسسة الشباب، الاسكندرية، مصر، 1999.
- 24, كامل محمد ومحمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان 1996.
- 25, كمال دسوقي: النمو التربوي للطفل والمراهق، دار النهضة العربية، 1998.
- 26, ماكلياند دافيد: مجتمع الانجاز، ترجمة عبد الهادي الجوهري ومحمد سعيد خرج، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 1998.
- 27, محمد حسن علاوي واسامة كامل راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي ، القاهرة 1999.

28, موارى ادوارد: الدافعية و الانفعالات ، ترجمة احمد سلامة عبد العزيز ومحمد عثمان نجاتي ، مكتبة اصول علم النفس الحديثة ن1988.

29, النمر سعود بن محمد: الادارة العامة الاسس والوظائف، مطابع الفرزدق،الرياض،المملكة العربية السعودية 1997.

30, نواف كتعان :القيادة الادارية ،ط3،دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان1995.

31, هشام محمد الخولي : الاساليب المعرفية في علم النفس ،دار الكتاب الحديث :القاهرة،2002.

32, ياغي محمد عبد الفتاح: درجة الرضا الوظيفي للعاملين ط1،دار الفكر للطباعة والنشر ،عمان الاردن 1996.

#### -المراجع باللغة الاجنبية:

1- Cunningham et cordeiro : educational administration –based approach ,allyn e bacon united states ,p2004

#### -المجلات العلمية:

1. يوسف قطامي: الدافعية للتعلم الصفي لدى الصف العاشر، مجلة دراسات،العدد 2،المجلد 20، 1993.

#### -الاطروحات و الرسائل العلمية:

2. سماتي حاتم "النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة"،رسالة ماجيستر،قسم علم النفس كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.جامعة منتوري قسنطينة 2011.

3. ميروح عبد الوهاب "السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال" ، رسالة ماجيستر،قسم علم النفس كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.جامعة منتوري قسنطينة 2010.

4. عفاف وسطاني "دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة." ، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.تخصص ادارة تربوية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010.

5. عمار شوشان "النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الاساتذة"، رسالة ماجستير، تخصص الادارة و التسيير التربوي، جامعة الحاج لخضر باتنة 2009.
6. بن الرجم إدريس "بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة " ماستر، معهد الرياضة تخصص ادارة و تنظيم رياضي، 2013.
7. طلال عبد المالك الشريف ("الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة". رسالة ماجستير ، قسم العلوم الادارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 20

-المواقع الالكترونية:

1, [www.alyaseer.net](http://www.alyaseer.net)

## 5- الملاحق:

## الملحق 1- استمارة استبيان السلوك القيادي :

## جامعة المسيلة

## معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

## قسم إدارة و تسيير رياضي

## فرع إدارة و تنظيم في الرياضة

إستمارة إستبيان

السلام وعليكم و رحمة الله وبركاته

يطيب لي ويشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لأغراض البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة لإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر إدارة وتنظيم في الرياضة بعنوان: "النمط القيادي للمدراء وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري بالمركبات الرياضية."

فأرجو منكم التكرم بملء الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة (X) بالمكان الذي يبدو لكم مناسب، ونطمئنكم أن المعلومات التي تدلون لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع كل الشكر والاحترام لكل ما بذلتموه من جهد ووقت

الرقم	العبارات	الاختيار		
		موافق	محايد	غير موافق
1	يراعي المدير قدرات الموظفين عند توزيع الواجبات عليهم.			
2	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأسلوب العمل.			
3	يمنح المدير الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.			

4	يطبق المدير قوانين العمل بمرونة وفقا لموقف معين.
5	يشارك المدير الموظفين في مهامهم.
6	يحرص المدير على حل مشكلات الموظفين .
7	يراعي المدير قدرات الموظفين عند توزيع المسؤوليات عليهم.
8	يتبنى المدير الاقتراحات الهادفة التي يطرحها الموظفون.
9	يشجع المدير الموظفين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل .
10	يشجع المدير الموظفين على الابداع في اسلوب العمل .
11	يحرص المدير على ان يسير العمل سيرا روتينيا.
12	يعتبر المدير الولاء له مقياسا لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة
13	يفرض المدير التعليمات على الموظفين .
14	لا يعطي المدير في اي نوع من الحرية للموظفين .
15	يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها .
16	يميل المدير الى تركيز جميع السلطات في يده .
17	ينفرد المدير في اتخاذ القرارات على تنوعها.
18	يوزع المدير الواجبات على الموظفين دون المراعاة لقدراتهم .
19	يعتبر المدير ان تبادل الآراء مضيعة للوقت.
20	يطبق المدير الاجراءات التنظيمية بصرامة .
21	لا يتابع المدير عملية غياب الموظفين .
22	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم .
23	يسمح المدير للموظفين بالخروج من الإدارة او المصلحة أثناء أوقات العمل .
24	يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للموظفين .
25	يتقبل المدير أي تغيير يقترحه الموظفون على اسلوب العمل.
26	يتهرب المدير من مشكلات العمل .
27	يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين الموظفين .

			ينقاد المدير لطلبات الموظفين .	28
			ينصرف المدير عن أعمال الإدارة قبل الانتهاء منها.	29
			يعطي المدير الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم .	30

## الملحق 2- استمارة استبيان دافعية الانجاز :

الرقم	العبارات	الاختيار		
		موافق	غير موافق	محايد
1	المكافآت المالية تشجعي على بذل اقصى جهودي أكثر من غيرها.			
2	لا يهدأ لي بال حتى أتم ما بين يدي من واجبات.			
3	اشترك بشكل فعال في أنشطة المؤسسة.			
4	لا أحب ان أستسلم أبدا مهما بدا العمل صعبا.			
5	تتجه اهتماماتي ونشاطاتي عامة نحو أهداف أود أن تتحقق في المستقبل.			
6	أنا على استعداد للتطوع فيما يراه الآخرون عملا صعبا.			
7	أحرص دائما على عدم ضياع دقيقة من وقتي دون فائدة			
8	أفضل أن يكون زملاء عملي من الخبراء لا من الأصدقاء.			
9	عندما أواجه أعمال او مهام جديدة تتضخم لدي احتمالات الفشل فأضعف جهودي.			
10	أثق بنفسي وأشعر أن بإمكانني أن أعمل أشياء ناجحة.			
11	الشهرة هدفي الاساسي من اي عمل.			
12	أفضل الأمور التي تتضمن شيئا من المغامرة والمخاطرة على الامور العادية.			
13	يهمني جدا ان اتم أي عمل بدأته.			
14	ارغب كثيرا في النشاط التدريبي.			

			أفضل ان أغير رأيي إذا اختلف مع رأي الأغلبية.	15
			أقضي وقتا طويلا في التفكير والتنظيم قبل أن أبدأ في مشروع ما.	16
			أشعر أن بإمكانني أن أنجح في كل شيء إذا ما حاولت ذلك.	17
			أحب أن أنافس زملائي و أن أؤدي المهام أفضل منهم.	18
			أتحمل مسؤولية أعمالي عادة وبشجاعة.	19
			المشكلات الصعبة تستهويني أكثر من المشكلات متوسطة الصعوبة.	20
			أفضل محاولة حل مشكلة سهلة على الاستمرار في حل مشكلة صعبة.	21
			أبذل جهودا أكثر مما ينبغي في أي عمل أقوم به خوفا من الفشل	22
			يزداد حماسي ونشاطي عندما أشعر أنني أواجه مهمة صعبة.	23
			استمتع بأن اكون مبتكرا او صانعا للأشياء الجديدة.	24
			نادرا ما اطلب مساعدة الآخرين عندما أعمل على حل مشكلة ما	25
			أفضل العمل براتب مرتفع على العمل براتب أقل ولو كان العمل متعبا.	26
			أكره ان أتخلى عن أي عمل أقوم به قبل أن أتمه.	27
			العمل الجماعي يؤدي إلى نتائج أفضل من العمل الفردي.	28
			أستمتع بتقديم التقارير ومناقشة الخطط الهامة أمام زملائي.	29
			سأعمل فترات أطول في الاعمال والامور التي أعتقد أن بإمكانني تحقيقها	30

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم...

الملحق 3- جداول النتائج المستخرجة من spss:

معامل ارتباط بيرسون:

		Correlations			
		totalالديمقراطي	totalالاولتوقراطي	totalالحر	totalالدافعية
totalالديمقراطي	Pearson Correlation	1	,136	-,213	,514*
	Sig. (2-tailed)		,450	,235	,002
	N	33	33	33	33
totalالاولتوقراطي	Pearson Correlation	,136	1	,369*	,266
	Sig. (2-tailed)	,450		,034	,135
	N	33	33	33	33
totalالحر	Pearson Correlation	-,213	,369*	1	,365*
	Sig. (2-tailed)	,235	,034		,037
	N	33	33	33	33
totalالدافعية	Pearson Correlation	,514*	,266	,365*	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,135	,037	
	N	33	33	33	33

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 6-ملخص الدراسة باللغة الأجنبية :

**Resumé d'étude :**

**Titre d'étude :** le style de commandement et sa relation avec la motivation de de l'accomplissement du personnel administratif ( complexe sportif de proximité)

**Objectifs de l'étude :**

- Divulgation de la relation entre le type de commandement et la motivation de l'accomplissement du personnel administratif dans les complexe sportif de proximité .
- Divulgation de la relation entre le type de commandement (démocratique , Autocratiques , libre) et la motivation de l'accomplissement du personnel administratif dans les complexe sportif de proximité.

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** النمط القيادي للمدراء وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية الجوارية .

### أهداف الدراسة:

- الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي والحر) ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري .

### فرضيات الدراسة:

**الفرضية العامة:** توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية.

**عينة الدراسة:** تم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل، المتكونة من جميع موظفي المركبات الرياضية الجوارية.

- المركب الرياضي الجوارى جيغل
- المركب الرياضي الجوارى جيغل -الميلية-
- المركب الرياضي الجوارى جيغل-الطاهير-
- المركب الرياضي الجوارى جيغل-العوانة-
- المركب الرياضي الجوارى جيغل-زيامة منصورية-

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لهذا النوع من البحوث.

**أدوات الدراسة:** اعتمد الباحث على مقياس للسلوك القيادي وآخر لدافعية الإنجاز .

### النتائج المتوصل إليها:

- السلوك القيادي له أثر في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين والرفع من روحهم المعنوية وتفاعلهم اتجاه العمل،
- السلوك القيادي الديمقراطي له دور فعال في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين، بمعنى أنه كلما كان السلوك القيادي في التسيير ديمقراطياً كلما زاد ذلك من دافعية الإنجاز لدى الموظفين والعكس ، أي أنه يوجد ارتباط طردي بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية،
- السلوك القيادي الأوتوقراطي لا يؤثر على دافعية الإنجاز بمعنى أنه غير قادر على دفع فريق العمل إلى دافعية الإنجاز وبذل المزيد من الجهود لأداء المهام.
- السلوك القيادي الحر في التسيير له أثر في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين لكن بدرجة متوسطة أقل منها في السلوك القيادي الديمقراطي،