

العنوان

القيادة الإدارية وعلاقتها بدافعية
الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي
دراسة ميدانية بدائرتي بوسعادة ومسيلة
مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت إشراف:
أ.د. كتفي عزوز

إعداد الطالبان:
- خلدوي علي
- امغار صهيب

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إلى أمي وأبي
إلى أهلي وأصدقائي
إلى أساتذتي

إلى زملائي وزميلاتي من عمال التربية والتعليم

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين

إلى كل من علمني حرفاً

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى

عز وجل أن يجد القبول والنجاح



شكر وتقدير

نحمد الله تعالى على منه و نعمائه ، و فضله و عطائه ، و نصلي و نسلم
على خاتم مرسله و أنبيائه ، محمد بن عبد الله و على آله و أصحابه صلوات ربي
وسلامه عليه.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور "كتفي عزوز" على
تفضله و حسن قبوله بالإشراف على هذا العمل و على صدره الرحب و تعامله
الطيب و تقديمه لنا النصح و التوجيه.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية و الثناء إلى كافة أساتذة قسم علم النفس
و علوم التربية بجامعة المسيلة نخص منهم بالذكر الأساتذة : مام عواطف
مكفس عبد المالك بعلي مصطفى.....

دون أن ننسى الأساتذة المدرسين و كذا المؤلفين الذين اعتمدنا كتبهم كمراجع
لانجاز هذه الدراسة، حيث كان لنا حظ أن نطلع على عصارة فكرهم و نتائج
تجارهم. و نتلمس خطاهم فلكل هؤلاء و أولئك نتقدم بالشكر الموصول
بالامتنان.

الموضوع	رقم الصفحة
اهداء.....	أ.....
شكر وتقدير.....	ب.....

قائمة المحتويات

قائمة الجداول.....	و.....
قائمة الأشكال.....	ز.....
ملخص البحث.....	ح.....
مقدمة البحث.....	ي.....

فصل الاطار العام للدراسة

الخلفية النظرية وإشكالية البحث.....	1.....
أهمية البحث.....	2.....
أهداف البحث.....	3.....
مفاهيم أساسية لمصطلحات البحث.....	3.....
الدراسات السابقة.....	8.....
فرضيات البحث.....	14.....

الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

أولاً: تمهيد.

مفهوم القيادة الإدارية.....	15.....
تطورها في الفكر الإداري الحديث.....	17.....
تمييز القيادة الإدارية عن بعض المفاهيم.....	23.....
نظريات القيادة الإدارية.....	25.....
عناصر القيادة الإدارية.....	29.....
أساليب القيادة الإدارية.....	31.....
سمات القيادة الإدارية.....	33.....
خلاصة.	

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

41.....	تمهيد
	أولاً: الدافعية.
42.....	تعريف الدافعية.....
42.....	بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية.....
43.....	أنواع الدافعية.....
46.....	أهمية الدافعية.....
47.....	خصائص الدافعية.....
	ثانياً: الدافعية للإنجاز.
48.....	تعريف الدافعية للإنجاز.....
49.....	مكونات الدافعية للإنجاز.....
50.....	نظريات الدافعية للإنجاز.....
56.....	وظائف الدافعية للإنجاز.....
57.....	الأبعاد الأساسية الدافعية للإنجاز.....
59.....	معوقات الدافعية للإنجاز.....
60.....	قياس الدافعية للإنجاز.....
	ثالثاً: علاقة النمط القيادي بدافعية الانجاز.
62.....	نظرية وضع الأهداف.....
63.....	نظرية ماكغريكور.....
65.....	علاقة الدافعية بأساليب القيادة.....
67.....	علاقة كل نمط قيادي بدافعية الانجاز.....
	خلاصة.

الدراسة التطبيقية

الفصل الرابع: منهجية البحث والإجراءات الميدانية.

70.....	أولاً: الدراسة الاستطلاعية.....
---------	---------------------------------

70.....	ثانيا: الدراسة الأساسية.....
70.....	منهج الدراسة.....
71.....	مجالات الدراسة.....
71.....	مجتمع وعينة البحث.....
75.....	التعريف بالأدوات
77.....	الخصائص السيكومترية لأداة البحث.....
79.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
80.....	المعالجة الإحصائية.....

الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها

81.....	عرض النتائج ومناقشتها.....
84.....	المناقشة العامة من خلال الفرضيات.....
84.....	الاستنتاجات
85.....	الاقتراحات.....

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
24	المقارنة بين القائد و الإداري	01
65	علاقة الدافعية بأساليب القيادة	02
73	المجال المكاني والبشري	03
74	شرح كيفية الاختيار	04
75	يوضح العبارات التي تمثل كل نمط قيادي	05
.77	العبارات التي تمثل كل بعد من أبعاد دافعية الإنجاز	06
80	يوضح العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز	07
81	علاقة النمط الديمقراطي بدافعية الإنجاز	08
82	علاقة النمط الديكتاتوري بدافعية الإنجاز	09
83	علاقة النمط التسيبي بدافعية الإنجاز	10

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
54	نظرية العزو لدى هايدر	01
55	مدى ارتباط المهام بالمنجزين	02
74	مخطط الاختيار	03

ملخص البحث

حاولت هذه الدراسة بعنوان القيادة الإدارية و علاقتها بدافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي أن

تجيب على سؤال رئيسي هو :

. هل للقيادة الإدارية علاقة بدافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي؟

في ضوء علاقة القيادة الإدارية بدافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي ودراسة نظرية و أخرى ميدانية

اختبر الفرض الرئيسي التالي : للقيادة الإدارية علاقة بدافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي.

إضافة إلى اختبار الفرضيات الجزئية التالية :

- للقيادة الإدارية الديمقراطية علاقة ارتباطية بدافعية الانجاز المرتفعة لدى أساتذة التعليم الثانوي.

- للقيادة الإدارية المتسلطة علاقة ارتباطية بدافعية الانجاز المنخفضة لدى أساتذة التعليم الثانوي.

- للقيادة الإدارية التسيبية علاقة ارتباطية بدافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي.

وقد استهدفت الدراسة النظرية الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية بأنماطها الثلاث ودافعية الانجاز

لدى أساتذة التعليم الثانوي. وبالتالي معرفة أي نمط يزيد من دافعية الانجاز.

أما الدراسة الميدانية فقد تناولت الفحص الكمي للبيانات بالتطبيق للأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة

الموضوع ، و تمت الدراسة على عينة مكونة من 120 أستاذا وأستاذة ، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من

بين 462 أستاذا وأستاذة يعملون في إحدى عشر مؤسسة ثانوية على مستوى ولاية المسيلة ، اختيرت

المؤسسات قصديا ، حيث تم التوصل إلى تحقيق الفرضيات الثلاث بوجود ارتباط بين القيادة الإدارية بأنماطها

الثلاثة ودافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي .

و تتجلى أهمية هذه الدراسة في معرفة أي الأنماط الثلاث للقيادة هو السائد في الممارسات الإدارية بما يرفع أو

يخفض دافعية الانجاز لدى الأساتذة وكذا القيمة العلمية التي تضيفها هذه الدراسة فيما يخص العلاقة بين هذين

المتغيرين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، القيادة، الدافعية، دافعية الإنجاز.

Research Summary

This study, titled "Administrative Leadership and Its Relationship with Achievement Motivation among Secondary School Teachers," aimed to answer the primary question:

- Does administrative leadership relate to achievement motivation among secondary school teachers?

In light of the relationship between administrative leadership and achievement motivation among secondary school teachers, through both theoretical and field studies, the main hypothesis tested was: Administrative leadership is related to achievement motivation among secondary school teachers.

Additionally, the following sub-hypotheses were tested:

- Democratic administrative leadership has a correlational relationship with high achievement motivation among secondary school teachers.
- Authoritarian administrative leadership has a correlational relationship with low achievement motivation among secondary school teachers.
- Laissez-faire administrative leadership has a correlational relationship with achievement motivation among secondary school teachers.

The theoretical study aimed to uncover the relationship between the three styles of administrative leadership and achievement motivation among secondary school teachers, identifying which style enhances achievement motivation the most.

The field study involved quantitative data analysis using appropriate statistical methods for the subject matter. The study was conducted on a sample of 120 teachers, randomly selected from 462 teachers working in eleven secondary schools in the Wilaya of M'Sila. The institutions were intentionally chosen. The study confirmed the three hypotheses, showing a correlation between the three styles of administrative leadership and achievement motivation among secondary school teachers.

The significance of this study lies in understanding which of the three leadership styles is prevalent in administrative practices that either enhance or reduce teachers' achievement motivation, as well as the scientific value it adds regarding the relationship between these two variables.

Keywords: management, leadership, motivation, achievement motivation

مقدمة

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من المواضيع التي نالت الكثير من الاهتمام المستفيض من قبل الباحثين لما تشكله من أهمية في إحداث التأثير المطلوب على سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

وتعتبر القيادة الإدارية من أصعب المفاهيم وأعقدها وذلك لاعتمادها على العنصر الإنساني الذي يعتبر الأساس المحرك. فالقائد الإداري اليوم هو المطلوب لمواجهة التحديات التي تحيط به وبمؤسسته أياً كان نشاطها.

وإذا كانت القيادة الإدارية ضرورة للجماعة فإنها تعد وظيفة إستراتيجية رئيسة لإدارة المدرسة. وتأسيساً على ذلك فإن الإدارة المدرسية تعد في مفهومها الشامل قيادة إدارية تربوية .

فالمدرسة هي مؤسسة اجتماعية تعمل لتحقيق أهداف تربوية معينة بكل ما تحتويه في محيطها من أفراد ووسائل. فمأكينة العملية التربوية لا يمكن أن تدار بشكل سليم وصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة ما لم تكن هناك قيادة حكيمة ذات كفاءة عالية وفاعلية مستمرة. فالمدرسة اليوم بحاجة لقائد قادر على التأثير والتفاعل مع أعضائها لتحقيق أهدافها.

وإذا كانت الإدارة التربوية تقوم في أساسها على التفاعل بين المدير وأفراد الجماعة فإن وسائل اختلاف هذا التفاعل بين المدير ومؤسساته بهدف توجيههم وإرشادهم تعكس تبايناً في نوعية أساليب الإدارة وأنماطها المختلفة .

وعليه فإن طبيعة التفاعل ونجاحه بين إدارة المدرسة والمعلمين والطلاب تتوقف إلى حد كبير على النمط القيادي الذي يستخدمه مدير المدرسة ومدى تلاؤمه مع كل موقف من مواقف العمل المدرسي.

والقيادة الإدارية الحديثة تتجه إلى الاهتمام بالعنصر البشري. فالقائد الناجح هو الذي يلم بحاجات ورغبات العاملين معه حتى يدفعهم إلى الانجاز. فالدافعية تعتبر حالة وسط بين حاجات الفرد وسلوكه.

أن جذور الدافعية تمتد إلى حاجات الفرد التي يترجمها السلوك إلى نشاط. لذا فإنه من المنطقي أن تتم محاولات فهم دافعية الفرد في النظم الاجتماعية من خلال محاولة فهم الحاجات التي تدفعهم إلى

لوك ما. أي إن الدافعية يمكن اعتبارها متغيراً وسيطاً يتخلل حاجات الإنسان وسلوكه ويقع بينهما.

ولعل من أهم أنواع الدوافع ، دافعية الإنجاز التي تعني نزعة الفرد نحو العمل والإنجاز والرغبة في التفوق والتغلب على العقبات والحصول على تقديرات عالية في الدراسة والعمل .
وفي هذا المجال فإن المدير الناجح هو الذي يلم بحاجات أساتذته ويدفعهم إلى التفوق والإنجاز ؛ وبالتالي تكون استجاباتهم محققة لأهداف المدرسة . حيث أن المدير يعتبر حجر الزاوية الذي يستطيع التأثير على معلميه وإشباع حاجاتهم لدفعهم للعمل . وهذا يختلف باختلاف النمط القيادي الذي يمارسه .

ويتضح من الدراسات الحديثة تركيزها على دراسة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المؤسسة والرضا الوظيفي للمعلم أو تحصيل التلاميذ أو الروح المعنوية للمعلمين أو الرضا عن العمل وغيرها مما يولد الدافعية للإنجاز . ويلاحظ أن هناك نقصاً في البحوث التي تناولت الدافعية إلى العمل التربوي وخاصة دافعية المعلمين والأساتذة للإنجاز على حد علمنا .

لذا فإن هذه الدراسة حاولت الكشف عن علاقة القيادة الإدارية وأنماطها بدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي .

ولدراسة هذا الموضوع اعتمدنا خطة بحث اشتملت على مقدمة وفصلين نظريين وفصلين ميدانيين و خاتمة

- **الفصل الأول:** و هو التعريف بالبحث من حيث تحديد الإشكالية، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة ، أسباب اختيار الموضوع ، تحديد الفرضيات ، المفاهيم ، الدراسات السابقة

- **الفصل الثاني:** عالج: القيادة الإدارية (مفهومها، خصائص القيادة الإدارية ، تطورها في الفكر الإداري الحديث ، تمييز القيادة الإدارية عن بعض المفاهيم ، نظريات القيادة الإدارية ، عناصر القيادة الإدارية، أساليب القيادة الإدارية ، سمات القيادة الإدارية .

- **الفصل الثالث :** فتناول بالدراسة الدافعية للإنجاز ، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء، في الجزء الأول تناولنا الدافعية وتعريفها ، بعض المفاهيم المرتبطة بها ، أنواعها ، أهميتها ، خصائصها . وفي الجزء الثاني تناولنا الدافعية للإنجاز . تعريفها ، مكوناتها ، نظرياتها ، وظائفها ، الأبعاد الأساسية لها ، معوقاتنا ، قياسها .

أما في الجزء الثالث فقد تناولنا علاقة النمط القيادي بدافعية الانجاز وفيها نظرية وضع الأهداف، نظرية ماكغريغور ، علاقة الدافعية بأساليب القيادة ، علاقة كل نمط بدافعية الانجاز

الفصل الرابع: ويحتوي على منهجية البحث والإجراءات الميدانية، الدراسة الاستطلاعية، لدراسة الأساسية، والتي تمت وفق الخطة التالية: منهج الدراسة، مجالات الدراسة، مجتمع وعينة البحث، أدوات جمع البيانات ، الأساليب الإحصائية المستخدمة .

الفصل الخامس فخصص لغرض البيانات و مناقشاتها ، التحليل العام من خلال الفرضيات و استخلاص النتائج.

و في الأخير قدمت مجموعة البحث بعض مقترحات وذلك من خلال ما توصل إليه البحث من النتائج.

الجانب

النظري

فصل الإطار العام للعام للدراسة

- 1- تحديد إشكالية البحث.
- 2- أهمية البحث.
- 3- أهداف البحث
- 4- مفاهيم أساسية لمصطلحات البحث .
- 5- الدراسات السابقة.
- 6- فرضيات البحث.

1- تحديد إشكالية البحث :

تعتبر القيادة من أهم الممارسات المؤثرة في الناس وتوجهاتهم نحو تحقيق أهدافهم. ولذلك فقد حظي موضوع القيادة ولا يزال باهتمام الكثير من علماء النفس والاجتماع والتربية وغيرهم لاسيما مع التطورات الكبيرة التي تعيشها الإنسانية على جميع الأصعدة.

ومن هذا المنطلق فان الباحث في ميدان الإدارة يجد الموضوع لا يزال في حاجة إلى مزيد من التنقيب والتقصي باعتباره موضوعا حيويا مرتبط بواقع الحياة اليومية للأفراد والمجتمعات وطبيعة العلاقات الإنسانية، فالمشاكل التي تعيشها اغلب المؤسسات و الإدارات على اختلاف أنواعها هي نتاج العجز والضعف في التحكم الجيد في القيادة كمتغير.

والدافعية من أهم مواضيع علم النفس التي ينبغي على القائد الإلمام بحيثياتها إذا أراد تحقيق النجاح لمؤسسته والتغلب على الكثير من المشكلات التي تحول دون الأداء الجيد للمرؤوسين ، وقد يبدو إن هذا الموضوع مستهلك بالنسبة للكثيرين ولكن الحكم الموضوعي والعلمي يقرر أن المعرفة العلمية تبنى بالتركمية ، تبعا للاختلاف الزمني والمكاني ، والعينة المستخدمة في الدراسة.

وقد تناولت عدة دراسات " العوامل البارزة في المواقف المختلفة للقيادة بأنماطها المختلفة " من بينها دراسة قام بها فيدلر (fiedler) في الستينات حيث توصل من خلالها إلى أن القادة الذين يركزون على العلاقات الإنسانية ينجحون في المواقف المتقلبة ،حيث تختلط هذه المواقف مع بعضها البعض ، أما القادة الذين يركزون على انجاز المهمات فينجحون في المواقف المحددة سيئة كانت أم حسنة .ومنه نرى أن كلا من القادة الذين يركزون على العلاقات أو على المهمات ينجحون في بعض المواقف ويخفقون في البعض الآخر.

كما تبين من تجربة أجراها كرو (krowe) وزملاؤه سنة 1972 لدراسة "مدى التكيف في العلاقات بين القائد والأتباع " كان من نتائجها أن السلوك الإداري للقائد تراوح بين الديمقراطية و الأوتوقراطية حسب ردود الأفعال مما اثبت وجود نوع من التأثير المتبادل في القيادة. (أ.براون، 1968، ص 242)

كما توجد دراسات وأبحاث عربية أجريت للكشف على إن قيمة الانجاز تقوم على مكونات الدافعية ومن بينها نذكر دراسة أجراها **محي الدين أحمد حسين 1981** من خلال الاختبارات النفسية التي تقيس الأداء والإبداع. (ماجدة، 2002، ص100)

ومنه فإن القيادة كممارسة تتضمن ثلاث أنماط رئيسية تؤثر بشكل مباشر و غير مباشر على دافعية الانجاز لدى الأشخاص الذين تمارس عليهم هذه القيادة ، فالنمط الذي يتبعه القائد في تعامله مع مرؤوسيه هو الذي يحدد مدى تأثير هذا النوع من القيادة أو ذاك على دافعية الانجاز لديهم سلبا كان أم إيجابا من خلال سلوكيات هؤلاء الأتباع وانجازاتهم في ميدان العمل.

ونظرا لما تختص به القيادة الإدارية بأنماطها الثلاث في علاقتها بدافعية الانجاز تم طرح الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي:

ما نوع العلاقة بين النمط القيادي ودافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي ؟

التساؤلات الفرعية:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز ؟

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين النمط القيادي الدكتاتوري ودافعية الانجاز ؟

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين النمط القيادي التسبيبي ودافعية الانجاز ؟

2- أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله من جهة ، ومن نوع المشكلات التي تطرح للدراسة من جهة أخرى ، ويمكن حصر أهمية الدراسة فيما يلي:

- أهمية الموضوع المطروح . إذ تعد القيادة من أهم المواضيع خاصة في مجال الإدارة ، وكذلك الأمر بالنسبة لدافعية الانجاز الذي يعد سببا في نجاح الإدارة.

- تمكنا هذه الدراسة . من خلال عينة البحث . من معرفة أي الأنماط القيادية الإدارية هو السائد في المؤسسات التعليمية الجزائرية (الثانويات) ، وبالتالي تساعدنا على تفسير كثير من الإشكاليات التي تظهر أحيانا بل وغالبا في الممارسات الميدانية الإدارية.
- أهمية القيادة والإدارة في تسيير المؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية .
- القيمة العلمية التي تضيفها هذه الدراسة للبحث العلمي فيما يخص النمط القيادي و علاقته بدافعية الانجاز .

3- أهداف البحث:

- التعرف فيما اذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والدافعية للانجاز لدى اساتذة التعليم الثانوي
- التعرف فيما اذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز
- التعرف فيما اذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي الديكتاتوري ودافعية الانجاز
- التعرف فيما اذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي التسيبي ودافعية الانجاز

4- مفاهيم اساسية لمصطلحات البحث :

4-1 تعريف القيادة

- **التعريف اللغوي** : يقال قاد - يقود - قودا - قيادا - قيادة .
- قيادة الجيش = ترأس الجيش و تدبر أمره . (علي، 1991، ص801).
- **التعريف الاصطلاحي** : القيادة مهنة القائد والمكانة المختارة له .
- يعرفها فيلدر "بأنها علاقة يستخدم فيها شخص قوته وتأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معا لانجاز مهمة مشتركة" . (ظريف، د.س، ص35).

- يعرفها **ظريف شوقي** بأنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع" . (ظريف، د.س، ص41)
- ويعرفها **فغنر وبرستوس Pfiffner & Presthus** بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.

4-2- تعريف القائد :

التعريف اللغوي: قاد - يقود - قودا - قيادة .

قائد الجيش = رئيسه والمتولي زمام الامر فيه . (علي ، 1991 ، ص803).

التعريف الاصطلاحي: هو الشخص الذي يتولى القيادة باستخدام نفوذه و صفاته و كفاءاته ليؤثر في سلوك و اتجاهات الأفراد بغية إنجاز أهداف محددة. (ظريف، د.س، ص48)

ويعد القائد رجل الإدارة الأول وممثل السلطة داخل المؤسسة التعليمية ، فهو الذي يمارس ذلك الفن المتمثل في: - القدرة على التوجيه ، التنسيق ، التحضير ، والرقابة بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون معه لتحقيق الأهداف المطلوبة .

- وثانيهما القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الضرورة .

- القدرة على التأثير أو الاستمالة في مواقف أخرى.

وبما أنه يمثل ذروة الهرم الإداري والمسير للعملية التربوية داخل المؤسسة "كونه الشخص الذي يقوم بالتسيير والتخطيط وقيادة ومراقبة نشاطات الآخرين في ضوء المهام المسندة إليه من قبل الهيئات التربوية الوصية وبالتالي فإن نجاح هذه المهام مرتبط بطبيعة وشخصية القائد التربوي الذي يمثل المحرك الرئيسي ويعتبر الدافع لهذه المهام والتي تعد في نظره بمثابة واجب ملقى على عاتقه ويجب عليه السعي إلى تحقيق هذه المهام والتي بدورها تساهم في عملية التسيير الجيد للمؤسسة التعليمية . (عبد الحفيظ مقدم، 1993، ص 88)

صفات القائد:

- قام كلا من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي :
- 1- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية** : بحيث تكون الأخلاقيات الشخصية متطابقة مع الأخلاقيات المهنية .
 - 2- **النشاط العالي** : بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجلية فقط.
 - 3- **الإنجاز** : أي تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات .
 - 4- **امتلاك الشجاعة** : لمواجهة المصاعب والمخاطر التي قد يواجهها وكذا تحمل نتائج قراراته .
 - 5- **العمل بدافع الإبداع** : يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا كما يتمتعون بالحماس و الإقدام .
 - 6- **العمل الجاد بتفان والتزام** : فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير و التزام تجاه تلك الأعمال .
 - 7- **تحديد الأهداف** : ان القادة الفعالين يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .
 - 8- **استمرار الحماس** : إن نمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات .
 - 9- **امتلاك الحنكة** : فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .
 - 10- **مساعدة الآخرين على النمو** : فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط ،وعندما يكون جو العمل سليما و صحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار

بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقًا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

4-3 تعريف النمط القيادي.

- **التعريف الاصطلاحي** : يقصد به الطريق والمذهب والنوع من الشيء .
- **التعريف الإجرائي** : هو الأسلوب الإداري الذي ينتهجه القائد في ممارساته الإدارية أو السلوك القيادي الذي ينتهجه المدير في ممارساته الإدارية وهو أنواع : الديمقراطي، الديكتاتوري، التسيبي .

- 4-3-1 تعريف القيادة الديمقراطية :

- **التعريف الاصطلاحي** : هي القيادة التي غلب عليها نظام حكومي تكون فيه السلطة للشعب مباشرة.

- 4-3-2 تعريف القيادة الدكتاتورية :

- **التعريف الاصطلاحي** : هي القيادة التي يستبد فيها القائد برأيه وينفرد بالدور القيادي .

- 4-3-3 تعريف القيادة التسيبية :

- **التعريف الاصطلاحي** : هي القيادة التي يتخلى فيها القائد على دوره ويترك الأمور تسير حيث تشاء .

4-4- تعريف الإدارة :

- **التعريف اللغوي**: أدار , يدير , إدارة , مصدر الرياسة والتصرف مثل "إدارة الثانوية" .
- **التعريف الاصطلاحي**: هي عملية توجيه نشاط مجموعة من الأفراد العاملين في مؤسسة ما نحو هدف مشترك من خلال تنظيم الجهود و تنسيقها(: رشيد أورليسان، 1999، ص8)
- 4-5-تعريف العملية الإدارية :

التعريف اللغوي : العملية هي جملة أعمال ووظائفية ونشاطات متصلة أو وسائل عمل معينة تحدث أثرا خاصا. (المنجد في اللغة العربية المعاصرة : 2001 ، ص1022).

التعريف الاصطلاحي: العملية الإدارية هي مفهوم شامل لما تقدمه الإدارة كعلم وفن لكافة الأنشطة الحياتية التي يقوم بها الإنسان سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لتحقيق أهداف المجموعة لمختلف نشاطاتها ومواقفها في المجتمع.(صبحي العتيبي : 2002 ، ص107).

5-6- تعريف دافعية الانجاز :

- **التعريف اللغوي :** دفع- يدفع- دفعا- دافعا- أي حفز الرجل، دفعه إلى الأمر وحثه عليه.

- **التعريف الاصطلاحي :-** يعرفها نيكولز (nicholles)"بأنها سلوك موجه نحو تنمية أو إظهار قدرة الشخص العالية وتجنب إظهار قدرة منخفضة" . (اميمة،2006 ، ص194)

- ويعرف احمد عبد الخالق 1991 " الدافع للانجاز بأنه الأداء على ضوء مستوى الامتياز والتفوق أو الأداء الذي تحدثه الرغبة في النجاح " . (عبد اللطيف،2000،ص94)

كما يقصد بها القدرة على أداء الأعمال والمجاهدة والسعي للنجاح في التنافس من اجل الوصول إلى معايير الامتياز، و هذا يرتبط بالقدرة على التغلب على الصعوبات و الاحتفاظ بمعايير مرتفعة، و تحسين أداء الفرد، والسيطرة على البيئة الاجتماعية ، والتنافس مع الآخرين .(رشاد 1994 ص 108)

وفي ضوء كل ما تقدم يمكن للباحث تعريف دافعية الإنجاز إجرائياً بأنها :

" قدرة الفرد على استشراق المستقبل ووضع الأهداف والسعي إلى تحقيقها بتفوق وامتياز عن طريق ثقته بنفسه ومثابرتة وقدرته في التخطيط ومناقصته للآخرين وقدرته على التغلب على كل المعوقات مدركاً لقيمة الوقت." وهي من الناحية الاجرائية مجموع الدرجات المحصل عليها بتطبيق استمارة دافعية الانجاز لعمار شوشان .

6- الدراسات السابقة

- دراسة محمد منيزل عقيل 1987 : العلاقة بين مستوى طموح الفرد وجنسه ومؤهله العلمي وبين مستوى انجازه في العمل لدى العاملين والعاملات في سلطة الطيران المدني في المملكة الأردنية الهاشمية.

(1) الهدف من الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى :

التعريف الشامل بمفهوم مستوى الطموح بصفته ظاهرة نفسية فاعلة نفسية فاعلة في تشكيل سلوك الفرد في مواقفه في حياته الاجتماعية .

(2) الهدف من الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى :

التعريف الشامل بمفهوم مستوى الطموح بصفته ظاهرة نفسية فاعلة نفسية فاعلة في تشكيل سلوك الفرد في مواقفه في حياته الاجتماعية .

البحث في العلاقة التي تنشأ بين مستوى طموح الفرد بوصفه عاملاً حاضراً ومؤثراً في بعث السلوك في ذات الفرد وبين انجازه من ناحية العمل من ناحية ثانية .

(3) العينة : تكونت عينة الدراسة من 270 موظفاً وموظفة في سلطة الطيران المدني الأردني تم اختيارها بالطريقة العشوائية .

(4) أدوات البحث : اعتمد الباحث في دراسته على مقياسين أساسيين هما :

- مقياس مستوى الطموح .

- مقياس الانجاز .

وقد استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الثلاثي والثنائي، وقد اعتمد على المتغيرات المستقلة:

- متغير مستوى الطموح .

- متغير المؤهل العلمي .

- متغير الجنس ، ومتغير تابع وهو الانجاز .

- (5) نتائج الدراسة :** قد لخص الباحث في دراسته إلى النتائج التالية :
- يوجد اثر لمتغير الجنس على دافعية الانجاز وعلى مستوى الطموح ، حيث أكدت أن الذكور أكثر طموحا وانجازا من الإناث .
 - إن مستوى الطموح يؤثر في مستوى الانجاز بشكل ايجابي ، حيث انه كلما زاد مستوى الفرد زاد انجازه
 - يوجد اثر لمستوى المؤهل العلمي في الانجاز ، أي انه كلما تحسن المستوى العلمي للفرد كلما تحسن انجازه .
 - لاحظ الباحث أن مستوى انجاز الذكور لمختلف المؤهلات العلمية العالية هو أعلى منه عند الإناث في نفس المستويات العلمية . (محمد، 2004، ص368)
 - دراسة حمود احمد النجداوي 1991 : اثر دافع الانجاز ومفهوم الذات الأكاديمية ودوافع الضبط على الدوافع المدرسية لدى طلاب الصف التاسع ، في مدينة عمان .
 - الهدف من الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى :
تحديد اثر دافع الانجاز ومفهوم الذات الأكاديمية وموقع الضبط على الدوافع المدرسية لدى الطلبة الذكور في الصف التاسع في مدينة عمان.
- (1) العينة :** تكونت عينة الدراسة من 300 طالب من المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية و التعليم في العاصمة ، عمان مختارين بشكل عشوائي .
- (2) أدوات البحث :** استخدم الباحث في دراسته أربعة مقاييس أساسية هي :
- مقياس دافعية الانجاز .
 - مقياس الدوافع المدرسية .
 - مقياس مفهوم الذات الأكاديمية .
 - مقياس مواقع الضبط .
- وقد استخدم الباحث تحليل التباين ، وعامل الانحدار المتعدد ، وذلك بإيجاد انحدار المتغير التابع إلى المتغيرات المستقلة ، وقد استخدم الباحث الانجاز ومفهوم الذات الأكاديمية وموقع الضبط كمتغيرات مستقلة ، والدافعية المدرسية كمتغير تابع .

(3) نتائج الدراسة : خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن مستوى أداء الطلبة على مقياس الدوافع المدرسية يزداد بزيادة مستوى مفهوم الذات الأكاديمية.

- إن مستوى أداء الطلبة على مقياس الدوافع المدرسية يزداد بزيادة مستوى دافع الانجاز لديهم .

- إن الأفراد ذوي الضبط الداخلي يتميزون بدوافع مدرسية عالية مقارنة بالأفراد ذوي الضبط الخارجي . (محمد، 2004، ص369)

• **دراسة العموش 1995** : درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل .

(1) الهدف من الدراسة : تهدف هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري المدارس الحكومية ومستوى دافعية

معلميها ومعلماتها نحو العمل ،تعزى لمتغير الجنس ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري المدارس الحكومية ومستوى دافعية معلميها ومعلماتها نحو العمل ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري المدارس الحكومية ومستوى دافعية معلميها ومعلماتها نحو العمل ،تعزى لمتغير الخبرة ؟

- **العينة :** تكونت عينة الدراسة من **155** مديرا ومديرة ، و**620** معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة .

(2) أدوات البحث : استخدمت في هذه الدراسة الأدوات التالية :

- **استبانتان :** الأولى لمقياس درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين والمديرات ، والثانية لمقياس مستوى دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل .

- تم معالجة البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية وتحليل التباين واختبار شيفيه للمقارنات البعدية ومعامل الارتباط بيرسون .

(3 نتائج الدراسة : أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى دافعية المعلمين والمعلمات كان متوسطا ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **0.05** في مستوى دافعية المعلمين والمعلمات ، تعزى الخبرة ، الجنس ، المؤهل العلمي ، فضلا عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري المدارس الحكومية ومديراتها ، ومستوى دافعية معلميه ومعلماتها نحو العمل . (نجاه، د.س، ص49)
دراسة إبراهيم سلهاط 2002 : النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي.

(1 الهدف من الدراسة : يركز الهدف الرئيسي في معرفة مدى تأثير النمط القيادي السائد على الرضا الوظيفي من جهة ، و تأثير العوامل الديموغرافية كالسن و الأقدمية على اتجاهات بعض العمال نحو القائد من جهة والوظيفة من جهة أخرى ، وذلك للعمل على تحقيق أحسن الطرق والمداخل في التنظيم الإداري.

(2 العينة : تمثلت عينة الدراسة في **11%** من النساء و **89%** من الرجال من مجتمع البحث ، ونظرا لصغر حجم عينة النساء تم إلغاؤها في بقية عينة الدراسة فقط **89%** من مجتمع البحث تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة .

(3 أدوات البحث : أدوات البحث استخدمت في هذه الدراسة استمارة استبان لبيان علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي ، عدد الاستثمارات الموزعة **43** استمارة تم إلغاء **5** استمارات بقي **38** استمارة وزعت وتم استرجاع **31** استمارة فقط اخضعت للتحليل .

(4 نتائج الدراسة : تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية :
 فرضية البحث العامة غير محققة إذ لا يوجد ارتباط موجب بين نمط القيادة السائد والرضا الوظيفي لدى العمال ،حيث كان ضعيفا وسلبيا (**R=0.14**) ، تحققت الفرضية الفرعية القائلة بان النمط القيادي الاستحقاقى هو السائد وقد تم تبرير ذلك .
 تحققت الفرضية القائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد والرضا الوظيفي بالنسبة لمتغيري السن والأقدمية تأثير شديد على الرضا الوظيفي ، وقد تم

تفسير هذه النتائج المحصل عليها في ضوء فرضيات البحث من خلال الإطار النظري المعتمد. (إبراهيم، 2002، ص40)

- دراسة الأستاذ توفيق درويش : بعنوان فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء .
دراسة ميدانية لشركة التركيب الصناعي - مدينة بوفاريك - جامعة الجزائر. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل - رسالة ماجستير تحت إشراف الأستاذ الدكتور مقراني الهاشمي سنة 2006-2007 . يهدف البحث إلى الوقوف على الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف الأداء للعمال في المؤسسات الجزائرية وإعطاء الحلول التي أثبتت نجاحها عند تطبيقها في المؤسسات الدول المتقدمة , كما يهدف كذلك إلى البحث عن أهم الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسة وأهم العوامل التي يمكن أن يتبعها القيادة الإدارية وتساهم في تحسين أداء العمال . كان ن تساؤله كالاتي :

- هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال؟ وما هي أهم العوامل التي تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسينها؟ وافترض الفرضية التالية :
- للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين الأداء للعمال.
- للقيادة الإدارية الجيدة دور في تحسين الأداء بواسطة أتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة.

وقد كان اختياره للعينة كما يلي :

- كانت المؤسسة التي اجري فيها البحث مقسمة إلى ستة أقسام اختار من كل قسم عينة تشمل جميع المسؤولين عن الأقسام والمسيرين و بعض العمال لكل قسم وذلك بقصد المقارنة بين إجابات وكانت نسبتها 63 % عينة مقصودة واستعمل العينة العشوائية البسيطة لغرض توزيع الاستمارة على العمال ، لتوزيعها على كل من صادفه من عامل من كل قسم كما استخدم المقابلة .

استخدم المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات.

فتوصل إلى النتائج التالية :

- للقيادة الإدارية دور فعال وأساسي من خلال حسن اختيار النمط القيادي الملائم حسب كل فئة معينة حسب كل فرد وطبيعته وخصوصياته الفردية.
 - كما أثبتت بان التدريب والتحفيز والتسيير بالمشاركة والرقابة هي عوامل ضرورية وأساسية تستعين بها القيادة الإدارية للرفع من مستوى أداء الفريق التربوي وتطويره.
 - أن تكون القيادة فعالة للتوفيق بين اختيار نمط قيادي والاستعانة بعوامل الأداء.
 - **علاقة الدراسة الحالية من الدراسات السابق ذكرها :**
- تأتي الدراسة الحالية محاولة للكشف عن نوع العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية بأنماطها ودافعية الانجاز ، وقد استخدمت في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره المنهج القائم على تحديد العلاقات التي توجد بين العلاقات .
- ومن عرض الدراسات السابقة يتبين أن هذا الموضوع حظي باهتمام كبير من الباحثين في هذا الميدان حيث تناولت الدراسة الأولى : العلاقة بين مستوى طموح الفرد وجنسه ومؤله العلمي وبين مستوى انجازه في العمل لدى العاملين والعاملات ، كانت نتائج هذه الدراسة انه يوجد اثر للمتغير الجنسي على الانجاز وعلى مستوى الطموح للأفراد حيث أن الذكور أكثر طموحا وانجازا من الإناث ، أيضا كلما زاد مستوى الطموح للأفراد أدى ذلك إلى زيادة في انجازاتهم وكلما تحسن المستوى العلمي للأفراد تحسن انجازهم ، لوحظ من خلال هذه الدراسة انه وباختلاف المؤهلات العلمية للأفراد فان انجاز الذكور كانت أحسن من انجاز الإناث
- تناولت الدراسة الثانية :** اثر دافع الانجاز ومفهوم الذات الأكاديمية ودوافع الضبط على الدوافع المدرسية لدى طلاب الصف التاسع ، وكانت نتائج هذه الدراسة أن مستوى أداء الطلبة يزداد بزيادة مستوى دافع الانجاز .
- وتناولت الدراسة الثالثة :** درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل ، فكانت نتائج هذه الدراسة إثبات لوجود علاقة

الارتباطية الايجابية بين درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري المدارس ومستوى دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل .

وتناولت الدراسة الرابعة: النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي ، كانت نتائج هذه الدراسة بعدم وجود ارتباط موجب بين النمط القيادي السائد والرضا الوظيفي لدى العمال ، باعتبار ان النمط القيادي السائد هو النمط الاستحقاقي وقد تم تبرير ذلك .

تعتبر الدراسة الحالية اذا في امتداد للتراث النظري الذي تناول دراسة متغيري النمط القيادي ودافعية الانجاز بالتحليل والنقاش .

7-فرضيات البحث :

وبعد عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا منها التي تتناول متغيرات الموضوع ومنها التي تتناول متغير واحد من متغيرات الموضوع ، نقترح الفرضيات التالية للإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في الإشكالية :

لنوع النمط القيادي علاقة بدافعية الانجاز لدى استاذ التعليم الثانوي الفرضيات الفرعية :

توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز.
توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي الدكتاتوري ودافعية الانجاز.
توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي التسيبي ودافعية الانجاز.

الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

أولاً: تمهيد

- 1- مفهوم القيادة الإدارية .
- 2- تطورها في الفكر الإداري الحديث
- 3- تمييز القيادة الإدارية عن بعض المفاهيم .
- 4- نظريات القيادة الإدارية.
- 5- عناصر القيادة الإدارية .
- 6- أساليب القيادة الإدارية.
- 7- سمات القيادة الإدارية.
- 8- خلاصة.

تمهيد :

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي كتب عنها و بحث فيها في ميدان الإدارة ، حيث إن مصطلح القيادة بشكل عام يحتل مكانه بارزة في الدراسات النفسية و الاجتماعية و الإدارية ، إذ أنها تمثل مشكلة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان وزمان معينين ليكونوا جماعة فقط و لكن لكي تتخذ هذه الجماعة بنية لها لذا فإنه ينبغي أن يتواجد الأفراد في موقف يتطلب وسائل مشتركة لبلوغ هدف بعينه .

و مما لا شك فيه أن السمات الشخصية للأفراد تلعب دورا هاما وواضحا في القيادة إذ يصبح بعض الأشخاص دون سواهم و لكن المواقف المهنية هي التي تعمل على إحالة هذه السمات على خصائص وصفات لدور القائد و هذا ما جعلنا نتناول في هذا الفصل تحديد مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها و تمييز القيادة الإدارية عن بعض المفاهيم و أساليبها و تطرقنا إلى خصائص القيادة الإدارية و طرق اختيار القائد و نظريات القيادة الإدارية وتطورها في الفكر الإداري الحديث

1- مفهوم القيادة الإدارية :

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيد سواء كانوا علماء أو قادة ظهوروا في التاريخ لكن القيادة لم تكن في هذه التعريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر و الدراسة و المناقشة ، تتأثر بالخبرة الشخصية ، و تباين المواقف و تماسك الجماعة و تجانسها و قدرة القائد على التأثير و الإقناع و تحريك مشاعر الآخرين. أما **Brown** فيقول عنها " إنها عملية نفسية لتوجيه التابعين. (محمود، 2002، ص258)

و يصفها **fifnrv and pers thvs** على أنها : "نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في القائد و التي تعمل على توحيد رؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز المصالح الآتية.(جمال الدين ، 1984 ، ص 19).

و يعرفها حامد زهران بأنها : " دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة و يتسم الدور بأن من يقوم به يكون له القوة و القدرة على التأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة ، و القيادة دائما تفاعل اجتماعي نشط مؤثر موجه و ليس مجرد مركز و رمضان و قوة .(حامد ، 2006 ، ص 301) .

أما **Wolman** يعرفها : " مجموعة م الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين أمرا ناجحا " (ظريف ، 1998 ، ص 34) .

يقول عنها بون أتزيوني : " مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول لدى المرؤوسين في مجال واسع من المواضيع .(صلاح الدين ، 2003 ، ص 241) .
يعرفها"تيد": المقدره على التأثير في الناس ليتعارفوا على تحقيق هدف يرغبون فيه . (أحمد ، 2000 ، ص186) .

و عن همفيل : " السلوك الذي يقوم فيه فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك .

"(ظاهر ، محمد ، 1984 ، ص 141) .

أما أبو النيل وكونتر : " عملية التأثير التي يقوم بها فرد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني " (نواف ، 1992 ، ص 98) .
وعند فيدلر : " تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة و الأفراد معا " (ظاهر ، 1997 ، ص 18) .

يرى شوقي ناجي : " نوع من التفاعل يتمكن من خلاله فرد من استمالة أو حث جماعة للقيام بعمل يتلاءم و توقعات القائد (شوقي ، 2000 ، ص 305) .

و على الرغم من وجود بعض الاختلافات بين كتاب الغدارة و علمائها في تعريف مصطلح القيادة إلا أنهم جميعا يتفقون على مفهوم واحد للقيادة و هو أنها : " عملية

التأثير على أنشطة الأفراد و الجماعات من أجل البعث بهم لتحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين.

و منه فعملية القيادة لا تقوم إلا لو وجد من "يقود " ومن يقادون" و إلا وجد هدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين.

ومن ذلك يمكن القول بأن عملية القيادة هي دالة تكون كالآتي :

القيادة = القائد + التابعين + الهدف المشترك + ظروف الموقف

(سعيد، 1999، ص 193)

1-1- خصائص القيادة الإدارية :

و إذا كانت القيادة نشاطا و تأثيرا و تعاونا حيويا فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي :

- 1- القيادة نشاط و حركة ، لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية و عقلية ووجدانية فالقائد الناجح الذي يوجه هذه القدرات توجيها بناءا لا توجيها تجريبيا .
- 2- القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات لتحقيق الهدف المشترك لتحقيقه و التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة و الإقناع لا عن طريق الأمر و الرفض .
- 3- القيادة تعاون و على القائد أن يثبت روح التعاون بين أفراد جماعته و لا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

4- القيادة هدف حيوي، ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد لأجل تحقيق أهدافهم. (عبد

الغني، 1991،)

2- تطورها في الفكر الإداري الحديث:

إن نشوء و تطور المدارس الإدارية و ما يمكن تسميته بالاتجاهات و النظريات الحديثة في الغدرة يقودها إلى دراسة العوامل والظروف التي أدت إلى ظهور النماذج الإدارية .

2-1- المدرسة الكلاسيكية :

جاءت هذه المدرسة بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا في القرن الثامن عشر و ما أظهرت من ظهور مجموعات أرباب الصناعة و العمل و المشكلات التي نجمت بسبب وجود القوى العاملة داخل المصانع وكيف يتم تنظيمها والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال،(ظاهر،1997،ص 56،ص57).

و قد كانت بداية مرحلة النظريات الكلاسيكية هي ما أطلقت عليه حركة الغدارة العلمية و التي أسسها (فريدريك تايلور) و التي تمتد من 1980- 1930 حيث لاحظ هذا الأخير أن الاختلاف و التباين الكبيرين في كفاءة العمال و تدني مستوى الإنتاج في المشاريع الصناعية لذلك أخضع كل دراساته و أبحاثه إلى التحليل و القياس و تطبيق الأساليب الهندسية وذلك من أجل زيادة الإنتاج بأفضل الطرق العلمية ، و أخيرا توصل إلى أن العملية الإنتاجية تتكون من حركات بسيطة ، حيث يمكن حذف الحركات الغير مطلوبة أو الغير ضرورية و توصل إلى ما يسمى "بالوقت القياسي".

و في عام 1885 نشر "هنري ميتكالف " نتائج أبحاثه و تجاربه عندما كان مديرا لمدير في المصنع الأمريكي بكتاب أسماه (كلفة المصنوعات و إدارة المشروعات العامة و الخاصة) ، و قد اعتبر الكتاب من الكتب الرائدة في دراسته في مواضيع التكلفة و السيطرة على المواد وذلك لتنبه نظام بطاقات و استثمارات للخرن و للمواد المتداولة و المخزونة و طلبات الشراء و التجهيز.

و في عام 1886 قام المهندس " هنري تاون" بتقديم دراسة بعنوان "المهندس الاقتصادي إلى الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين و قد احتوت هذه الدراسة على الأسس النظرية و العلمية للإدارة حيث أشار إلى عدة نقاط منها :

- 1- إن ربط الأجر بالإنتاج يؤدي إلى رفع الكفاءة في العمل و إنتاجية عالية في المصانع
- 2- إن ملاحظة أداء العمال في المصانع و تسجيل الملاحظات و تحليلها و الوصول إلى نتائج و توصيات واستنتاجات هو الأساس للإدارة العلمية

3- إن الشخص الذي يمتلك قدرات فنية و خبرات علمية و معرفة علمية هو الذي يجب عليه أن ينظم العمل و يسجل الوقائع و الملاحظات و يحللها و يقارنها مع مجموعة من العوامل و المتغيرات مثل التكلفة و التوريد و الأجر و في سنة 1903 نشر تايلور كتابه الأول إدارة المصنع و في سنة 1911 نشر كتابه الثاني "مبادئ الإدارة العلمية" و فيها تظهر مبادئه و التي يمكن تلخيصها بما يلي :

أ - تطبيق المنهج العلمي على المشاكل الإدارية و القائم على الملاحظة و القياس و التجربة.

ب - حافز الأجر العالية يؤدي إلى دفع الكفاءة الإنتاجية

ج- وضع معايير قياس لظروف العمل مثل (الحرارة و الرطوبة و الإضاءة) وفترات الراحة و إجراءات العمل.

د- صاحب نظرية الوقت و الحركة.

هـ - وضع الخطة التفاضلية للعمل بالقطع ربط الأجر بالإنتاج و قد ركز "تايلور" على فنون الإدارة و أساليبها على مستوى الإدارة الإدارية العليا خاصة أنه كان مدير عاما لإحدى شركات التعدين ، لذلك فإن مدخل "تايلور" يعرف بالمدخل العلمي ، بينما مدخل فايول " يعرف بالمدخل الوظيفي (مصطفى ، 2002 ، 81 ، 82) .

و**مخالصة** : بشكل عام المدرسة مبنية على افتراض طريقة تجعل التنظيم أكثر فعالية هي نماذج التنظيمات الرسمية فهذه المدرسة الكلاسيكية إيجاد مبادئ عالمية في الإدارة .

2-2- مدرسة العلاقات الإنسانية :

إن المبادئ و الأفكار التي جاءت بها نظرية العلاقات و الإنسانية كانت قد استندت إلى التجارب التي جرت في مصانع " الهوثورون" التابعة لشركة " جنرال و يسترن إلكترويك" في مدينة شيكاغو في أمريكا و بالتنسيق و التعاون مع المجلس الأهلي لبحوث و أيضا مع جامعة " هارفارد " وذلك تأكدا من افتراضات المدرسة الكلاسيكية حول العوامل المادية و علاقتها بالكفاءة الإنتاجية مثل ظروف العمل و الأجر ، حيث تم إجراء أربع

تجارب ابتداء من عام 1924 و حتى عام 1932 تم فحص و اختيار صحة الأفكار و المبادئ الكلاسيكية و تناولت مواضيع كثيرة : الأجور ساعات العمل ، الحوافز ، العلاقات الإنسانية .

و قد جاءت كثيرا من النتائج مخالفة لأطروحات المدرسة الكلاسيكية حتى أن هذه التجارب و قد أظهرت أهمية متغير جديد وهو (حالة العمال النفسية).

إن نظرية العلاقات الإنسانية و التي بدأت في مطلع الثلاثينيات و استمرت في الخمسينيات كانت زاخرة بأفكار واتجاهات الكثير من العلماء أمثال "التون مايو" و "ماسلو" و تبنى نظرية العلاقات الإنسانية على افتراض وهو أن الإنتاج و الفاعلية و الرضا الوظيفي و التطور لا يتم إلا من خلال التنظيمات الغير رسمية و الواقع أن هذه الأطروحات هي عكس ما جاءت به نظرية المدرسة الكلاسيكية و التي كانت تؤمن أن النشاط و الإنتاج و الفاعلية يتم من خلال التنظيمات الرسمية

إن مدرسة العلاقات الإنسانية رضا العاملين و سعادتهم بالإضافة لتحديد و تعريف قيم الجماعة و اتجاهاتها و هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فهناك علاقة بين القيادة والإنتاجية (محمد ، 1985، ص 43، ص 44).

فالمعنويات العالية للعاملين ورضاهم الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاج ، بمعنى أن الناتج في العمل يعتمد على نوعية العلاقة بين المستخدمين و القادة .
إن هناك قيادة مهتمة و تؤخذ بعين الاعتبار القيم و المعايير الاجتماعية السائد و تهم بالعلاقات الاجتماعية و الإنسانية في العمل و خارجة .

و يعتبر **Barnaro** و **Glaster** صابحا مدرسة السلوك الإداري و هو يرى أن التنظيمات فيها ديناميكية متداخلة بين حاجات التنظيم و حاجات العاملين ، و أن المدراء أو القادة مطلوب منهم أن يفهموا طبيعة العلاقة الرسمية و غير الرسمية في التنظيم .

و أكد كل من **Shertzer and Ston** على أهمية المعتقدات و الاتجاهات و أن المرشد أو القائد عليه أن يهتم بها حتى يكون تأثير قوة لدى الآخرين و قد أكدوا على

التجانس بالإضافة للحوار المقنع و الجاذبية في المسائل المطروحة (جمال الدين ، 1984 ، ص 102) .

نلاحظ أن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على تبادل الأفكار و الآراء و الاستماع الجيد لملاحظات العمال عن العمل و عن أوضاعهم الشخصية و تسلك هذه المدرسة نهجا ديمقراطيا يخدم أهداف التنظيم و تلبية حاجات الأفراد دون إفراط أو تفريط.

2-3- المدرسة السلوكية :

بدأ هذا الإنجاز يظهر في بداية الخمسينات و استمر حتى الستينات حيث انتقل الاهتمام و التركيز من دراسة العلاقة بين التنظيم و العاملين بعد لعب الاعتبار الاجتماعية و الإنسانية و دورها في المرحلة السابقة إلى دراسة السلوك البشري و مكونات الشخصية و الاعتبار النفسية و الاجتماعية للوصول إلى حلول للمشاكل .الإدارية و التي تزداد تعيدا بسبب التطور التكنولوجي الذي انعكس على التقدم الصناعي و التجاري و الاقتصادي .

و قد كان الاتجاه السلوكي امتداد للدراسات و الأبحاث الشهيرة في مصنع " الهورثون" في شركة وسترن إلكترونيك " الأمريكية و أكدت هذه الدراسات أن المتغيرات الاجتماعية لها أثر كبير يفوق الاعتبار المادية على العملية الإنتاجية ، كما أن قيم الجماعة و خصائصها و اتجاهاتها العامة تلعب دور كبير في تحفيز الأفراد في العمل و الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج حيث الحوافز الجماعية أهم من الحوافز الفردية و كذلك الحوافز المعنوية أهم امن الحوافز المادية (محمد ، 1985 ، ص 56).

الخصائص العامة للمدرسة الكلاسيكية :

- إن الافتراض مبنى على أن الصراع بين أهداف العاملين و المؤسسة صراع لا يمكن تجنبه إلا من خلال فهم الصراع الناشئ و تطور الوسائل وطرق الاستجابة للحاجات المشتركة بين التنظيم و العاملين.

- النظر إلى المنظمة كوحدة إنتاجية تتأثر بالقوى و المؤثرات البيئية الخارجية و التي يجب أن يستجاب لها ، ويتم التفاعل معها من قبل المؤسسة أو التنظيم و أن التنظيم لا يستطيع العمل و الاستمرار معزولا عن بيئته الخارجية .
- الإيمان بأهمية الأبعاد النفسية و الاجتماعية والسلوكية و تحليل سلوك الفرد من خلال هذه الأبعاد.
- تؤمن من المدرسة بنمط قيادة المشاركة و اقتسام السلطة أو ما يسمى بنظرية "Y" في القيادة.
- تعرف هذه بالتأثيرات التي تحدثها الثورة الخارجية و انعكاس ذلك على القيم و العوامل الاجتماعية و النفسية الأخرى و ما يمكن أن تحدثه من تغيير .
- تدعو إلى المساواة في المعاملة و تكافؤ الفرص في العمل و الأجر و حقوق الإنسان (ذكورا و إناثا) . بغض النظر عن العرق أو اللون أو الدين أو الجنس.

2-4- المدرسة الحديثة في الإدارة :

بدأت هذه المدرسة مع بداية السبعينات وحتى وقتنا الحاضر و قبل الحديث عن الفكر الإداري والحديث لا بد من التطرق إلى التقدم الهائل في كافة ميادين المعرفة بالأخص في الميادين التكنولوجية والاقتصادية و العلمية ، و نشوء تنظيمات و مؤسسات عالمية النطاق بالإضافة إلى التقدم في مجال الكمبيوتر و الاتصالات و الأقمار الصناعية ووسائل المواصلات الجوية و البحرية و البرية كل ذلك أدى إلى تبادل كبير في المعلومات و أوجد نوعا من التفاعل و التنسيق و التعاون بين المؤسسات الدولية مما يثري الخبرة و يزيد من عمليات التبادل و الاستيراد و التصدير و يورد كثيرا من التشريعات و القوانين التي تحدد العلاقة في البيئة الخارجية ، أما في ميدان العمل الداخلية فقد أدى كل ذلك إلى تعميق حق الفرد في العمل و الحرية والمساواة و التأكيد الثابت وعلى شكل تشريعات حكومية و نقابية بالإضافة لأنظمة العمل الداخلية في التنظيمات لتوحيد نوع من الضمان الاجتماعي للفرد الذي يشعره بالطمأنينة و الراحة النفسية في كل ما يتعلق بشؤونه الصحية و النفسية و

توفير العيش الكريم له و لأسرته و تعطيه هذا الضمان ليس له فقط و إنما لباقي أسرته مما يجعل العملية الإنتاجية الإيجابية نحو العمل و يؤدي إلى الرضا الوظيفي و الأمن النفسي والاجتماعي. (جمال الدين ، 1984 ، ص 110) .

3- تمييز القيادة الإدارية عن بعض المفاهيم :

هناك فرق كبير بين القيادة و الرئاسة ، فالقيادة تتبع من الجماعة و يقبل الأعضاء سلطتها ، أما الرئاسة فتستمد السلطة من خارج الجماعة و يقبل الأعضاء سلطتها خوفا من العقاب ، و الرئيس مفوض على الجماعة و بينه و بين الجماعة تباعد اجتماعي كبير و يهيمه البقاء فيها حفاظا على مركزه و كما أن هناك فرق بين القيادة و الرئاسة فكذلك هناك علاقة وثيقة بينهما تتضح فيما يلي :

- تقوم القيادة تلقائيا على النفوذ ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص .
- تتبع القيادة تلقائيا من الجماعة ، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة .
- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية روتينية ، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية و مواقف روتينية ، و أنها مستمرة و منتظمة .
- سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار بمشاركة الأفراد حين تتقدم بينهم المشاعر وهذا على عكس القيادة تماما (أحمد ، 2006 ، ص 39).
- و قد تلتقي الرئاسة و القيادة و بذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائد ، و إنما يصبح الرئيس قائدا إذا أمكنه من اكتساب النفوذ اللازمة من علاقته بأفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله كما أن القائد قد يصبح رئيسا إذا ما حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها ، كذلك فإن كل من القيادة والرئاسة تتطلب مركزا أعلى من مجرد عضوية الجماعة (أحمد، 2006 ، ص 40).

3-1- الفرق بين القيادة و الإدارة : مع أن هناك من يرفض التفريق بين القيادة و الإدارة إلا أن علماء التربية يرون أن الإدارة شيء و القيادة شيء أخروه و يؤكدون على أن الإدارة

التربوية يجب أن تتسم بالبعد القيادي إذا أريد أن تكون فاعلة و يرى بعضهم أنه يمكن التمييز بين القيادة و الإدارة و لغاية التوضيح يمكن المقارنة بين لإرادي و القائد على النحو الآتي :

جدول رقم (01) : مقارنة بين القائد والإداري (المصدر : عبد العزيز ، 2007،ص 327)

الرقم	الإداري	القائد
01	ينفذ أكثر مما يخطط ، فهو معنى بتوفير الظروف المناسبة و الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة	يخطط أكثر مما ينفذ ، فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية .
02	يقتصر العمل الإداري على تنسيق نشاط الأفراد والموظفين لتحقيق الأهداف المحددة.	يقود القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكياتهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
03	يحاول الحفاظ على الوضع الراهن و ليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان.	يحاول تغيير الواقع و تجديده ، فهو مطلوب منه أن يحدث تغييرات في الحاضر.
04	يفكر في الحاضر أكثر ما يفكر في المستقبل.	يفكر في الحاضر أكثر ما يفكر في الحاضر.
05	يعمل وفقا لخطوات محددة سلفا.	يبتكر و يبدع و يحدد.
06	سلطته رسمية يستمدها من القوانين و التشريعات و النظم التي تحكم المؤسسة .	سلطته غير رسمية في الغالب يستمدها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون و العمل المشترك.
07	الإدارة مفروضة على الجماعة.	تقوم القيادة على النفوذ و القدرة على التأثير.
08	الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد.	يشارك الأفراد في تحديد الأهداف .

3-2- الإدارة علم و القيادة فن :

تعتمد الإدارة على مهارات علمية مثل التخطيط إعداد الموازنات ، إجراءات الرقابة ، اتخاذ القرارات ، أما القيادة فتقوم على التخيل و الرؤية و التبصر لما يمكن أن تكون عليه المنظمة و تتطلب تشجيع التعاون بروح الفرق و تحفيز الفؤاد باستخدام الإثارة و الإقناع ، فالإدارة أقرب إلى العمل و العقل ، أما القيادة فهي أقرب إلى الفن و العاطفة (أحمد ، 2001،ص 264).

إن أفضل من عبر عن هذا الاتجاه هو " أورد اسليم " إذ يقول : القيادة بالروح مركب من الشخصية و البصيرة إنها تطبيق في الفن ، الإدارة بالعقل مسألة حسابات إحصائيات ، أساليب مواعيد وروتين ، إنها تطبيق في العلم (ظاهر ، 1997 ، ص 28) .

إن الإدارة تسعى دائم الإيجاد معايير و مقاييس تتطابق مع الواجبات و المهام و الهيكل التنظيمي ، و هذا في الواقع مقيد للحرية و الإبداع ، و ترتبط بأحاسيس الأفراد و مشاعرهم و معنوياتهم فالمدراء يسعون لحل المشاكل و يتجنبون المخاطر ، أما القادة فيبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص و هم يشكلون الأشياء أكثر منهم أصحاب رد فعل (ظاهر ، 1997 ، ص 29).

4-نظريات القيادة الإدارية

4-1-نظريات السمات :

ظهرت هذه النظرية خلال الفترة الممتدة بين 1930 م - 1950 م حيث تقول أن الشخص يجب أن تتوفر فيه صفات و سمات معينة تميزه عن سواه مما يجعله قائدا ، ولقد حاول العديد من الباحثين اكتشاف سمات يتصف بها القائد ، ومن أهم هذه الدراسات جيسلي Ghiselli و قد تمت هذه الدراسة على 90 منظمة في أمريكا و 300 مدير و لقد استطاع جيسلي الوصول إلى أن المدير الناجح يتمتع بصفات معينة (ظاهر ، 1997،ص 48).

و ما دامت سمات الشخصية تؤثر في السلوك وطالما أن القادة يتصفون على النحو مختلف إذن فالقائد لديهم بعض السمات الشخصية التي تميزهم عن غيرهم (ظريف، د،س) ومن بين هذه السمات ما يلي :

- السمات الجسمية :

القادة في الغالب أطول و أثقل وزنا من الإلتباع و هم أميل إلى أن يكونوا أكثر حيوية و أوفر نشاطا.

- السمات العقلية المعرفية :

القادة أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام من الأتباع ، و أغنى ثقافة و أثرى معرفة و أوسع أفقا و أبعد نظرا و أنفذ بصيرة و لأقدر على التنبؤ بالمفاجآت و الاستعداد لها و أحسن تصرفا و أعلى مستوى للإدراك و التفكير و أفضل من حيث الطلاقة اللفظية و أحكم في الحكم على الأشياء و أسر في اتخاذ القرار (حامد 2006 ، ص 62).

- السمات الانفعالية :

و تشمل الثقة بالنفس و المهارة ، وروح المبادرة ، القدرة على اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية و الأمانة و الاستقامة و القدرة على الإقناع و الشجاعة و التسامح (سعيد ، 1999 ، ص 292).

- السمات الاجتماعية :

و تتجلى القادة بالسلوك التعاوني و سلوك المشاركة بالقدرة على التعامل مع الآخرين و برغبتهم في الإنصاف و الإحاطة علما بالمشكلات التي تواجه الجماعة ، وحب البساطة و الاتصاف بروح الفكاهة و المرح و بصورة عامة فإن نتائج الدراسات بوجه خاص تشير إلى تفوق القادة على غيرهم في سمات الذكاء و القدرة على التحصيل و الشعور بالمسؤولية و النشاط و المشاركة الاجتماعية (باسم ، 2004 ، ص 353).

- سمات عامة :

و هي تتضمن حسن المظهر و المحافظة على الوقت ، و حسن السمعة ، و التمسك بالقيم الروحية ، و الإنسانية ، إضافة إلى التواضع (محمد ، 1996 ، ص 179).

- يلاحظ في الواقع أن بعض من فشلوا كقادة ، وبعض الأفراد الذين لم يصلوا بمراتب القيادة لديهم بعض السمات أو نفس المستوى من السمات التي تميز القادة الفاعلين منا أن السمات ليست هي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد و إنما هناك عوامل أخرى تتدخل في الموقف و تسهم في تشكيل السلوك.
- صعوبة الإنفاق على قائمة بتلك السمات فضلا عن عدم الإنفاق على تعريفات محددة إجرائيا لتلك المتفق عليها من طرف الباحثين (حامد ، 2006 ، ص 62).

4-2- نظرية الرجل العظيم:

تسند هذه النظرية إلى الافتراض في القائل بأن القادة يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات في حياة مجتمعاتهم ، و القادة هم الأشخاص ولدوا بمواهب و قدرات فذة و غير عادية وهذه المواهب و القدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر العصور. و هذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من وحدتها ففي بعض الحالات تجد أمثال هؤلاء الرجال الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجز هؤلاء عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم (أحمد ، 2001 ، ص 93).

4-3- النظرية الوظيفية :

تبعاً لهذه النظرية تكون القيادة عملاً من شأنه بناء تفاعلي يساهم في تحقيق أهداف الجماعة بالعمل على تنظيم أنشطتها و التنسيق بين أدوار الأعضاء فيها ، و هي تحدد لكل عضو فيها مركز ودور يحتله من يقوم بالدور.

و من بين هذه الأدوار دور القائد الذي يعطيه مركزه بين الجماعة كمساعد لها على الاحتفاظ بتماسكها و القيام بوظائفها من خلال ممارسة كل عضو فيها للدور الخاص به ، بمعنى أن لجماعة نفسها هي التي أفرزت القائد وأبرزت دور القيادي من خلال التنظيم الذي أعادت تشكيل نفسها لتكوينه (سامي ، 2001، ص 114).

4-4- النظرية الموقفية :

تقوم على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة الظروف المناسبة لاستخدام مهارته و تحقيق تطلعاته ، و القائد الناجح هو القادر على تعديل أسلوبه و تكييفه بما يتلاءم مع الجماعة ،من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين .و بذلك نجد أن فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد و أسلوبه وبشخصية الجماعة و الموقف.

وما يؤخذ على هذه النظرية مبالغتها في الاعتماد على المواقف ، حيث أن معظم الناس يمكن أن يصبحوا قادة إذا نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها ، كما أن الفرد قد يكون قائد في موقف ما عندما تتوفر فيها المهارات والكفايات مناسبة في هذا الموقف ويكون تابعا في موقف آخر لا تتوفر فيه المهارات والكفايات المطلوبة للموقف الجديد (جودت ، 2001 ، ص 83) .

4-5- النظرية التفاعلية :

تدعو هذه النظرية إلى فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى ، فهي ترى أن القيادة في علاقة مركبة بين سمات الشخصية للقائد والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا ، بمعنى التعامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة :

- القائد : شخصيته ونشاطه في الجماعة .
- الأتباع : اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم .
- الجماعة : نفسها وبنائها والعلاقات بين أفراد وخصائصها وأهدافها .
- المواقف : كما تحددتها العوامل المادية و طبيعة وظائف (حامد ، 2006 ، ص 306)

5- عناصر القيادة الإدارية :

انطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية ، يبين لنا أنها تشتمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية و التي تتمثل في :

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم و هو القائد الإداري .
- التقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف (نواف ،1992،ص99).

و فيما يلي نوضح هذه العناصر بشيء من التفصيل .

5-1 - القائد الإداري :

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة ، وهذا ما جعل بعض التعريف و النظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد و تبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة و قد أورد " كارتر " خمس تعريف للقائد تتلخص في :

1- **يمثل القائد مركز سلوك الجماعة:** يؤكد هذا التعريف التقاف الجماعة حول القائد و قيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركز اهتمام الجماعة ، لكنه ليس القائد. مثل المخبور والمجنون.

2- **القائد موجه للجماعة نحو أهدافها:** رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه ، إلا انه يصعب تحديد أهداف الجماعة ، كما يوجد قادة يوجهون الجماعة نحو غير أهدافها الشخصية ، ومع ذلك فهم قادة مثل هتلر .

3- **القائد يتم اختياره إرادياً من الجماعة:** إن هذا التعريف يشير فقط الى شخص يحتل منصب القيادة ،وتقبله الجماعة طوعاً .دون أن يبين خصائص هذا الشخص.

4- القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة: رغم ان هذا التعريف يشير الى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة ، لكنه لا يوضح تماما ما هس سمات الشخص الذي يحدث هذه التغييرات.

5- القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة: إلا أننا نجد في الكثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة ، حاكم عسكري ، و مع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب . (غياث ، 1998 ، ص 17).

5-2- الجماعة (المروسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة تباين لأعضائها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم ، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجامعة و الفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا و للجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها ، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها و يحقق أهدافها (نواف ، 1992 ، ص 91).

قوة التأثير :

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو موقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها ، و يختلف التأثير عن القوة ، حيث يقصد بالقوة على إحداث الإذعان قسريا ، كذلك يختلف عن السلطة حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين و هذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية.(طارق ، 2002 ، ص 152).

أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها و أكثرها فعالية هي مرؤوسيه و نشاطاتهم تكون قيادية ناجحة (نواف ، 1992 ، ص 99) .

5-3- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة :

إن المهمة الأساسية لأية منظمة هي إنجاز الواجبات و المسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف هذه الأخيرة تتنوع كثيرا ، فهناك أهداف خاصة بالأفراد و الجماعات و أخرى و أخرى خاصة بالمنظمة ، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل ، لذا ترى ماري فوليت أنه عند التعرض بين أهداف المرؤوسين الفردية و الجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات و مظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه ما يرضيه ، و هذا طبعا يعتمد على مهارات القائد و خصائص جماعة المرؤوسين و المنظمة . (نواف ، 1992، ص 94).

5-4- الموقف أو الظرف :

يعتبر الموقف عنصر أساسي في القيادة ، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية ، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة و العطف و في مواقف أخرى مثل حالات الأزمات و الخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة ، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانيا ، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان . إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف و الظروف أو حتى يكفيها ، و هذا ما يعبر عنه بإيجاد القرار أو التصرف المناسب (ظاهر ، 1997 ، ص 21) .

6- أساليب القيادة الإدارية:

الأسلوب التسلطي (الأوتوقراطي) : وهو الذي يهتم ببلوغ الأهداف و تحقيق النتائج أي اهتمامه موجه نحو العمل بالإضافة إلى أن القادة المستبدون يعتمدون على فكرة السلطة فهم يستمدون سلطتهم من القوانين و اللوائح و القرارات ، و هم يميلون إلى الإنفراد بالسلطة و التخطيط وفقا لما لإرضاء أطماعهم واتخاذ القرارات و لا يميلون إطلاقا إلى تفويض السلطة إلى معاونيهم و يعتمدون في عملهم إلى إحداث الفرقة بين العاملين بغية السيطرة عليهم ،

كما أنهم يلجئون إلى أسلوب الرقابة الشديدة على كل من حولهم فانعدام الثقة أساس سياستهم و فلسفة حكمهم ، لهذا تتعدد أنواع الرقابة على العاملين معهم و المقربين منهم و يصبح للرشاة و الطامعين مجالات يدخلون منها إلى نفوسهم للتخلص من الشرفاء المخلصين ، إذ إن ذوي الكرامة يبتعدون و ينطوون و يسخر الجو لتلك الفئة الطامعة التي تكون عددا من مراكز القوى في مختلف الأنشطة لتعتمد عليها في تحقيق مآربها وعادة ما تكون نهاية هذه القرارات المتسلطة نهاية مؤسفة مآلها الضياع و الخزي و الخسران.

و القيادة الاستبدادية لهذا الأسلوب تزود القائد بالدوافع على العمل إلا أن المرؤوسين يكونون غير مستقرين و غير مستريحين ، و القيادة الاستبدادية التسلطية تؤدي حتما إلى ضعف العلاقات الإنسانية و الروح المعنوية وفقد روح الابتكار و تعمل هذه على القيادة على انتهاك كرامة الإنسان وتبعد كل من يقف في طريقها أنصارها. (السيد ، 2001 ، ص 47، ص 48).

1- الأسلوب الديمقراطي: هو الذي يتعلق بالعلاقات مع الآخرين أي اهتمامه يرتبط بالناس و الأفراد الذين يتعامل معهم المسير.

يلاحظ أن هذين الأسلوبين يقعان على طرفي نقيض ، إذ أن المدير أول الغدارة كلما زاد اهتمامه بتحصيل النتائج و بلوغ الأهداف كما قل اهتمامه بالعلاقات مع الآخرين و العكس.

2- الأسلوب الفوضوي : هو الذي يهتم فيه ببلوغ الهدف و تحقيق النتائج و لا يعير للعلاقات الإنسانية أدنى اهتمام ، يتصف في هذه الحالة بمقاومة التغيير و التجديد يتراخى في تأدية وظيفته و يكثر من لوم إلى آخرين (ظاهر ، 1997، ص 55).

4- الأسلوب النسقي : (النظامي) : و يتعلق هذا الأسلوب بطريقة تنفيذ الأعمال و تحقيق النتائج المطلوبة و ينبع في هذا الأسلوب الخطوات التالية :

- تحديد ما نريد تحقيقه من موقف معين .

- تحديد الأساليب التي تدفعك للعمل و تسعى لتحقيق الأهداف
- تحديد الطرق المختلفة (البدايل) لتحقيق ما نريد .
- اتخاذ القرار بالتنفيذ.
- المتابعة و التقويم لتحديد أساليب النجاح و الإصغاء لتحسين الأداء.
- و بصفة عامة فالقائد الإداري الناجح هو الذي يتصف بالديمقراطية بغير استبداد و يراعي مشاعر و أفكار من يعملون معه ، كما يجب أن يكون مخلصا في عمله ، ينظر إلى الأمور نظرة موضوعية مجردة من الأهواء الشخصية و المنافع الفردية و يحافظ على أن تظل قنوات الاتصال مفتوحة مع مرؤوسيه باستمرار و كما يجب أن يتوفر لديه عنصر الذكاء و الدهاء و ثقافة الفكر و القدرة على استخدام ذكائه لمصلحة المنشأة و العاملين (ظاهر 1997،ص55).

7- سمات القيادة الإدارية.

7-1- السمات الشخصية : وتتلخص في مجموعة من العناصر نوجزها كالتالي:

1- مكانة الرؤية المستقبلية في القيادة :

صارت الدراسات المعاصرة في القيادة تعتبر الرؤية المستقبلية كأحد الصفات الرئيسية التي تميز القائد عن المدير ، حيث أن المدير ينغمس كثيرا في مشاكل الحاضر في حين أن القائد يفكر أكثر في المستقبل ليكون صورة عنه ، كلما كان هذان الصورة جذابة أكثر كلما دفعته أكثر لبلوغها هذه الصورة تمثل الرؤية المستقبلية للقائد .

وتعرف الرؤية المستقبلية بأنها "مستقبل مبهز ودافع ومقنع للمنظمة" (راوية ، 2002، ص 218) .

كما تعرف بأنها تصور مستقبلي أفضل من الواقع الحالي بالإضافة إلى أنجع الطرق تنفيذه. (حديد، 2001، ص 181)

- غالبا ما يقوم القائد بتجسيد رؤيتهم المستقبلية للمنظمة بالاشتراك مع المرؤوسين في عقد مكتوب يسمى عندئذ مشروع المنظمة ، حيث أن الرؤية تكون في البداية في مخيلة القادة

وتصوراتهم وأحلامهم وكلما كانت ظاهرة في اتفاق محدد ، كلما كان أكثر قبولا من المرؤوسين.

إن رؤية القائد لا يمكن أن تترجم إلى مشروع إلا بالشروط التالية :

- تزويد الرؤية بأهداف واضحة وملموسة ، سواء على مستوى الكيفي أو الكمي أي تحويلها إلى إستراتيجية (الاختيارات متوسطة وطويلة المدى) .

- أن يلتزم القائد بإعطاء المثل في العمل المتقاني من أجل تحقيق الرؤية ، وهو ما يبرز أهمية سمة القوة الحسنة للقائد في دفع المرؤوسين بالرؤية من خلال أفعاله بدل الأقوال .

- يعرف المرؤوسون بهذه الرؤية وبقية تجسيدها ميدانيا مع حثهم وترغيبهم لتحقيقها ، وهو ما يعرف بتسويق الرؤية .

- التمكين والاعتراف الدوري بالمساهمات الكبيرة والصغيرة التي يبذلها المرؤوسون لتحقيق الرؤية إذا كانت ملموسة وإيجابية (لفت ، 1987 ، ص 106) .

2- ضرورة وعي القائد لذاته :

يعتبر مصطلح مفهوم الذات متغيرا هاما من تغيرات الشخصية ، لذا يمثل أكثر المفاهيم انتشارا في دراسة وفهم الشخصية حيث استعمله الباحثون في دراسة وفهم السلوك الإنساني ، حتى أن فتيس يعتبر أن مفهوم الفرد نفسه ذو تأثير كبير على كثير من جوانب سلوكه (نبيلة، 2001 ، ص 88) .

- انطلاقا من الوعي الذاتي إدراك القائد لأحاسيسه ومشاعره ، يكون قادرا على إدارة تلك المشاعر والأحاسيس بدل أن تتحكم فيه ، وهذا ما يسمى بضبط النفس أو الاتزان الانفعالي ، وهو يعني "عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية ، وهي سمة مرادفة للحكم تتطلب منه مواجهة الأزمات بهدوء وان يسيطر على أعصابه أوقات الضغوط والأزمات " (نواف ، 1992 ، ص 326) .

ويساعد الاتزان الانفعالي القائد في تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين مما ، يجعله قادرا على التقاهم معهم ، كما يجنبه اتخاذ القرارات المتسرفة .

كما يسمع ضبط النفس والاتزان الانفعالي للقائد ب :

- بناء مناخ يتسم بالاستقرار بين القائد ومرؤوسيه ، بفعل قدرة هؤلاء على التبوؤ بسلوك القائد مما يسمح لهم ببناء إستراتيجية للتعامل معه.
- يسمح للقائد بتجنب الخلط بين مشكلاته الخاصة وعلاقاته مع مرؤوسيه فلا تؤثر مشكلة العائلية مثلا على العمل مع المرؤوسين .
- يمنح القائد الصحة النفسية والجسدية مما ينعكس إيجابا على تعامله مع مرؤوسيه ، حيث أن ضبط النفس يجنب القائد الغضب والانفعال وهي من أهم أسباب الأمراض .
- يجنب القائد التورط في ارتكاب حماقات وأفعال تحسب عليه مصدره قوة ومساومة من الآخرين.

(ظريف ، 1998 ، ص 66) .

3- القدرة على المبادرة والمبادأة :

- . المبادرة هي اتخاذ القرار المناسب واللازم في الوقت المناسب بدون تأخير ، حسب ما يميله الموقف ، حيث أن القائد يعمل من اجل تحقيق أهداف متغيرة وفي ظل ظروف متغيرة ومتقلبة ، مما يستوجب السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة لتلك التغيرات .
- القائد الإداري منوط به تحقيق أهداف محددة في ظل ظروف لذا عليه أن يوائم دائما بين أوضاعه وأوضاع جماعته وتلك الظروف ، كما أن يستجيب لدواعي تلك المتغيرات الموقفية التي تفرض عليه وتتطلب منه سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات وفق عارضة لا تتضمنها القواعد واللوائح وأمام ضغط الظروف وعنصر الزمن يتحتم عليه المبادرة بالاجتهاد لاتخاذ الإجراء المناسب والصحيح ، ومن هذا تتضح أهمية المبادرة عند توافر ودعيها (محمد ، 1996 ، ص 222) .

4- مهارة الإبداع في التفكير :

- يواجه القائد مشكلات ومواقف تحتاج منه الخروج عن المألوف بوضع حلول جديدة لها تعتمد على التخيل والابتكار وهو ما نعبر عنه عادة بالتفكير الإبداعي أو ملكة الإبداع ، وهو من متطلبات الهامة لقادة المنظمات المعاصرة التي تواجه بيئة تنافسه شديدة ، لذا أصبح تشجيع الإبداع في مقدمة أوليات المنظمات إلا انه لا يمكن للقائد أن يحث الآخرين إذا لم

يكن هو ذاته مبدعا ن وهذا ما يجعلنا نعد سمة الإبداع أساسية للقائد. لذا فالقادة مطالبون بالإبداع الذي يعتبر من الوجبات الملقة على عاتقهم بالشكل الذي يدفعهم إلى التفكير والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة ، وتشير الإحصائيات القائد المبدع يبذل ما يقارب 25 % من طاقته في الكفاءة المهنية، و 25 % من طاقته في التخيل و 50 % من طاقته في تكوين ثقافة تجمع بين الأفعال والخبرات والوجه بالعلاقات الاجتماعية ، أي أن النشاط الإبداعي يستغرق 75 % من طاقته. (ابتسام، 1990، ص 64).

7-2- السمات السلوكية : وتتلخص في مجموعة من العناصر نوجزها كالتالي:

1- المشاركة في صنع القرارات :

تمثل عملية اتخاذ القرارات بعدا هاما في الوظائف التي يقوم بها القائد ، حيث أن الكثير من النشاطات التي يمارسها تتضمن عملية صنع واتخاذ القرارات ، بعضها إستراتيجية كتحديد الأهداف والخطط طويلة المدى ورسم السياسات التي تتكفل بها الإدارة العليا ، ويتمثل بعضها الآخر في قرارات عملية تتعلق بالتنسيق وحل المشكلات وتصميم مهام العمل للمرؤوسين وغير ذلك ، وبما أن نظرة الجماعة أفضل من نظرة الفرد الواحد لأن العقل البشري لا يستطيع إدراك كل الأمور ، لذا يتوجب على القائد أن يسعى إلى اشتراك مرؤوسيه في صنع القرارات التي تعتبر من أبرز مظاهر التعاون في المنظمة .

2- تمثيل القدوة الحسنة للمرؤوسين :

إذا كانت القيادة هي القدرة على التأثير والإقناع لتوجه جماعة من الأفراد نحو تحقيق الأهداف بالاعتماد على قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية والسلطة الرسمية بصفة ثانوية، فإن أساس هذا التأثير ، هو القدوة الحسنة لهذا ينبغي على القائد أن يعطي المثل لمرؤوسه في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل كما يجب ألا تتناقض أقوله مع أفعاله ، بحيث يكون القائد قدوة لمرؤوسه إذا قرن القول بالعمل ، وألزم نفسه بما يلزمهم به فحتى يلتزم المرؤوسون بفعل ما يطلبه القائد " تنفيذ أوامره" يجب على القائد أن يلزم نفسه بما يقول أولا ، لأنه إذا أقدم مرؤوسه على الاقتداء به ، وكانوا لأوامره ونواهيه أطوع وكلامه أسمع وازدادت مكانته

بينهم وتأثيرهم فيه ، فبالقدوة نكون القيادة أديم وأبقى ، لن تأسرهم أفعال أكثر من أقوال مهما بلغت قدرته الخطابية .(محمد ، 1996 ، ص 208) .

3- القدرة على الاتصال :

تبرز أهمية الاتصال للقادة في كونه أداة فعالة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ، فالإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع روحهم المعنوية ويمني لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة ، كما انه وسياساته ن لذا تعتمد فعالية بحاجات المرؤوسين وأهدافهم وردود أفعالهم اتجاه قراراته وسياساته ، لذا تعتمد فعالية القائد بدرجة كبيرة على قدرته في الإتصال بمرؤوسيه وإذا كان النقاهم أو إحداث الفهم لدى الطرف الآخر هو غاية الإتصال ، فإن القائد يسعى من خلال ذلك إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة ، ولعل من أبرزها :

الحصول على اكبر قدر من الالتزام بتحقيق أهداف عن طريق إقناع المرؤوسين بها فالشرح والحث الدائم عن طريق الإتصال بمختلف وسائله يخلق في المرؤوسين الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .

جعل المرؤوسين أكثر قبولاً لقواعد المنظمة وإجراءاتها وذلك من خلال توضيحاتها لهم وتمكنهم من مناقشتها ، وفهم ما هو مبهم منها وإيجاد حل للنزعات واختلاف الأداء .
نقل التوجهات وتقييم النتائج ونقد الأخطاء وتصحيح الانحرافات ، إذ لا يمكن أن يتم العمل داخل المنظمة ، بدون اتصال بدون مختلف العاملين فيها (جواد ، 2000 ، ص 11).

4- مهارة بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين :

يتعامل القائد الإداري مع عدد كبير من الأفراد : رؤساء مرؤوسين ن زملاء ، عملاء ، الخ وهو الوقت كل الحالات مطالب بإقامة علاقات ذات طابع إنساني تجعله أكثر قبولاً لديهم ، وفي الوقت نفسه يجب أن تكون لتلك العلاقات حدود بحيث لا تكون أكثر على حساب مصلحة العمل ن لذا تعتبر المحافظة على هذا التوازن من ضرورات القيادة ، وهذا يتطلب قدراً مرتفعاً من المهارة الاجتماعية والإنسانية فيتعامل مع المرؤوسين مثلاً

كصديق دون أن يتخل عن الحزم والصرامة في علاقاته، كما يجب أن تكون لديه القدرة على تعديل هذه العلاقات إذ انحرفت عن مسارها الصحيح .

- إن القيادة الإدارية باعتبارها ظاهرة اجتماعية تتطلب من القائد الدخول في علاقات مع الآخرين وخاصة المرؤوسين الذين يريد التأثير فيهم لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا لن يتم إلا إذا توافرت له القدرة على بناء العلاقات الإنسانية الجيدة معهم .

- ويعني بناء العلاقات الإنسانية القدرة القائمة على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، ويتطلب ذلك وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم (نواف ، 192 ، ص 332).

7-3- السمات الذهنية :

1- القدرات العقلية (الذكاء) :

تتمثل القدرات العقلية في تلك الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية للفرد ، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة ، حيث ثبت أن هناك صلة بين الذكاء والنجاح في القيادة .

حيث القائد المسؤول عن توجيه الجماعة واتخاذ القرارات فغي ميادين كثيرة لذا يجب أن يتوافر على قدر كاف من الذكاء لكي

يستطيع حل المشكلات التي يواجهها مرؤوسيه أو الذكاء بأنه : "القدرة على سرعة وجوده فهم ما هو جديد وهم يختلف من شخص لآخر " (نواف ، 1992 ، ص 330) .

2- المهارات الإدارية :

إن الكثير من القادة هو بحكم الوضع الأول إداريون ، واجبههم الرئيسي إدارة منظمة ، وحدة أو وظيفة منها ولهذا فمن الطبيعي أن يكون هؤلاء القادة أو قادرين على القيام بهذا الواجب الإداري أو قادرين على الإشراف على تنفيذه ، وهذا يتطلب تمتع القائد بعدة مهارات إدارية حتى يستطيع تحقيق أهداف المنظمة ومتطلبات العاملين ، ومن الدلائل الهامة على توفر المهارات الإدارية لدى القائد كفاءته في وظائف الإدارة الأربعة وهي : التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، والتوجيه .

مما يسمح له باتخاذ القرارات المناسبة في إطار مسؤولياته الإدارية .

3- المهارة السياسية :

تتطلب القيادة مهارات وقدرات التأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة ، إلا أن وجود المنظمة في المجتمع يؤثر عليها ، وهذا يتطلب من القائد أن يتوافر على المهارات التعامل مع هذا المجتمع والسلطة التي تحكمه ، وهو ما يعرف بالمهارة السياسية .
وتعني المهارة السياسية : "قدرة القائد على النظر للمنظمة التي يقودها كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه ، ومهارته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة ، والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف المنظمة وسياستها وأهدافها وبين سياسة المجتمع ، والتوافق بين نشاط المنظمة وبين الضغوط والاتجاهات الموجودة في المجتمع" (نواف ، 1992 ، ص 336) .

4- مهارة تعليم المرؤوسين :

من المعروف أن القائد لا يقوم بتحقيق أهداف المنظمة بنفسه ، وإنما من خلال جهود مرؤوسيه ، وعلى ذلك فإن نجاحه في تحقيق هذه الأحداث رهن بمدى قدرة المرؤوسين على القيام بتنفيذ العمل ، ولا شك أن ذلك يتوقف إلى حد كبير على المهارات والخبرات المتوفرة لديهم ، لذلك يقع على القائد العبء الأكبر مزن تعليم المرؤوسين ، إذ انه المسؤول الأول والأخير عن تطوير قدراتهم .

على ضوء ذلك يتضح لنا مدى أهمية توافر سمة مهارة التعليم في القائد الإداري ، إضافة إلى ضرورة إقباله وحرصه على القيام بهذه المهمة (هشام ، 1995 ، ص 60) .

خلاصة :

إن نجاح أي تنظيم إنما يتوقف على كفاءة قاداته حينما يتطلب الأمر منهم إصدار قرارات رشيدة و فعالة
و نجاح القائد في الإداري في وظائفه يقاس دائما بقدرته في التسيير الجيد و الفعال في حياة التنظيم وتحويل أهدافه إلى واقع ملموس .
و خلاصة القول أن القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتسييرها على النحو الأمثل. إذ أنها طاقة بشرية وجهد إنساني متكامل ومتبادل مبني على المعرفة والتنظيم والحاجة لممارسة القيادة تعتمد على حجم السلطة الممنوحة ومدى استقلالية المنصب والعمل المسموح به ، وعليه فالقائد يجب أن يكون ماهرا في عمله ، متمسما بالسمات القيادية التي تساعد على إثارة دافعية مرؤوسيه وتحفيزهم لتحقيق اهداف الدراسة.

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

تمهيد

أولاً: الدافعية.

- 1- تعريف الدافعية.
- 2- بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية.
- 3- أهمية الدافعية.
- 4- أنواع الدافعية.
- 5- خصائص الدافعية.

ثانياً: الدافعية للإنجاز.

- 1- تعريف الدافعية للإنجاز.
 - 2- مكونات الدافعية للإنجاز.
 - 3- نظريات الدافعية للإنجاز.
 - 4- وظائف الدافعية للإنجاز.
 - 5- الأبعاد الأساسية الدافعية للإنجاز.
 - 6- معوقات الدافعية للإنجاز.
 - 7- قياس الدافعية للإنجاز.
- ثالثاً: علاقة النمط القيادي بدافعية الانجاز.

- 1- نظرية وضع الأهداف.
- 2- نظرية ماكغريكور.
- 3- علاقة الدافعية بأساليب القيادة.

4- علاقة كل نمط قيادي بدافعية الانجاز.

خلاصة.

تمهيد

إن دراسة الدافعية الإنسانية في العمل تعتبر من أكثر الظواهر تعقيدا في عصرنا الحاضر لأن الأكثر منا مازال غير معروف لحد الآن وذلك لأن الدافعية للعمل والانجاز تختلف طبقا لاختلاف المحيط ، وظروف الحياة والأنماط القيادية المتبعة وكما هو الأمر في موضوع هذه الدراسة فقد ذهب العديد من العلماء والباحثين إلى الكشف في أعمالهم النظرية على التداخل ما بين كل من متغيري الدراسة ، والمتمثلة في العلاقة بين النمط القيادي والدافعية للإنجاز وفي هذا الإطار سيتم التعرض إلى بعض النظريات التي كشفت في تفسيرها عن العلاقة بين هذين المتغيرين.

أولاً: الدافعية.

1- تعريف الدافعية :

- يعرفها أحمد بلقيس و توفيق مرعي بأنها " تلك القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها وأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له، وستثار هذه القوة المحركة بعوامل تتبع من الفرد نفسه حاجاته ، خصائصه ، ميوله ، اهتماماته ، أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به كالأشياء ، الأشخاص ، الموضوعات ، الأفكار ".(أحمد ، 1996 ، ص84).

- ويعرفها عبد الرحمان عدس و نايفة قطامي بأنها " مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من اجل إعادة التوازن الذي اختل ، فالدافع بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين وهذا الهدف قد يكون إرضاء حاجات داخلية أو رغبات داخلية "(عبد الرحمان ،2000،ص125)

إن تعدد تعاريف الدافعية يرجع إلى عدة عوامل من أهمها تركيز المنظور على مظاهر بعينها من هذا المفهوم دون غيرها بحكم التوجهات المتميزة لهؤلاء المنظرين فهناك من يركز على كيفية تعامل الفرد مع الأهداف ، كما يرجع تعدد التعاريف للدافعية إلى اختلاف أسلوب التعامل معه ، فهناك من يركز على محددات هذا المفهوم وهناك من يركز على النتائج المرتبطة.(عبد اللطيف،2000ص73).

2- بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية :

إن صلب ما تعنيه الدافعية هو أن الحاجات تخلق حوافز لتحقيق الهدف ، وتتكون الدافعية من عدة عناصر تتداخل فيما بينها ومعتمدة كل منها على الآخر ، وهذه العناصر هي الحاجات ، الحوافز ، الأهداف.....وفيما يلي نقدم شرحاً لكل منها.

1-2 الحاجة :

حالة من الحرمان أو النقص الجسمي أو الاجتماعي تلح على الكائن العضوي فتتزعج بها الى إشباعها أو اختزالها ، والحاجة هي الجانب الداخلي المثير للدافع.(أحمد محمد،2002،ص362)

2-2 الحافز :

ان الحوافز والدوافع وجدت لتخفف من الحاجات ماعدا بعض الاستثناءات ، فالحافز يمكن ان نعرفه ببساطة على انه نقص موجه ، ولذا فان الحوافز موجهة نحو عمل معين وتخلق اندفاعا نشيطا نحو تحقيق الاهداف. والحوافز اساس عملية الدافعية، وهذا فالامثلة حول الحجة الى الطعام والماء تترجم بحوافز الجوع والعطش، والحاجة الى الأصدقاء تصبح حافزا للانتماء. (باسم، 2004، ص194)

2-3 الباعث :

يعرفه فيونك (vianck) بانه "يشير الى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الافراد سواء تأسست هذه الدافعية على ابعاد فسيولوجية او اجتماعية ، وتقف الحوافز والمكافآت المالية كأمثلة لهذه البواعث ". (خيري، 2006، ص40)

2-4 القيم :

ليست القيم كالدوافع او البواعث مجرد ضغوط تعمل لتوجيه السلوك في اتجاه معين ، بل تعني القيم نظاما من الضغوط لتوجيه السلوك ، ومن الأفكار والتصورات لتأويل هذا السلوك وإعطائه معنى وتبريرا . فالقيمة هي التصور القائم خلف الدوافع . (عبد اللطيف 2000، ص79)

2-5 الأهداف :

في نهاية دورة الدافعية نجد الهدف ، ويمكن تعريف الهدف في دورة الدافعية على انه أي شيء يخفف من الحاجة ويقلل الحافز لذلك فإن تحقيق الهدف يميل إلى إعادة التوازن النفسي والجسدي ويقلل أو يقطع الحافز . (باسم، 2004، ص194)

3- أنواع الدافعية :

عندما ندرس سلوك الكائن الحي نحاول تقسيم ما نقوم بدراسته إلى أجزاء ، وفي الحقيقة أن الجوانب السيكلوجية متداخلة ومتشابكة ترتبط ببعضها في علاقة متفاعلة ، فالإنسان وحدة متكاملة لا تقبل التقسيم.

إن الهدف من تقسيم و تصنيف الدوافع هو تسهيل الفهم و الدراسة ، فالتقسيم عملية فرضية نظرية تساعدنا على دراسة الظواهر ، حيث نعرض فيما يلي بعض التصنيفات للدوافع .

3 - 1 الدوافع الفطرية :

الدوافع الفطرية هي مجموعة من الدوافع يشترك فيها الإنسان مع الحيوان و يولد الكائن الحي مزودا بها عن طريق العوامل الوراثية ، وهذه الدوافع لا تحتاج إلى اكتساب أو تعلم فهي ترتبط بالعوامل الوراثية و حاجات الجسم الفيزيولوجية و النفسية و التي يحتاجها لكي يعيش و يحفظ نوعه و يتكيف مع البيئة التي يعيش فيها ، و يمكن تحديد هذه الحاجات فيما يلي :

- حاجات تكفل الفرد لاستكمال حياته و بقاءه مثل : الحاجة إلى الطعام ، الماء ، الهواء ، النوم ، الراحة ، عمليات الإخراج ، الاحتفاظ بدرجة حرارة مناسبة.
- حاجات تحفظ بقاء نوع الكائن الحي و حمايته من الانقراض مثل : الدوافع الجنسية ، دوافع الأمومة ..

- الحاجة إلى استطلاع البيئة وهي دوافع لا يستغني عنها الكائن الحي لكي يعيش ، فهو يستطلع على ما يحيط به لتجنب ما يؤذيه أو يسبب له الم (خليل ميخائيل، 2001، ص71).

3-2 الدوافع الاجتماعية أو المكتسبة :

وهي الدوافع التي يكتسبها الفرد من خبراته وتعلمه ، المقصود وغير المقصود خلال تفاعله الاجتماعي مع البيئة التي يعيش فيها ، والدوافع الاجتماعية متعددة لا حصر لها وتبدو في حاجات الفرد النفسية الأساسية مثل :

- الحاجة إلى الحب .
- الحاجة إلى الأمن والتقدير .
- الحاجة إلى الانتماء .
- الحاجة إلى النجاح.

وتبدو أيضا في الاتجاهات نحو طبقة العمل ، أو نحو الأجانب ، أو رجال الدين ، ومثل عاطفة حب الوطن ، أو حب أفراد الأسرة و الأصدقاء ، وتبدو أيضا في الميول مثل الميل إلى القراءة أو التمثيل ، أو الموسيقى ، وكذلك تشمل العادات المتنوعة ، إذ من المعروف أن الدوافع الاجتماعية ينفرد بها الكائن الحي (الإنسان) دون الحيوان . (خليل ميخائيل ، 2001،ص81).

أولا : الدافع الداخلي :

القوة التي توجد في داخل النشاط أو العمل والتي تذب المتعلم نحوها و تشده إليها فيشعر بالرغبة في أداء العمل دون وجود تعزيز خارجي ظاهر ، فالتعزيز والثواب في العمل نفسه أو في النشاط نفسه . ويعتبر هذا النوع من المعززات أو الدوافع أفضل من الدوافع الخارجية بالنسبة لعملية التعليم والتعلم .

ومن الأمثلة عن الدوافع الداخلية : الارتباط بين الموضوع و الحاجات لدى المتعلم والانسجام بين طريقة التعلم والموضوع (النشاط) أو محتواه ، وبين ميول المتعلم واتجاهاته وقيمة الموضوع وأهميته بالنسبة لحاجيات المتعلم وحياته . هي تلك القوة الموجودة خارج العمل أو النشاط أو الموضوع ولا علاقة تربطها به ،لا من حيث الهدف أو الطريقة أو القيمة الذاتية ،وتستخدم عادة لدفع المتعلم نحو العمل أو الموضوعات المختلفة وتحفزهم للقيام به كالعلاقات وعبارات التقدير والجوائز المادية ونيل الرضا الخارجي (خليل 2000،ص65)

ثانيا الدافع الخارجي : هي تلك القوة الموجودة خارج العمل أو النشاط أو الموضوع ولا علاقة تربطها به ،لا من حيث الهدف أو الطريقة أو القيمة الذاتية ،وتستخدم عادة لدفع المتعلم نحو العمل أو الموضوعات المختلفة وتحفزهم للقيام به كالعلاقات وعبارات التقدير والجوائز المادية ونيل الرضا الخارجي (خليل 2000،صفحة65)

4- أهمية الدافعية :

أصبحت أهمية الدافعية موضوعا عاما في علم النفس ويرجع ذلك إلى جهود العديد من علماء النفس فقد أطلق عليها ماكدوجل مصطلح الغرائز ، وأعطى فرويد للدافعية وزنا كبيرا في نظريته لغريزتي (الجنس والعدوان) وأكده كل من فروم وماصلو وفيتش في الحاجات . وقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث العلمية على ارتباط الدافعية بالنجاح وتوجيه السلوك

الإنساني وكذلك تأثيرها في اتخاذ القرارات إضافة إلى تأثيرها في النواحي أو الأمور الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية والمتغيرات النفسية ،فالدوافع النفسية تهتم بالموالد الذي يحاول معرفة ميول الابن إلى الانطواء على نفسه وكراهيته للمراجعة ، مشاكساته واعتداءاته على إخوته في المنزل ، وتختلف أهمية الدوافع ومدى تأثيرها في السلوك على قوتها وشدتها . (محي الدين ، د.س، ص188).

4-1 أهمية الدافعية في التطبيق الإداري :

إذ أن تطبيق نظريات الدافعية في مجال الإدارة سيعود حتما بالنفع الكبير على الفرد والمؤسسة بالشكل عام وعليه يتعين على الإدارة حينما تخطط للرفع من الكفاية والإنتاجية لأفرادها أن تضرب على الوتر الحساس ألا وهو حاجات الأفراد التي لم يتم إشباعها بعد . فقد أفادت نظريات الدافعية في حمل رجال الإدارة على إعادة البناء التنظيمي للمشروع ، وإعادة النظر في أساليب القيادة والرقابة حتى تكون أكثر اتفاقا ومناسبة لحاجات الأفراد . والإدارة مسؤولة على نقل العمال إلى حاجات أعلى مستوى عن طريق معاونتهم في إشباع حاجاتهم القائمة وقد يقتضي ذلك من الإدارة تعديل سياستها أو أنظمتها أو الأسلوب الإداري ذاته.

وعلى الإدارة أن تقف على العوامل التي تسبب عدم رضا العاملين وتحاول جاهدة تلافى أثرها على شعورهم ومن ثم على كفايتهم الإنتاجية ، وقد تكون هذه مرتبطة بسياسات المشروع أو الأسلوب الإداري ذاته . (زكي، 1980، ص61).

5- خصائص الدافعية :

من خلال توضيح خصائص الدافعية يمكن معرفة الدور الذي تقوم به الدافعية في عملية التعلم وتمكن خصائص الدافعية فيما يلي :

5-1 قوة الدافع:

لقد بينا الدافعية موجهة للسلوك ، والسلوك هو مجموعة الأنشطة التي يبذلها الإنسان للوصول إلى هدف ورائه دافع معين ، أي أن الدافع يوجه سلوك الكائن الحي نحو عمل استجابات لإشباع الدافع وإنهاء حالة القلق والتوتر الناتجة عن ظهور الدافع وإذا لم يحقق الكائن الاستجابة المطلوبة فإنه يستمر نشاطه لسعيه وراء تحقيق هذه الاستجابة . لذلك فكلما كان الدافع قوي كلما أدى ذلك إلى اضطراب الكائن ودفعه لبذل واستمرار النشاط وأدى ذلك إلى زيادة الوقت للوصول إلى الاستجابات المطلوبة .

5-2 مدى تأثير الدافع :

يقصد به الفترة يستغرقها الدافع منذ ظهوره وحتى إشباعه ، وكلما أوضحنا أن ظهور الدافع يتبعه حالة من القلق والتوتر في الكائن وتستمر هذه الحالة إلى أن يتم الوصول إلى الاستجابة وإشباع الدافع ، فيزول القلق والتوتر ، وبالتالي يزول تأثير الدافع علي الكائن ، فكلما كان الدافع طويل المدى كلما أدى ذلك إلى استمرار حالة القلق والتوتر والتأثير على سلوك الكائن الحي ، لذا فإن هذه الخاصية توجب الاهتمام بالدافعية الطويلة المدى وخاصة في مجال التعليم .

5-3 الدافع المركب:

الدافع يتحدد حسب الكائن الحي والمواقف التي يتعرض لها ، فمثلا الكائنات الدنيا تتأثر بكل ما يحيط بها من الدوافع الفسيولوجية الأولية كدافع الجوع ، والعطش ، والنوم ، والدفع ، والحرارة ، ولكن الأمر يختلف بالنسبة للإنسان حيث يتعرض إلى مجموعة من الدوافع النفسية ، والاجتماعية والمتعددة ، والمركبة.

هذا و بالإضافة إلى الدوافع الفسيولوجية والفطرية ، والإنسان لا يقع تحت تأثير دافع واحد بل يتعرض إلى مجموعة من الدوافع في وقت واحد ، تؤثر عليه وتوجه سلوكه .(فوزي،2001،ص213).

ثانيا :الدافعية للإنجاز

1- تعريف الدافعية للإنجاز:

يرجع استخدام مصطلح الدافعية للإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى الفرد ادلر (Adler) والذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويض مستمد من خبرات الطفولة في حين عرض كورت ليفين (Levin) هذا المصطلح حينما تناول مفهوم الطموح وذلك قبل استخدام موراي (muray) لمصطلح الحاجة للإنجاز. البداية الحقيقية كانت مع عالم النفس الأمريكي هنري موراي الذي يرجع الفضل إليه في أنه أول من قدم مفهوم الحاجة للإنجاز بشكل دقيق بوصفه مكونا مهما من مكونات الشخصية وذلك في دراسة له بعنوان (استكشافات في الشخصية) والتي عرض فيها موراي لعدة حاجات نفسية كان من بينها الحاجة للإنجاز.

عرف موراي 1983 الحاجة للإنجاز بأنها "تشير إلى رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات ، وممارسة القوي والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك". (عبد اللطيف،2000،ص88).

أما نايفة قطامي تعرف دافعية الانجاز بأنها "استعداد ثابت نسبيا يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل بلوغه وما يترتب عليه من الإشباع وذلك في المواقف التي تتضمن تقويم في ضوء المستوى". (محمد،2004،ص330).

وتوصل زكريا الشربيني 1981 إلى إحدى عشرة سمة تعبر عن الدافع للإنجاز هي : الطموح، المثابرة، الاستقلال، قدر النفس، الإلتقان، الحيوية، الفطنة، التفاؤل، المكانة، الجرأة الاجتماعية. (محمد ،2004،ص330).

2- مكونات الدافعية للإنجاز :

إن الدافعية لا تدخل أساسا ضمن الحاجات الأولية للأفراد إلا أنها لاقت عناية فائقة من البحث والدراسة كونها ذات اثر في جميع مجالات الحيات سواء منها العلمية أو العملية وذلك راجع إلى أن كل سلوك وراءه دافع معين ولقد اتجه الباحثون في شفههم عن مكونات الدافعية للإنجاز فتوصل اوبل (ousubel) إلى وجود ثلاثة مكونات هي:

2-1 الدافع المعرفي:

وينبثق من طبيعة الشخصية وحاجاتها إلى المعرفة أو رغبتها في حل مشكلة ما ويظل قويا طالما ظلت المشكلة قائمة ولا يتغير بتغير الوقت ،حيث يكون سببا في النجاح وتجنب الفشل فلا تتخفف حالة التوتر إلا بعد تحقيق الهدف المسطر ، ومنه فان كل معرفة جديدة تعتبر اكتشافا تعين الفرد على القيام ببعض المهام والأعمال بدرجة عالية من الكفاءة .

2-2 تحقيق الذات:

أي توجيهه (الأنأ) أو الذات ويتمثل هذا التوجيه في رغبة الفرد في زيادة مكانته ، وهيبته وسمعته والتي يحرزها عن طريق الأداء المتميز الذي يتناسب مع التقاليد والقيم المعتر بها اجتماعيا وهذا يؤدي الى الشعور بكفاءته واحترامه وتقدير مفهومه لذاته.

2-3 الانتماء:

يتمثل في الاعتماد على تقبل الآخرين وقد يتم الإشباع من مثل التقبل بصرف النظر عن السبب وراء ذلك والفرد يظهر نجاحه بوصفه الأداة المثلى للحصول على الاعتراف والتقدير من جانب الآخرين الذين يعتبرونه مصدرا في تأكيد ثقته بنفسه ، ويلعب الوالدان دورا فعالا كمصدر أول لتحقيق إشباع حاجات الانتماء لدى أطفالهم وبعد ذلك يأتي دور المعلم كمصدر آخر لإشباع هذا الدافع والانتماء .(كامل،1996،ص24)

3- نظريات الدافعية للإنجاز:

3-1 الدافعية للإنجاز في ضوء منحي التوقع - القيمة -

❖ **نظرية ماكليلاند (macclilend):** توصل ماكليلاند من خلال تجاربه إلى أن هناك أفراد لديهم ميل ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين وقد أطلق على هؤلاء تسمية الأفراد ذوي الإنجاز العالي ، وتتلخص افتراضات هذه النظرية في :

- دافع الإنجاز يشير إلى الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة.
- دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة.
- يتميز ذوي الإنجاز العالي بخصائص منها:
- يميل ذوي الإنجاز العالي إلى تحمل المخاطر.
- اختيار الأعمال التي تعطيهم أكبر قدر من الاستقلال في أعمالهم.
- اختيار الأعمال التي تعطيهم معلومات عن مدى إنجازهم ومدى تحقيقهم لإنجازهم.
- اختيار الأعمال متوسطة الصعوبة أو متوسطة السهولة ، فالأعمال السهلة لا تخلق لديهم تحدي والأعمال الصعبة قد يكون من الصعب إنجازها.
- الحصول على مشاعر الرضا والسعادة بمجرد تحقيق نتائج الإنجاز بصرف النظر عن العوائد التي يحصلوا عليها من هذا الإنجاز.
- اختيار الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل.
- سيطرة العمل فور قيام ذوي الإنجاز العالي باختيار العمل وتحديد أهدافه على مشاعر وحواس وكيان ووجدان هؤلاء الأفراد .

ومنه فإن نظرية ماكليلاند تشير إلى أنه في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم الأفراد بعمل المهام والسلوكيات التي دعمت من قبل ، وقد أوضح كورمان (CORMAN) سنة 1974 أن تصور ماكليلاند في الدافعية للإنجاز له أهمية كبيرة لسببين.

السبب الأول: أنه قدم لنا أساساً نظرياً يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد، وانخفاضها لدى البعض الآخر ، حيث لنتائج الإنجاز أهمية كبيرة من حيث تأثيرها الإيجابي أو السلبي على الأفراد فإذا كان العائد إيجابياً ارتفعت الدافعية ، أما

إذا كان سلبيا انخفضت الدافعية ، مثل هذا التصور قد أمكن من خلاله قياس دافعية الانجاز للأفراد والتنبؤ بالأفراد الذين يؤدون بشكل جيد في مواقف الانجاز بالمقارنة بغيرهم. **السبب الثاني:** يتمثل في استخدام **ماكلياند** لفروض تجريبية أساسية لفهم وتفسير النمو الاقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات.

❖ **نظرية اتكنسون (Atkinson):** اتسمت نظرية **اتكنسون** في الدافعية للإنجاز بعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية **ماكلياند** ومن أهم هذه الملامح أن **اتكنسون** أكثر توجها معلميا وتركيزا على المعالجة التجريبية للمتغيرات التي تختلف عن المتغيرات الاجتماعية المركبة لمواقف الحياة التي تناولها **ماكلياند** ، كما يميز **اتكنسون** بأنه أسس نظريته في ضوء كل من نظرية الشخصية وعلم النفس التجريبي ووضع **اتكنسون** نظرية الدافعية للإنجاز في إطار منحنى التوقع-القيمة-متبعا في ذلك توجهات كل من

❖ **تولمان (TOLMAN)** و **كورت ليفين** وافترض دور الصراع بين الحاجة للإنجاز ، والخوف من الفشل ، كما قام بإلقاء الضوء على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطر ، وأشار إلى أن مخاطر الانجاز في عمل ما تحدها أربع عوامل منها:

- عاملان يتعلقان بخصال الفرد وهما نجد نمطين من الأشخاص.
- الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة اكبر من الخوف من الفشل.
- الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة للإنجاز.
- عاملان يرتبطان بخصائص المهمة أو العمل المراد انجازه ، وهذان العاملان يجب أخذهما بعين الاعتبار وهما.

- احتمالية النجاح وتشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة ، وهي احد محددات المخاطر.
- الباعث للنجاح في المهمة حيث يتأثر الأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة ويقصد بالباعث للنجاح الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص.(**عبد**

(اللطيف،2000،ص110)

3-2 الدافعية للإنجاز في ضوء التنافر المعرفي:

تمثل نظرية التنافر المعرفي التي قدمها ليون فستنجر (I. festinger) امتداد لمنحى التوقع وتشير هذه النظرية إلى أن لكل منا عناصر معرفية تتضمن معرفة بذاته، ما نحبه وما نكرهه وأهدافنا ، وسلوكنا ، كما أن لكل منا معرفة بالطريقة التي تسير بها العالم من حولنا، فإذا ما تنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر آخر بحيث يقتضي وجود احدهما منطقياً بغياب الآخر ، حدث التوتر الذي يملي علينا ضرورة التخلص منه.

وتفترض هذه النظرية أن هناك ضغوطاً على الفرد لتحقيق الاتساق بين معارفه أو نسق معتقداته وبين أنساق معتقداته وسلوكه ، وأشار فستنجر إلى أن هناك مصدرين أساسيين لعدم الاتساق بين المعتقدات والسلوك هما:

- آثار السلوك ما بعد اتخاذ القرار.

- آثار السلوك المضاد للمعتقدات والاتجاهات.

فقد ينشأ عدم الاتساق بين الاتجاهات والمعتقدات التي يتبناها الفرد وبين سلوكه نظراً لأن الفرد اتخذ قراره دون أي تردد أو معرفة بالنتائج المرتبطة على اتجاهاته وقيمة معارفه.

أما فيما يتعلق بآثار السلوك المضاد للاتجاه ، فقد يعمل الشخص في عمل معين ويعطيه أهمية كبرى على الرغم من انه لا يرضى عنه في الحقيقة ، فهو يعطيه قيمة وأهمية لأنه يريد مثلاً الحصول من ورائه على كسب مادي ، ومن هنا ينشأ عدم الاتساق بين القيم و السلوك ، وتوصف أشكال عدم الاتساق هذه بأنها حالات من التنافر المعرفي.

وتنشأ حالات التنافر المعرفي هذه عندما يمتد عدم الاتساق إلى أشياء مهمة بالنسبة إلى الأفراد ، وعندما يشعر الفرد بهذه الحالة تدفعه إلى أن يخفض درجة التنافر ويستبعده بغية تحقيق الاتساق ، ومن ثم يمثل التنافر المعرفي مصدر للتوتر ويؤثر في سلوك الأفراد، وبالتالي يساعدنا على التنبؤ بالظروف التي تدفع الأفراد إلى الانجاز ، والظروف التي تحول دون ذلك ، حيث يعد الاتساق احد المؤثرات للدافعية المهمة في سلوك الانجاز.

3-3 نظرية العزو :

تعد نظرية العزو من النظريات المهمة في مجال دراسة الدافعية الإنسانية بوجه عام ، والدافعية للإنجاز بوجه خاص وتهتم نظرية العزو بكيف يدرك الشخص أسباب سلوكه، وسلوك الآخرين ، وذلك أن الأفراد لا يعزون السببية للفاعل فقط، ولكن أيضا للبيئة ، فالمعزرات السببية هي التي تحدد مشاعرنا واتجاهاتنا وسلوكنا نحو أنفسنا والآخرين.

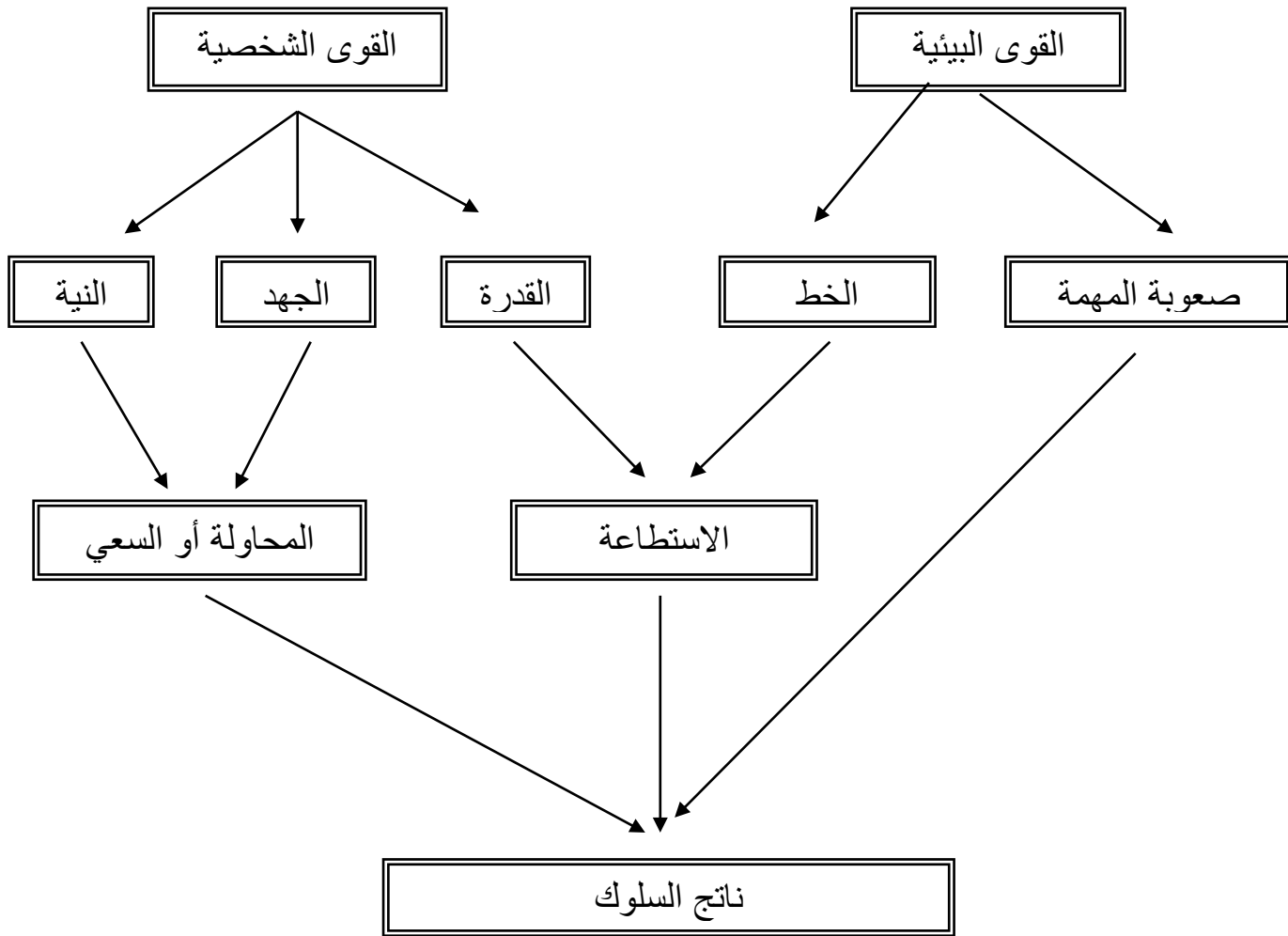
ويعد هايدر (HAYDR) هو المؤسس لنظرية العزو ، من أوائل المهتمين بدراسة دوافع الأفراد الكامنة وراء تفسيراتهم السببية فقدم التحليل النفسي لمشكلات العزو في مقالة له عن السببية الظاهرية سنة 1944 ثم قدم نظريته لعملية العزو في السلوك الاجتماعي في كتابه (سيكولوجية العلاقات بين الأشخاص) سنة 1908.

ومنحى ومضمون هذه النظرية مستمد من نظرية المجال التي أسسها ليفين (Levin) ومعاونيه وقد أطلق على نظرية هايدر (علم النفس الشائع أو الساذج) كمصدر لمعرفة سلوك العلاقات بين الأشخاص ، وأوضح هايدر أن دراسة الدافعية تتطلب معرفة النظريات التي يستخدمها الأفراد علاقاتهم اليومية مع الآخرين .

وأعاد صياغة مناه وجعله أكثر بساطة من خلال استخدامه لعدد من المصطلحات مثل : محاولته شرح عمليات العزو وذلك بدلا من المصطلحات الغامضة والمركبة مثل : الحافز الغريزي وتحقيق الذات .

وقدم هايدر نظرية تفسر سلوك العلاقات بين الأشخاص ، حيث يشتمل هذا السلوك على إدارة الشخص الآخر، وتحليل الفعل وتأثير المتغيرات البيئية في عملية العزو وغير ذلك من الجوانب.(عبد اللطيف،2000،ص153) .

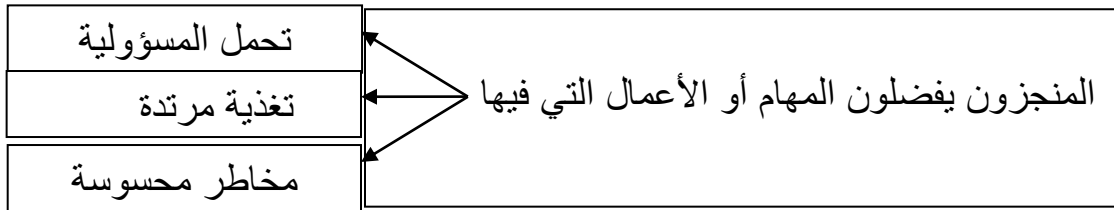
الشكل -1- نظرية العزو لدى " هايدر"



3-4 نظرية الحاجات الثلاث :

اعتبر موراي هو المنظر الأول لدافعية الانجاز بالرغم من ان ماكيلاند هو الذي اقترن اسمه بالنتظير لهذه الدافعية وبناءا على افكاره حول النظرية يحدد مدى ارتباط المهام بالمنجزين على النحو التالي :

الشكل 2 : مدى ارتباط المهام بالمنجزين



أما بالنسبة لشارما (charma) 2002 يقرر أن الانجاز المتميز هو ميل دافعي نحوي الاستجابات توقع الهدف سواء كان هذا التوقع موجبا أو سالبا و الدافعية للانجاز تستثار في المواقف التي تتطلب مستوى معين من الامتياز و التفوق سواء تناولت الدراسات الانجاز كمفهوم افتراضي يكمن داخل الفرد ممثلا لدافع ميل أو سمة ، أم تناوله كنتائج في أداء صريح معبر عن دافعية صريحة ، فانه يتضمن أيضا التوقع في إطار قيم الإنسان و متغيرات البيئة و الموقف . (حمدي ، 2004،ص12)

ومن هنا كانت علاقة الدافع بالباعث ، حيث أن التوقع هو الذي يلحق الباعث بالدافع فيقدر توقع الإنسان للباعث و قيمته يكون دفع سلوك الانجاز : التوقع = وظيفة الباعث x الدافع.

ووفقا لهذا التصور نجد حسن علي حسن 1998 يشير إلى المضمون ، فيذكر الدافع للانجاز يتحدد في ضوء استعداد الفرد للاقتراب من النجاح و يتحدد التوقع في احتمالية حدوث هذا النجاح ، بينما يصبح الباعث هو قيمة النجاح ذاته ، و منه فان دافعية الانجاز

تعبير عن قوة الدافع و مدى احتمال نجاح الفرد إضافة إلى الباعث بما يمثله من قيمة لهذا الفرد .

كما أن الدافعية للإنجاز لا تكتمل إلا بارتباطها بثلاث حاجات و هذا ما أشار إليه شارما في عرضه لنظرية الحاجات الثلاث تلك التي أطلق عليها **ماكلياند 1961** حاجات المجتمع المنجز و هي :

* **الحاجة إلى الانجاز** : وأبعادها عند شارما **2002** هي :

- المسؤولية الشخصية - التغذية المرتدة - المخاطر المحسوسة.

* **الحاجة إلى القوة** : ولها بعدين هما :

- التأثير : أي ميل الإنسان إلى التأثير النفسي في حياة و مواقف الآخرين و اتجاهاتهم نحوه.

- التنافسية : أي ميل الإنسان إلى منافسة غيره و الوصول إلى مكانة أكثر تميزا و أكثر فاعلية.

* **الحاجة إلى التواد** : و تحتوي على بعدين هما :

- القبول و الصداقة.

- التعاون : أي الميل إلى التعاون و المشاركة و التمرکز حول أهداف الجماعة.

4- **وظائف الدافعية للإنجاز** : إن وظيفة الدافعية للإنجاز تتضح من خلال أداء الفرد لانجازاته و الوصول إلى تحقيق الهدف ، و قد تعددت وظائف الدافعية للإنجاز في نظر الباحثين حيث يرى **كراتي (caratty)** أن وظائف الدافعية للإنجاز تتمثل في:

4-1 **الوظيفة التنشيطية** :

وتتمثل في تحريك السلوك نحو تحقيق الانجاز بعد أن كان في مرحلة من الاستقرار و الاتزان النسبي : و ترتبط هذه الوظيفة بالجانب الوجداني كمصدر لدافعية الانجاز و يطلق على هذا الجانب الوظيفة التنشيطية للدافعية للإنجاز باعتبار أن دورها يتضح في تحرير الطاقة الانفعالية الكامنة و من الانفعالات الكامنة في الأداء و الخوف من الفشل و القلق من النجاح.

4-2 الوظيفة التوجيهية :

وهي توجيه السلوك نحو النشاط أو جهة معينة دون الأخرى فالدافعية للإنجاز بهذا المعنى اختيارية ، أي أنها تساعد الفرد على اختيار الوسائل لتحقيق النجاح عن طريق وضعية على اتصل مع بعض المثيرات المهمة لأجل بقاءه مسببة بذلك سلوك إقدام عن طريق إبعاد الفرد عن المواقف التي تهدد بقاءه مسببة بذلك سلوك إحجام. (أسامة ، 1990 ، ص25).

4-3 المحافظة على استمرارية السلوك:

إن السلوك الناتج عن دافع الانجاز يعمل على استمراريته واستدامته حتى يصل إلى تحقيق الهدف المرجو وذلك بالتخلص من المعوقات التي تعمل على الكبح والتوقف وعدم التطلع إلى المزيد من الانجازات المتتالية لان النجاح في أي موقف من مواقف الحياة العادية يزيد من رغبتنا في انجازات أكثر صعوبة وتحديا. (محي الدين، 1990، ص20).

5- الأبعاد الأساسية للدافعية للإنجاز:

يقدم بها تلك الحاجات التي تدفع الكائن الحي لتحقيق الانجاز أو الوصول إلى الهدف ، ويكون مصدرها إما بيولوجيا أو معرفيا أو وجدانيا أو اجتماعيا كما أن المصادر تعتبر أبعادا تنتمي إليها الدوافع ، وهي التي تكمن و ورائها حاجات معينة ، تختلف باختلاف الأبعاد المنتمية إليها .

5-1 البعد البيولوجي :

لدافعية الانجاز بعد بيولوجي، فمفهوم الغريزة كما جاء به **ماكدوجل** ارتبط بمفهوم تفرغ الطاقة العصبية أي أن إشباع الغريزة لدى الكائن الحي هو بمثابة تفرغ الطاقة العصبية لديه لان الغريزة مرتبطة بالانفعال ، كما اعتبر **ماكدوجل** وجود مورثات غريزية لدى البشر تمثل نزعات طبيعية فطرية ، فالإشباع الفسيولوجي للحاجات يؤدي إلى التوازن الداخلي وتهيئة الكائن الحي لإشباع حاجات البيئة يؤدي إلى التوازن الخارجي.

5-2 البعد المعرفي:

إن هذا البعد يهتم بدراسة السلوك في الموقف الذي يحدث فيه ، وتلعب العمليات العقلية دورها في التوقع والسلوك وتحديد الهدف ، في الوقت الذي يستطيع الإنسان إرجاء إشباعه حسب متطلبات الموقف.

وقد رأى كل من هيلجارد (HELGDARD) واتكسنسون 1967 أن المعادلة التي اتبعتها أصحاب هذا المنحي في تفسير الدافعية للإنجاز هي: الدافع = وظيفة الاستعداد الدافعي X التوقع X الباعث.

وفي نفس الوقت قرر أن الاستعداد الدافعي هو دالة لكثير من المتغيرات الوجدانية والانفعالية والاجتماعية ومن هذا المنطلق جاءت عدة نظريات معرفية مثل : نظرية الانجاز والتناقض المعرفي .

5-3 البعد الوجداني:

لقد ظل البعد الوجداني في الإنسان بعيد عن اهتمام الدراسات النفسية فترة طويلة حيث كان التركيز قائماً على البعد العقلي المعرفي ، ولقد توجه الفكر السيكولوجي بعدها بالإجابة على أسئلة شغلت بال الكثير من الباحثين ومنها ما الذي يدفع الإنسان إلى فهم عالمه والبحث عن الغموض المحيط به؟

ما الذي يجعل الإنسان متمركزاً حول موضوع محدد؟

ومن هنا جاء دور البعد الوجداني في تفسير السلوك الإنساني واتجهت البحوث إلى هذا البعد في الدافعية لتجيب على الأسئلة السابقة والتي كانت إجابتها من أنواع الحاجات الوجدانية ومصادرها ودور لانفعال الدافعي في السلوك ، والعوامل الوجدانية التي تتسبب في نجاح السلوك أو فشله.

5-4 البعد الاجتماعي:

لقد جاءت البحوث في البعد الاجتماعي في تفسير السلوك من قبل الفرض القائل (بأن وجود الآخرين في الموقف يكون مصدراً لاستثارة دوافع أو حوافز الإنسان).

فالموقف الاجتماعي مليء بعدة عوامل تدفع الإنسان إلى القلق، ذلك لأن الإنسان يتطلع إلى استحسان الآخرين له.

كما يعتبر تكوين الانطباع الجيد لدى الآخرين دافعا أساسيا، كما أن الخوف لدى الإنسان من عدم حدوث ذلك قد ينشأ عنه قلق لمستوى ما، وان القلق ينشأ نتيجة خوف الإنسان بشأن قدراته على تقديم ذاته للآخرين بطريقة مناسبة ، ويحدد راسل ثلاثة متغيرات لدافع الإنسان نحو تكوين انطباع جيد على نفسه وهي:

- درجة التحكم في هذا الانطباع
 - القيمة التي يراها الإنسان في الهدف الذي يسعى لتحقيقه .
 - درجة التباين بين الانطباع الذي يعطيه الفرد عن نفسه وما يجب أن يكون عليه.
- 6- معوقات الدافعية للإنجاز:**

يشرح **وتيج (WTIGE) 1983** إلى أن الأفراد عندما يتوقعون الفشل أو يخشون النجاح ، وتبعاً لهذا يصبح الانجاز غير محتمل الحدوث ، والمعوقات التي تحول دون تحقيق الانجاز ما يلي:

6-1 توقعات الفشل: قام ريتشارد تشارمز (**RITCHARD TCHARMEZ**) ببحث أوضح فيه أن توقعات الفشل ومشاعر اليأس تكمن وراء الانجازات منخفضة المستوى لكثير من الصغار ، وقد قام احد علماء النفس بتدريب المدرس في المدرسة الابتدائية على مساعدة التلاميذ في الجوانب الآتية :

- أن يتعلموا تحديد الأهداف الشخصية والنظر إليها على أنها دعوة للتحدي .
 - أن يميزوا بين النتائج التي يمكن التحكم فيها، وتلك التي لا يمكن التحكم فيها .
 - أن يصنعوا أهدافا واقعية تتوافر لها فرصة طيبة للنجاح والانجاز.
- والاهم من ذلك إتاحة الفرصة للصغار لكي يكتسبوا الثقة في أنفسهم ويحسنوا مهاراتهم وكانت نتائج شارمز مثيرة للدهشة فبينما استمرت المهارات الأكاديمية للتلاميذ في المجموعة الضابطة في التدهور بصورة اقل المعايير العمرية لهم ، أي ممن يماثلونهم عمرا تحسنت

مهارات التلاميذ المدربين بصورة دالة كما يستدل على ذلك من أدائهم في الاختبارات التي تجري على نطاق قومي والتي عكست دافعية الانجاز والسلوك الخاص بها.
(مجدي ، 1999 ، ص156).

6-2 الخوف من النجاح:

يعرف الدافع لتجنب النجاح على انه دافع اجتماعي متعلم تستثيره المواقف التنافسية عندما يخشى الأفراد أن يجلب النجاح نتائج سلبية لهذا الغرض قامت هورتز (HORTS) بدراسة هذا الدافع على مجموعة من الطلبة و صنفت نتائج بحثها حسب تصورات الطلبة للخوف من النجاح في ثلاث مجموعات :

- يسبب النجاح خوفا شديدا من الرفض الاجتماعي .
- يؤدي النجاح إلى الشعور بالذنب و الحزن و التشكيك فيما إذا كان الفرد طبيعيا .
- يتم إنكار النجاح عن طريق تغيير أو تشويه العبارات المقدمة في الاستجواب ، بحيث لا تعد الفرد مسؤولا مسؤولية مباشرة عن نجاحه. (عبد اللطيف،2000،ص100)

7- قياس دافعية الانجاز:

7-1 المقاييس الإسقاطية:

يعتبر موراي أول واضع لأسس قياس دافع الانجاز رغم صعوبة المهمة وذلك عند وضع اختبار تفهم الموضوع (t.a.t) وهو اختبار إسقاطي كأداة لدراسة حاجات الفرد وبعض خصائص شخصيته ، يتضمن هذا الاختبار عددا من الصور ، ويقوم هذا الاختبار على افتراض مفاده أن دافعية الفرد تؤثر في مخيلته وفي أساليب إنشاء القصص ، بحيث يمكن الكشف عن دوافعه .بمضمونات القصص التي يؤلفها وقد اقتفى ماكلياند وزملاؤه خطى موراي وطوروا اختبار تفهم الموضوع واعدوا صورة جماعية له لقياس مضمون تخيلات المفحوصين ، وعادة ما تعرض أربع بطاقات بجهاز العرض على شاشة أمام المفحوصين ثم يطلب منهم ان يكتبوا قصة في خمس دقائق مسترشدين بالأسئلة التالية:

ما الذي أدى إلى الحدث المتمثل في الصورة؟

ما الذي يحدث؟

ما هو شعور الأفراد الممثلين في الصورة؟

ما هي النتائج المتوقعة؟

والصورة أما أن تختار أو أن تصنع خصيصا لتوحي بأفكار الانجاز وبعد ذلك تقدر القصص ويتم تقويمها بحسب مضمون الانجاز فيها ، وعند تقدير الدافع للانجاز تتم قراءة كل قصة ثم يتخذ قرار عام حول وجود أو عدم وجود خيال الانجاز فيها فان كان خيال الانجاز موجودا ، يكون بعدئذ الحكم بوجود أو عدم وجود مكونات محددة للانجاز ، مثل التعبير عن رغبة في الانجاز، ووصف النشاط الموصل إلى النجاح ، أو توقع الوصول إلى الهدف ، ثم تقدر الدرجات لهذه المكونات ونحوها وتجمع بعد ذلك ليتم التوصل إلى مؤشر رقمي لقوة دافع الانجاز عند فرد معين.

ورغم أن هذه المقاييس الإسقاطية كان لها الريادة في تقدير الدافع للانجاز فقد تعرضت للانتقادات أهمها أنها تقتصر إلى الصدق والثبات والموضوعية. (جمعي، د.س، ص77)

7-2 المقاييس الموضوعية:

هناك مجموعة من المقاييس الموضوعية لقياس دافعية الانجاز، حيث صمم بعضها لقياس الدافعية للانجاز عند الأطفال مثل مقياس وينر (Weiner) 1970 صمم لقياس الدافع للانجاز للكبار مثل مقياس مهرابيان (mehrabin) ومقياس سميث (SMITH) 1973. (عبد العزيز، 1994، ص21)

كما يعتبر مقياس هيرمانس (hermans) من أهم المقاييس لدافعية الانجاز نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات والبحوث النفسية وقام بنقله إلى العربية فاروق عبد الفتاح موسى 1981 وينطوي هذا الاختبار على ثمان وعشرين فقرة اختيار من متعدد ، وتتألف كل فقرة من جملة ناقصة يليها خمس عبارات تقابلها رموز (أ،ب،ج،د،هـ) أو أربع عبارات تقابلها الرموز (أ،ب،ج،د) وعلى المفحوص أن يستكمل الجملة الناقصة باختيار عبارة من هذه العبارات وذلك بوضعه إشارة (x) بين القوسين الموجودين أمام هذه العبارة (2).

أما الدرجات فتكون من (1-5) في الفقرات ذات للاختيارات الخمسة الموجبة وذلك على النحو التالي (1.2.3.4.5) ويعكس الترتيب في الفقرات السالبة والطريقة ذاتها تصبح على

- الفقرات التي تليها أربع عبارات أما الزمن اللازم لتطبيق الاختبار فهو يتراوح بين 35-45 دقيقة ، وذلك بعد قراءة التعليمات وحل الأمثلة ويذكر هيرمانس انه لدى إعدادة فقرات المقاييس استخدمت في التحصيل الدراسي عن ذوي المستوى المنخفض وهذه الصفات هي :
- مستوى الطموح المرتفع.
 - القابلية للتقدم إلى الأمام.
 - الرغبة في إعادة التفكير في العقبات.
 - الاتجاه نحو المستقبل.
 - الرغبة في الأداء الأفضل.
 - السلوك الذي تقل فيه المغامرة.
 - المثابرة على الأداء.
 - إدراك سرعة مرور الوقت.
 - اختيار المنافسة مقابل العاطفة.
 - البحث عن التقدير.

(أمل، 2002، ص252)

ثالثا: علاقة النمط القيادي بدافعية الانجاز:

1- نظرية وضع الأهداف:

تنسب هذه النظرية في الدافعية للكاتب ادوين لوك (edwin .lock) وقد تبني نظريته على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته ونواياه الواعية تشكل مصدرا رئيسيا للدافعية وهي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد وتوجه سلوكه. والاستمرار في هذا السلوك حتى تحقيق الهدف او الغاية المنشودة وحتى تحقق الأهداف دافعية عالية وتؤدي إلى أداء أفضل يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- أن تكون الهدف محددة بوضوح .
 - أن تكون الأهداف صعبة، طموحة، لكن قابلة للتحقيق.
 - تلقي الفرد تغذية راجعة عن الأهداف.
- وبالإضافة إلى الخصائص السابقة ، فان نجاح نظرية وضع الأهداف يعتمد على ثلاث عوامل رئيسية تؤثر على العلاقة بين الأداء وهذه العوامل هي:

- (1) التزام الفرد بالأهداف.
- (2) اعتقاد الفرد بأنه قادر على تحقيق الهدف.
- (3) الثقافة.

وهكذا تقترح هذه النظرية على المديرين ان يشجعوا ويساعدوا العاملين لديهم على وضع اهداف محددة وطموح بوسعهم تحقيقها ومساعدتهم ، وتوجيههم ، وحثهم على تحقيقها لأن من شان ذلك ان يزيد دافعية المرؤوسين . (شعبان، 2002، ص257) .

نظرية ماكغريكور (MAKEG RIKOR) :

ويشترط في هذه النظرية عاملان مهمان احدهما يدعى "س" والآخر "ص" فالمدراء الذين يركز اهتمامهم أساسا على انجاز العمل يعطون العمل الأسبقية ويتجاهلون العاملين ويضعونهم في المرتبة الثانية .

والحقيقة أن ماكغريكور قد أشار بان نظرية "س" هي مجموعة من الفرضيات التي كان يلتزم بها المدراء من أتباع الإدارة التقليدية وقد نجد البعض يتبعها في سلوكهم الإداري ، ورغم أنهم لا يظهرون افتراضاتهم النابعة من النظرية "س" إلا أنهم يضمرونها أو يحملونها مبطنة وتظهر عادة في نوع الأعمال التي يقومون بها أو يتخذونها.ومن الأفكار التي طرحتها هذه النظرية أن الشخص النمذجي يكره العمل ويتجنبه كلما أمكن ذلك، لأنه غير محبب لديه كما أن الفرد بموجب هذه النظرية يبتعد عن تحمل المسؤولية ويرفضها لان عواقبها تقع عليه وهو من ذوي الطموح الضعيف الذي لا يبادر بالعمل والتطور ، وهو أكثر ما يبحث عن الاستقرار والأمان والراحة، التي تعتبر لديه فوق كل شيء ومن الضروري استخدام أساليب متعددة من قبل الإدارات مع معظم هذا النوع من العاملين ، مثل إكراههم على الطاعة وزيادة الرقابة عليهم وتهديدهم لكي يؤديوا عملهم بالصورة المطلوبة.

مما تقدم نجد أن نظرية "س" تتضمن مفهوما دكتاتوريا وفرديا في الإدارة فهي تفترض أن معظم العاملين يكرهون العمل ويشغلون أنفسهم بقيود وأنظمة العمل المختلفة وهم كسالى ومهملين في أداء العمل وأنهم يركزون اهتمامهم على ذواتهم وغير مباليين بحاجات المؤسسة ومن المقاومين للتغيير الذي تود المؤسسة إجراؤه ، كما أن المكافآت والحوافز الممنوحة من قبل المؤسسات للعاملين قد أصبحت غير كافية للتغلب على كرههم واستيائهم من العمل ، ولذلك فالطريقة الوحيدة التي تتبعها الإدارات لكي تضمن رفع أداء العاملين هي أن تجبرهم على الطاعة وتفرض عليهم الرقابة . (محمد ولي، 2004، ص208)

ورغم أن المدراء يمكن أن ينكروا وجود هذا الرأي في دواخلهم أو حتى في أفكارهم إلا أنهم يملكون مثل وجهة النظر هذه حول العاملين ، لكننا نستطيع أن نقول بان أفعالهم أو قراراتهم تبرهن بان النظرية "س" هي افتراضهم النموذجي حول التعامل مع العاملين .

أما النظرية "ص" فهي تتضمن مدخل إنساني وإسنادي لإدارة العاملين حيث تفترض بان العاملين هم ليسوا كسالى ولا متمهلين وان العمل بالنسبة لهم طبيعي كاللعب وكمصدر للحياة السعيدة ، وان أي مظهر يصورهم بهذا الشكل إنما هو نتيجة خبراتهم وتجاربهم واحتكاكهم المكتسب نتيجة العمل داخل المؤسسات والاختلاط بالكثير من العاملين والتأثر بسلوكهم داخل المؤسسة.

ولكن لو حاولت الإدارة ان تزودهم بالمحيط المناسب الذي يظهر قابليتهم وإمكانياتهم ويخفف من أعبائهم فان العمل سيصبح بالنسبة لهم طبيعيا كاللعب والراحة ، وعندئذ فإن العاملين سيمارسون التوجيه الذاتي لخدمة الأهداف التي التزموا بتحقيقها، وان ذكائهم وتصوراتهم وقدراتهم على الخلق يمكن أن تسخر للتطبيق في مجال العمل لو أتيحت لهم الفرص وخلقت لهم الظروف الملائمة للتطوير والنمو.

وبالرغم من الكثير من الميزات التي تتضمنها نظرية **ماكغريكور** إلا أنها أثارت جدلا وانتقادات مختلفة وعديدة فقد قيل أن عاملي النظرية (س) و(ص) يناقض احدهما الآخر أو انه ليست هناك خطوط فاصلة فيما بينها وهذا يشير إلى أننا قد نجد بعض القادة أو المدراء أو العاملين الذين تنطبق عليهم نظرية"س" وآخرين تنطبق عليهم نظرية"ص" إضافة إلى وجود مدراء يجمعون بين النظريتين من ناحية الانطباق أي يحملون عناصر من "ص" في المرحلة الثانية والعكس صحيح تبعا للظروف التي يمر بها القائد الإداري.

أما بخصوص علاقة النظرية بأسلوب القيادة الفعالة والناجحة فقد وجد أنها لا ترتبط بالعامل"س" من النظرية و لا بالعامل"ص" بل بقدرة القائد الإداري وخبرته العقلية التي يحملها والتي تمكنه من تغيير الأسلوب القيادي بما يتلاءم وطبيعة الموقف الذي يواجهه في اتخاذ القرار الإداري اخذين بعين الاعتبار زمان ومكان وأهمية القرار المتخذ ولهذا نجد أن القائد الإداري قد يعالج موقفاً أما بنظرية"س" وهو صائب ويعالج موقفاً آخر بنظرية"ص" وقد يمزج

بمعالجه أسلوبا خليطا داخل بيئة ومحيط ذو متغيرات مختلفة ومع هذا فان القائد يكون صائبا ويحافظ علي فاعليته في المؤسسة كقائد ناجح ولامع. (باسم 2004ص208).

3-علاقة الدافعية بأساليب القيادة:

تؤثر أساليب القيادة علي مستوي الدافعية لكن مع تطور العمر والعمل تحت الضغوط الاجتماعية كما أن ضبط القيادة تزيد وتطور الطموح للقيادة .

جدول رقم (2): علاقة الدافعية بأساليب القيادة

الفاعلية	نمط الشخصية	الدافعية تستند إلى	نمط الدافعية	أسلوب القيادة
عالية	قيادي بالأفكار أو الأشخاص	الإبداع	دافعية ذاتية	الإشراف المحدد
عالية	- مستقل - تقدم بالتغيير	الفرص	- دافعية الفريق - دافعية الهدف	القوة
	- نمط الشخصية والفاعلية - يعتمد على مهارات القائد وبيئة العمل التي يخلقها	- لجانب المادي - لوضع الاجتماعي	- دافعية المكافأة - دافعية التعريف	أساليب مختلطة
منخفض	الوضع الراهن يعتمد على مقاومة التغيير	كما يحب الآخرين	على دافعية الآخرين	مستوى عال من الإشراف
منخفض	الوضع الراهن يعتمد على مقاومة التغيير	كما يحب الآخرين	على دافعية الآخرين	الأمر والتحكم

3-1 تغيير ردة الفعل:

قيادة الأمر والتحكم من الأساليب السائدة في المجتمع الآن كل الناس لا يحبون التغيير وبمجرد أن يجيد الشخص المهارة فانه لا يريد تعلم أخرى قوة القيادة تعكس التغيير عن طريق دفع الأشخاص للتغيير الذي تقود التحديات. (اميمة ، 2006 ص72).

3-2 رد الفعل للفعالية:

هوامش الربح الضعيفة تدفع للتغيير فعلي المستوى الفردي أو التجارب فان الفرد يقرر أي جانب من التغيير هل يريد الطرف الأمامي أم الطرف الخلفي ، الطرف الأمامي يثير الشخص بينما الطرف الخلفي يثير الملل .

إن إدارة الملل والتحكم تعتبر آراء او مخاوف الناس في العمل تافهة ، ونتيجة لذلك فان الإدارة تتخذ إجراءات عندما تصبح المشاكل كبيرة جدا فإذا كان لدى العمال نزاعات مع مشرفيهم، سيبحثون عن طرق لزيادة حجم المشاكل وخلق بيئة عدائية.

3-3 رد الفعل لتعلم العادات :

مستوي الدافعية يعتمد على أسلوب القيادة التي يعمل تحتها الأفراد، تحت الأمر والتحكم ، حيث تكون الطموحات مرتبطة بالحفاظ على الوضع الراهن، وتحت القوة ستكون الطموحات مرتبطة بالفرصة.

3-4 رد الفعل للأهداف:

الأشخاص المدفوعون ذاتيا لديهم دافعية الهدف، وبمجرد أن يحققوا هدفا فأنهم ينشئون هدفا آخر، وهنا تصبح أهداف الموظفين هي نفس أهداف المدير التنفيذي.

3-5 رد الفعل للتعريف:

التعريف مهم يبني تقدير ذات ايجابي وهذا يعني أن الشخص لديه مسؤولية وسلطة اتخاذ الإجراءات.

4-4- علاقة كل نمط قيادي بدافعية الانجاز :**4-1 علاقة النمط القيادي الديمقراطي بدافعية الانجاز:**

استنادا لما تضمنه هذا النمط من خصائص ومن مبادئ نص عليها في طبيعة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه وما يصدر عن المرؤوسين من سلوكيات وأداء في العمل المراد انجازه، ومدى ما يتحقق من دافعية الانجاز من المرؤوسين، واستنادا لما نصت عليه مجموعة النظريات التي أكدت على الارتباط الايجابي بين هذا النمط ودافعية الانجاز فأكدت نظرية الحاجات الثلاث التي تحدث عنها ماكلياند في إشارة إلى الحاجة إلى التواد والتي تحتوي على بعدين هما: القبول والصداقة، التعاون والمشاركة والتمركز حول أهداف الجماعة. ومن هنا توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز أي انه كلما كانت ممارسة القائد لهذا النمط على مرؤوسيه زاد ذلك من تحفيزهم وتحسين أدائهم.

4-2 علاقة النمط القيادي الدكتاتوري بدافعية الانجاز:

وفقا لما يتسم به هذا النمط من خصائص وما يمكن أن يصدر من سلوكيات القائد الذي ينتهج هذا النمط وما ينعكس عن هذه الممارسة من نتائج سلبية على مخرجات العمل المراد انجازه وكذا أداء المرؤوسين. واعتبارا لتأثير هذا النمط الجلي في خفض دافعية الانجاز لدى المرؤوسين، كما هو موضح من خلال نظرية **ماكغريكور** الذي تحدث عن النظرية (س) التي تفترض أن معظم العاملين أو المرؤوسين يكرهون العمل وفق هذا النمط ويشغلون أنفسهم بقيود وأنظمة العمل المختلفة وهم كسالى ومتمهلين في أداء واجباتهم وغير مباليين بحاجات المؤسسة و مقاومين للتغيير.

إن من خلال ما تنص عليه هذه النظرية في توضيحها للارتباط السلبي بين النمط القيادي الدكتاتوري ودافعية الانجاز بين القائد ومرؤوسيه تتضح هذه العلاقة العكسية بصورة جلية.

4-3 علاقة النمط القيادي التسيبي بدافعية الانجاز:

إن هذا النمط الذي يعبر عن لامبالاة وإهمال كل من القائد والمرؤوسين لمسؤولياتهم مما يزيد أوضاع المؤسسة سوءً ويعود بالسلب على دافعية المرؤوسين وبالتالي فشل العمل والتسيير داخل المؤسسة، وبذلك تتضح العلاقة العكسية بين هذا النمط ودافعية الانجاز كما نصت عليه نظرية ماكريغور التي سماها (ص)

بقوله إنها تتضمن مدخل إنساني وإسنادي لإدارة العاملين حيث تقترض أن العاملين ليسوا كسالى ولا مهملين، وأن العمل بالنسبة لهم طبيعي كاللعب والراحة بل انه مصدر للحياة السعيدة.

ومن هنا نستنتج أن هذا النمط يزيد الوضع سوءً داخل المؤسسة نتيجة الإهمال وعدم وجود دافعية للإنجاز لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

خلاصة

لقد سبق وان ذكرنا أن مفهوم الدافع يستخدم للتعبير عن الحاجات البيولوجية والاجتماعية ، وكان من بين تلك الحاجات الحاجة للإنجاز التي تم تسليط الضوء عليها في هذا الفصل ، إلا أن هناك حاجات في المجال المهني قد اختلف في تحديدها ، نذكر من بينها : التحدي في العمل ، المشاركة ، المسؤولية ، الأمن ، فرص التطور ، حرية التصرف ، المكافأة المالية ، ظروف العمل الجيدة ، وكذا المنافسة، كل هذه الحاجات تدفع الفرد إلى البحث عن إشباعها. ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن هناك علاقة بين القيادة الإدارية - بأنماطها الثلاثة - ودافعية الانجاز والذي أوضحتها النظريات السابقة الذكر التي عالجت هذا الجانب إلا أن هذه العلاقة لا يمكن أن تتضح وبشكل دقيق إلا من خلال ما سوف يتم التطرق اليه من خلال الدراسة الميدانية في الفصل الرابع والتي تبرز لنا هذه العلاقة من خلال لغة الأرقام.

الدراسة التطبيقية

الفصل الرابع: منهجية البحث والاجراءات الميدانية.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

ثانياً: الدراسة الأساسية.

- 1- المنهج الدراسة.
- 2- مجالات الدراسة.
- 3- مجتمع وعينة البحث.
- 4- التعريف بالأدوات .
- 5- الخصائص السيكمترية لأدوات البحث
- 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- 7- المعالجة الإحصائية.

أولاً : الدراسة الاستطلاعية.

قبل البدء في اجراءات البحث تم القيام بدراسة استطلاعية من شهر مارس إلى شهر ماي من السنة الدراسية: 2024/2023 للتعرف على الظروف التي سيتم فيها اجراء البحث . ومن اجل تحقيق ذلك تم القيام بمجموعة من اللقاءات مع :
مدراء المؤسسات التربوية بحكم اشرافهم اداريا على عينة البحث المتمثلة في اساتذة التعليم الثانوي ,كما تم شرح الاهداف من اجراء البحث .
اساتذة التعليم الثانوي بحكم انهم يمثلون عينة البحث ,حيث قدمت لهم بعض النقاط المتعلقة بالبحث وادواته واهم النتائج المحصل عليها في النهاية .
هذا وقد هدفت الدراسة الاستطلاعية الى جملة من النقاط نلخصها فيما يلي :
اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية .
اختيار عينة الدراسة الاساسية.

التأكد من صدق وثبات ادوات البحث في البيئة المحلية .

نتائج الدراسة الاستطلاعية:

خلصت الدراسة الاستطلاعية الى جملة من النقاط كالتالي :
التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة البحث حيث تم اختيار عينة مكونة من 25 استاذاً بصورة عشوائية , وتم استبعادهم في الدراسة الاساسية .
حساب واستخراج معاملات صدق وثبات استبيان (طبيعة القائد الاداري ودوره من وجهة نظر الاساتذة) و (دافعية الانجاز لدى الاساتذة).
اختيار عينة الدراسة الاساسية حيث بلغت 462 أستاذا وأستاذة .

ثانياً : الدراسة الاساسية :**1- منهج الدراسة:**

يرتبط اختيار المنهج المناسب للدراسة بطبيعة المشكلة التي يعالجها ، لذلك تم اختيار المنهج الوصفي بما يناسب دراسة هذا الموضوع ، ذلك باعتبار هذا المنهج يقوم بتحديد

الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع وكذلك يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات عن حقائق الأشياء والظواهر الموجودة وإخضاعها للدراسة العلمية. (عمار، 1995، ص122)

وبما ان الدراسة الحالية تحاول البحث عن العلاقة بين القيادة الإدارية ودافعية الانجاز لدى الأساتذة فان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي الارتباطي الذي يرى علماء المنهجية أنه أحد أنواع البحث الوصفي ، كما أن هناك من يراه منهجاً قائماً بذاته .

- يقصد بالبحث الارتباطي : ذلك النوع من البحوث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر ، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة .

- مما سبق يتضح أن هدف البحث الارتباطي يقتصر على معرفة وجود العلاقة من عدمها وفي حال وجودها فهل هي طردية أم عكسية ، سالبة أم موجبة .

ومن مميزات البحث الارتباطي :

أ. بواسطته يمكن دراسة عدد من المشكلات ذات العلاقة بالسلوك البشري التي يصعب دراستها عبر المناهج الأخرى .

ب. يمكن تطبيقه لدراسة العلاقة بين عدد كبير من المتغيرات في دراسة واحدة .

ج. بواسطته يمكن معرفة درجة العلاقة بين المتغيرات المدروسة .

2-مجالات الدراسة: يتحدد البحث كما يلي :

- **العنصر البشري:** ويتمثل في عينة البحث المكونة من 120 أستاذا من أساتذة التعليم الثانوي والموزعين على 11 ثانوية من ثانويات ولاية المسيلة.

- **الحدود الزمانية :** حيث أجريت الدراسة الميدانية في بداية شهر مارس من السنة الدراسية 2024/2023 .

- **الحدود المكانية:** حيث أجريت الدراسة في 11 ثانوية من ثانويات ولاية المسيلة.

3- مجتمع وعينة البحث :

أ - **مجتمع البحث :** يتمثل مجتمع الدراسة الأصلي في جميع أساتذة التعليم الثانوي في ثانويات ولاية المسيلة خلال الموسم الدراسي 2024/2023 والتي يصل عددها إلى 55 ثانوية .

ب - عينة البحث وكيفية اختيارها : تم إجراء الدراسة على 11 ثانوية . تم اختيارها بصورة عشوائية من بين ثانويات ولاية المسيلة البالغ عددها 55 ثانوية, ومن بين 462 أستاذا وأستاذة اخترنا عشوائيا عن طريق السحب المنظم 120 أستاذا وأستاذة كعينة للدراسة بنسبة قدرت بـ 25.97%، وتناولت الدراسة متغير مستقل، ومتغير تابع.

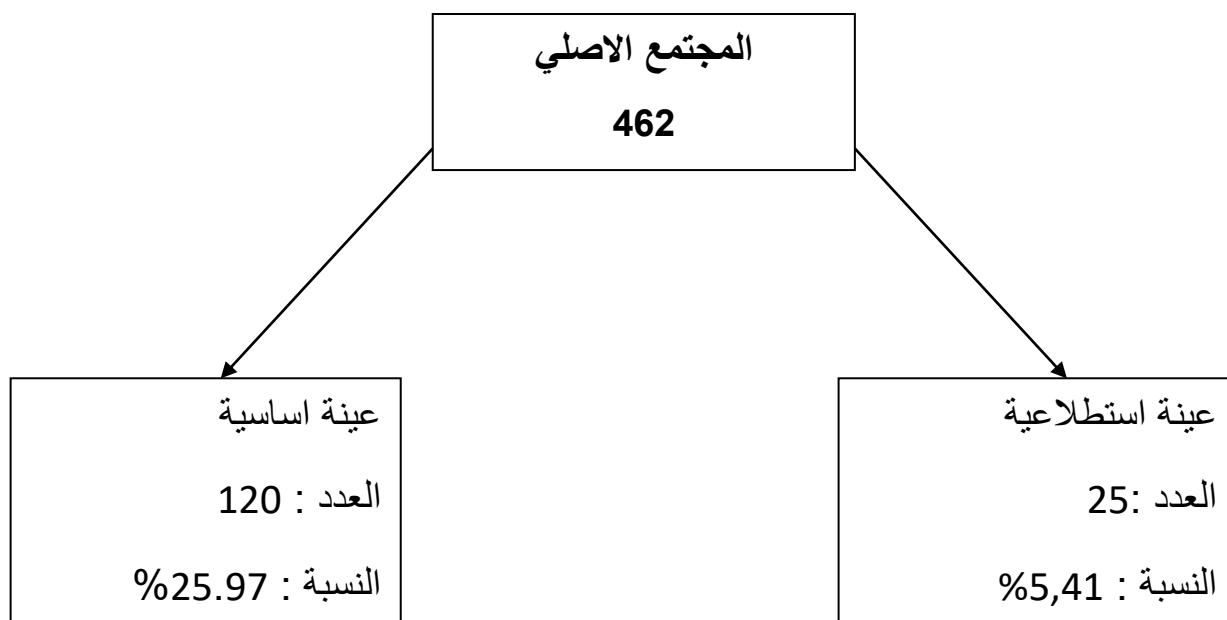
الجدول رقم 3 المجال المكاني والبشري

الرقم	الثانوية	المكان	عدد الأساتذة الكلي	النسبة	عدد الأساتذة المختارون
01	محمد الشريف مساعدي	المسيلة	43	%26	11
02	يحي بن محمد المقرري	المسيلة	40	%26	10
03	عبد المجيد مزيان	المسيلة	36	%26	9
04	صلاح الدين الأيوبي	المسيلة	33	%26	9
05	محمد الشريف بن شبيرة	بوسعادة	60	%26	16
06	زيري بن مناد	بوسعادة	53	%26	14
07	عبد الرحمان الديسي	بوسعادة	50	%26	13
08	أبي مزراق المقراني	بوسعادة	39	%26	10
09	محمد بوضياف	بوسعادة	54	%26	14
10	عبد القادر بن رعاد	بوسعادة	32	%26	8
11	الباطن	بوسعادة	22	%26	6
	المجموع		462	%26	120

الجدول رقم 4 شرح كيفية الاختيار

النسبة	العدد	المجتمع الاصيلي
5,41%	25	عينة الدراسة الاستطلاعية
%25.97	120	عينة الدراسة الاساسية

شكل رقم 3 مخطط الاختيار



التعريف بالأدوات :

1-4 إستبانة النمط القيادي لمديري الثانويات :

تم التوضيح للمستجيب على الإستبانة على سلم الإجابة إزاء كل بند من بنودها ، وهو سلم مكون من خمس عبارات تحمل كل عبارة في تقييم البند درجة معينة ، وهذه العبارات هي كما يلي على الترتيب (موافق جدا - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بتاتا) ، بحيث تأخذ الدرجات الآتية على التوالي (5-4-3-2-1) ، وبناء عليه يتم تحديد النمط القيادي لمدير الثانوية من خلال حساب متوسط استجابات جميع الأساتذة على فقرات الاستبيان بشكل كامل.

تكونت الإستبانة من 34 بندا ، تقيس هذه الإستبانة 03 أنماط قيادية هي النمط الديمقراطي ، النمط الديكتاتوري ، النمط التسيبي ، والجدول الآتي يمثل العبارات التي تخص كل نمط.

جدول رقم (5) : يوضح العبارات التي تمثل كل نمط قيادي

عدد العبارات	رقم العبارات التي تمثل كل نمط	النمط القيادي
13	35-32-24-20-19-17-15-12-9-7-6-2-1	الديمقراطي
13	34-33-30-27-26-23-22-18-14-11-10-5-3	الديكتاتوري
09	31-29-28-25-21-16-13-8-4	التسيبي

4-2 إستبانة دافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي :

تم التوضيح للمستجيب على الإستبانة على سلم الإجابة إزاء كل بند من بنودها ، وهو سلم مكون من خمس عبارات تحمل كل عبارة في تقييم البند درجة معينة ، وهذه العبارات هي كما يلي على الترتيب (تنطبق بدرجة كبيرة - تنطبق بدرجة متوسطة - نطبق بدرجة بسيطة- لا تنطبق - لا تنطبق بتاتا)، بحيث تأخذ الدرجات الآتية على التوالي (5-4-3-2-1) في حالة العبارات الايجابية.

الترتيب التالي (1-2-3-4-5) في حالة العبارات السلبية ، وبناءا عليه يتم قياس دافعية الإنجاز من خلال حساب متوسط استجابات جميع الأساتذة على بنود الإستبانة بشكل كامل. تكونت الإستبانة من 34 بندا منها 06 عبارات سلبية ، هذه الإستبانة تقيس 04 أبعاد هي : حب العمل والتفاني فيه العلاقات داخل وخارج بيئة العمل ، الرضا العام ، الطموح والمثابرة ، والجدول التالي يوضح العبارات التي تخص كل بعد.

جدول رقم (6) : يوضح العبارات التي تمثل كل بعد من أبعاد دافعية الإنجاز.

العبارات السلبية	رقم العبارة التي تمثل كل بعد	الأبعاد
-25-11-2	34-30-17-14-11-7-3-2-1	حب العمل والتفاني فيه
32-31-30	-24-21-19-18-16-8-7-6-5-4 26	العلاقات داخل وخارج بيئة العمل
	25-23-22-15-13-12	الرضا العام
	33-32-31-28-27-20-10-9	الطموح والمثابرة

5- الخصائص السيكومترية لأداة البحث :

اعتمدت مجموعة البحث على أداة البحث المتمثلة في استمارة استبيان لكل من القيادة الإدارية حسب النمط القيادي ودافعية الانجاز ، مصممة من طرف الباحث عمار شوشان تناول هذا الموضوع في دراسته فقام بقياس كل من الصدق والثبات لهاتين الأداةين ، وكانت الأداة الخاصة بالنمط القيادي تحمل 60 بندا أما الأداة التي تخص دافعية الإنجاز تحمل 60 بندا ، بعد عرضها على مجموعة من المحكمين ، وتوفرها على الخصائص السيكومترية تم تطبيقها في إجراءات الدراسة الميدانية لديه.أما الدراسة الحالية فقد تم اختيار 34 بندا من بنود الإستبانة التي تخص القيادة الادارية والنمط القيادي ، و34 بندا من بنود الإستبانة التي تخص دافعية الانجاز ، بعدها تم قياس الصدق والثبات لهاتين الأداةين كمايلي :

• **الثبات :**

يشير الثبات في معانيه إلى استقرار النتائج المتحصل عليها حتى ولو طبق المقياس عدة مرات على عينة من نفس الأفراد فدرجة الثبات هي التي تحدد قيمة الاستبيان العلمية ، اعتمادنا في حساب ثبات الاستبيان على طريقة التجزئة النصفية ، وذلك بحساب درجات أفراد عينة مكونة من 25 أستاذًا ، باستعمال معامل الارتباط بيرسون لنصف الاستمارة تم استعمال معادلة سبيرمان براون التصحيحية لحساب معامل الارتباط الكلي فكانت النتائج كما يلي :

. **إستبانة النمط القيادي لمديري الثانويات :**

- معامل الارتباط بيرسون لنصف الاستمارة $r = 0.65$
- معامل الارتباط الكلي $r = 0.78$ وتعتبر هذه النتيجة دالة إحصائيا ، بمعنى أن هذا المقياس يتميز بالثبات.

. **إستبانة دافعية الإنجاز لدى الأساتذة :**

- معامل الارتباط بيرسون لنصف الاستمارة $r = 0.61$
- معامل الارتباط الكلي $r = 0.75$ وهذه النتيجة تعتبر دالة إحصائيا بمعنى أن مقياس دافعية الانجاز يتميز بالثبات.

• **الصدق :** تم حساب الصدق بطريقتين :

. **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** يعتبر هذا النوع من الصدق من أهم أنواع الصدق الواجب توفرها في أداة جمع البيانات ، والأداة المستعملة من طرف الباحثين يتوفر فيها هذا النوع من الصدق ، وذلك بعد توزيعها على مجموعة من الأساتذة المحكمين للحكم على مضمونها بمدى تحقيقها للهدف في هذه الدراسة.

. **الصدق الذاتي :** إحصائه هو الجذر التربيعي للثبات (معامل الارتباط الكلي).

إستبانة النمط القيادي لمديري الثانويات : الصدق الذاتي = 0.883 وهي نتيجة دالة إحصائيا.

إستبانة دافعية الإنجاز لدى الأساتذة : الصدق الذاتي = 0.866 وهي نتيجة دالة إحصائياً.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

في ضوء فرضيات البحث تم معالجة الدرجات الخام بالاعتماد على (spss) والأساليب الإحصائية التالية:

- **معامل الارتباط بيرسون "ر"**: وطبق هذا القانون لمعالجة البيانات الإحصائية لمتغيري الدراسة (القيادة الإدارية ودافعية الإنجاز) وللتحقق من الفرضية الرئيسية وذلك ببيان مدى وجود ارتباط (خطي) بين القيادة الإدارية ودافعية الإنجاز.

$$r = \frac{n \text{ مع } ص - \text{مع } ص \times \text{مع } ص}{\sqrt{[n \text{ مع } ص - 2(\text{مع } ص)] [n \text{ مع } ص - 2(\text{مع } ص)]}}$$

- **معادلة سبيرمان براون التصحيحية**: وطبقت هذه المعادلة لحساب معامل الارتباط الكلي (معامل ثبات الاختبار) وذلك عند استخدام طريقة التجزئة النصفية حيث:
ر: هو معامل الارتباط الكلي

$$r = \frac{r \times 2}{r + 1}$$

$$- \text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

- **المتوسط الحسابي**: واستخدم لإيجاد قيمة الانحراف المعياري، وهو يعبر عن متوسط

$$\text{استجابات الأفراد حول متغيرات البحث.} \quad \text{س} = \frac{\text{مع } ص}{n}$$

- **الانحراف المعياري**: واستخدم للتعبير عن مدى تشتت البيانات (ويمثل المتوسط الحسابي لمجموع مربع انحراف المفردات عن متوسطها).

$$ع = \frac{مجموع (س - \bar{س})^2}{n} = \sqrt{\quad}$$

7 - المعالجة الإحصائية :

. الإحصاء الوصفي لاختيار الفرضيات :

جدول رقم 7 يوضح العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز.

دافعية الإنجاز	النمط التسيبي	النمط الديكتاتوري	النمط الديمقراطي	الأساليب الإحصائية
8628	2064	3456	5880	مجموع الدرجات
71.9	17.2	28.8	49	المتوسط الحسابي
19.47	6.33	31.05	28.12	الانحراف المعياري
	0.41 -	0.30 -	0.45	معامل الارتباط

الفصل الخامس

عرض النتائج ومناقشتها

- 1- عرض النتائج ومناقشتها.
 - 2- المناقشة العامة من خلال الفرضيات.
 - 3- نتائج الدراسة الميدانية .
 - 4- مقترحات الدراسة.
- خاتمة.

1- عرض النتائج ومناقشتها.

1-1 عرض ومناقشة نتائج التساؤل الفرعي الأول :

للتحقق من هذا التساؤل حساب قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز المرتفعة باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (8): علاقة النمط الديمقراطي بدافعية الإنجاز

مستوى الدلالة	دافعية الإنجاز	
دال عند 0.01	$r = 0.45$	النمط الديمقراطي

يتضح من خلال الجدول السابق ان قيمة معامل الارتباط بيرسون r تساوي (0.45) بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز دالة عند المستوى 0.01 وهذا يعني أنه يوجد ارتباط طردي بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وتفسير ذلك أنه كلما كان أسلوب المدير في التسيير داخل المؤسسة ديمقراطياً، كلما كانت دافعية الأساتذة للإنجاز عالية.

1-2 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

تنص الفرضية الفرعية الأولى على وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز المرتفعة.

وبعد تبويب البيانات وعرضها وتحليلها احصائياً تبين وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز المرتفعة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة محي الدين احمد حسين 1981 من خلال الاختبارات النفسية التي اجراها والتي توصل من خلالها الى النمط الديمقراطي يؤثر ايجاباً على دافعية الانجاز .

1-3 عرض ومناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني :

للتحقق من هذا التساؤل حساب قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي الديكتاتوري ودافعية الانجاز المنخفضة باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 9: علاقة النمط الديكتاتوري بدافعية الإنجاز

مستوى الدلالة	دافعية الإنجاز	
دال عند 0.01	$r = -0.30$	النمط الديكتاتوري

قيمة معامل الارتباط بيرسون $r = (-0.30)$ بين النمط القيادي الديكتاتوري ودافعية الإنجاز دالة عند المستوى 0.01 وهذا يعني أنه يوجد ارتباط عكسي بين النمط القيادي الديكتاتوري لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وتفسير ذلك أنه كلما كان أسلوب المدير في التسيير داخل المؤسسة ديكتاتوريا، كلما كانت دافعية الأساتذة للإنجاز منخفضة، وبالتالي تحققت الفرضية الثانية بوجود هذا الارتباط ولكن نوع هذا الارتباط كان عكسيا.

1-4 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الدكتاتوري ودافعية الانجاز المنخفضة.

وبعد تبويب البيانات وعرضها وتحليلها احصائيا تبين وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي الدكتاتوري ودافعية الانجاز المنخفضة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة محي الدين احمد حسين 1981 من خلال الاختبارات النفسية التي اجراها والتي توصل من خلالها إلى النمط الدكتاتوري يؤثر سلبا على دافعية الانجاز .

5-1 عرض ومناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثالث :

جدول رقم 10 : علاقة النمط التسيبي بدافعية الإنجاز

مستوى الدلالة	دافعية الإنجاز	
دال عند 0.01	$r = -0.41$	النمط التسيبي

• قيمة معامل الارتباط بيرسون $r = (-0.41)$ بين النمط التسيبي ودافعية الإنجاز دالة عند المستوى 0.01 وهذا يعني أنه يوجد ارتباط عكسي بين النمط القيادي التسيبي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة وتفسير ذلك أنه كلما كان أسلوب المدير في التسيير داخل المؤسسة تسييبا.

كلما كانت دافعية الإنجاز لدى الأساتذة متوسطة، وبالتالي تحققت الفرضية الثالثة بوجود هذا الارتباط أيضا اتضحت طبيعته بأنها عكسية.

1-6 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الدكتاتوري ودافعية الانجاز المنخفضة.

وبعد تبويب البيانات وعرضها وتحليلها احصائيا تبين وجود توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي التسيبي ودافعية الانجاز المتوسطة وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة محي الدين احمد حسين 1981 من خلال الاختبارات النفسية التي أجراها والتي توصل من خلالها إلى النمط التسيبي يؤثر سلبا على دافعية الانجاز .

2- المناقشة العامة من خلال الفرضيات:

من خلال النتائج السابقة تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الادارية بانماطها الثلاثة لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، حيث تأكد وجود علاقة ارتباطية طردية بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز أي أنه كلما كان أسلوب القيادة لدى المدير ديمقراطيا في التسيير زاد ذلك من دافعية الإنجاز لدى الأساتذة على عكس النمط الديكتاتوري والنمط التسييري اللذان يؤكدان ارتباطهما العكسي بدافعية الإنجاز. إن هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية في غاية الأهمية في التطبيق الإداري، إذ أنها تؤكد لكل من يقوم على العملية التربوية، أو يمارس القيادة في جماعة تربوية إذا أراد الوصول إلى مستوى جيد من المردود والأداء في المؤسسة من حيث التسيير والتحصيل العلمي للطلاب والإنجاز العالي للأساتذة أن أنجع الأنماط التي تعينه في الوصول إلى ذلك وهو النمط الديمقراطي، واستبعاد بقية الأنماط القيادية الأخرى، ومن هذا المنطلق وجب على كل الهيئات المسؤولة على تعيين من يكون مديرا لمؤسسة ما أو توزيع مناصب ذات طبيعة قيادية من هذا النوع أن تحرص على إقامة دورات تدريبية لكل من يهياً لأن يكون قياديا وإجراء الاختبارات اللازمة لهؤلاء المديرين إضافة إلى عنصر الرقابة من أجل الوصول بهذه المؤسسات إلى مستويات عليا من التحصيل والإنجازات العالية للأساتذة، مما ينعكس ذلك على الأمة من صلاح وتطور.

3- نتائج الدراسة الميدانية:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نستنتج أن القيادة وكل ما يتعلق بها من خصائص وأنواع في التسيير تلعب دورا كبيرا في تقرير مردود التربية وما يعود منها على مستوى التحصيل العلمي للطلاب والإنجازات لدى الأساتذة.

وبالتالي كشفت الدراسة الحالية على صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الادارية حسب النمط القيادي لمديري الثانويات بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة. وهذا ما يتوافق مع الكثير من الدراسات التي أجريت لهذا الغرض منها، دراسة

العموش 1995، ودراسة إبراهيم سلهاط 2002، ودراسة حمود أحمد النجداوي 1991، ودراسة لوين وليبيت ووايت 1939، وما يتوافق أيضا مع ما تم تناوله في الدراسة النظرية في وضوح هذه العلاقة وطبيعتها بين كل نمط قيادي ودافعية الإنجاز، اتضح ذلك جليا في نظرية وضع الأهداف ونظرية ماكغريكور أيضا.

4- مقترحات الدراسة الميدانية:

- بناء على ما تم التوصل اليه فان مجموعة البحث تقترح ما يلي :
- على المدير أن يتذكر دائما أن المقدره والكفاءة والفرصة تلعب دورا كبيرا في التأثير على دافعية الأساتذة.
- تشجيع النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات من طرف الهيئات المسئولة.
- على المدير أن يعي الفروق الفردية بين الأساتذة في الحاجات والقدرات والأهداف.
- المدير بحكم دوره ووظيفته يمثل قدوة يمكن أن يزيد من دافعية الإنجاز لدى العاملين.
- ضرورة إخضاع كل من يترشح للإدارة لاختبار يقيس النمط القيادي حتى يختار كل من يتصف بصفات قيادية إيجابية.
- التأكيد على العوائد والمدعمات الإيجابية مباشرة بعد الأداء.
- إقامة دورات تدريبية لفائدة المديرين لتمكينهم من الأداء الأمثل لمهامهم القيادية.

خاتمة:

تعد القيادة أسلوب تسيير فعال يتخذ المسير قراراته فيها، سواء كان هذا التسيير أو القرار إيجابياً أو سلبياً وفعاليتها الإيجابية تتضح في الإنجاز العالي للأتباع أما فعاليتها السلبية تتضح في الإنجاز المنخفض والضعيف للأتباع في ضوء الأهداف المسطرة لهذه المؤسسة ولمشاريعها.

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو إثبات أن القيادة الإدارية لها التأثير الفعال في دافعية الإنجاز من خلال موضوع الدراسة الذي تم تناوله، والذي أكد من خلال الدراسة النظرية والميدانية على مدى وجود كل الأنماط القيادية الإدارية في المؤسسات التربوية الجزائرية، وأي هذه الأنماط أكثر إيجابية في انعكاس ذلك على إنجازات الأساتذة في وضوحهم وصراحتهم الغالبة في الإجابة على كل سؤال يخص هذا الموضوع، حيث انتهت دراسة هذا الموضوع بإثبات صحة الفرضيات التي تم اقتراحها بوجود علاقة طردية تربط القيادة الإدارية بالنمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز على عكس ارتباط النمط القيادي الديكتاتوري والنمط القيادي التسيبي بدافعية الإنجاز.

وفي الأخير نذكر أهم الصعوبات التي واجهت الباحثين في إعداد هذه الدراسة، تتلخص فيما يلي:

قلة المراجع التي تتناول البحث في العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية ودافعية الإنجاز. الصعوبة في إجراءات الدراسة الميدانية، والتي تكمن في كبر حجم العينة مما صعب ذلك توزيع وجمع الاستمارات رغم الحرص والاهتمام، إلا أن نسبة كبيرة من الاستمارات لم تتمكن من استرجاعها لعدم اهتمام و تعاون بعض الاساتذة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- أ. براون: علم النفس الاجتماعي في الصناعة، دار المعارف، 1968.
- 2- أحمد إبراهيم أحمد: تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية)، مكتبة المعارف الحديثة الإسكندرية، مصر، 2006.
- 3- أحمد إسماعيل صبحي: الإدارة التعليمية والإدارة المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000.
- 4- أحمد بلقيس، توفيق المرعي: الميسر في علم النفس، ط2، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1996.
- 5- أحمد محمد عبد الخالق: أسس علم النفس ط3، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
- 6- أمل الأحمد: بحوث ودراسات في علم النفس، ط1، مؤسسة الرسالة، لبنان، 2002.
- 7- أميمة عمرو وآخرون: الدفاعية والذكاء العاطفي، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2006.
- 8- السيد سلامة لخميسي: قراءات في الإدارة المدرسية، د.ط، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001 .
- 9- أسامة كامل راتب: دوافع التفوق في النشاط الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
- 10- باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد: علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 11- جودت عزت عطوى: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 12- جمال الدين محمد مرسي : الإدارة التعليمية ، مطبعة دار العالم العربي ، القاهرة ، 1984.

- 13- جمعي بوقفة: التناؤل والتشاؤم وعلاقتهما بدافع الإنجاز، ط1، دار النشر، باتنة، د.س.
- 14- هشام يحي طالب: دليل التدريب القيادي، ط1، سلسلة التنمية البشرية، الأردن، د.س.
- 15- هشام طالب : دليل التدريب القيادي ، القاهرة ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي
1995
- 16- زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت،
1980.
- 17- حمدي علي الفرماوي: دافعية الإنسان بين النظرية المبكرة والاتجاهات المعاصرة، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2004.
- 18- حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، ط5، عالم الكتب مصر ،
2006
- 19- طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 20- كامل محمد عويضة: سيكولوجية الطفولة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت،
1996.
- 21- لفت هارولد : الإدارة الرائدة : ترجمة طایل سعيد شحاتة ، شركة المكتبات الكويتية
1987 ،
- 22- مجدي محمد أحمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1999.
- 23- محي الدين مختار: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 24- محمد رجب البيومي: علم النفس الاجتماعي، ط2، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.

- 25- محمد البياع: القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدارالعربية، للطباعة، بغداد، 1985 .
- 26- محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في المنظمات ، عمان ، دار وائل ، 2002.
- 27- مصطفى أحمد سيد : إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية مستقبلية ، دم.دن ، 2000.
- 28- مصطفى فهمي وعلي القطان : علم الاجتماعي ، ط3 ، القاهرة ، دن ، 1979.
- 29- محمد بني يونس: مبادئ علم النفس، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 30- نواف كعنان : القيادة الإدارية ، دار الزهران ، 1992.
- 31- سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 32- سعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة (مدخل معاصرة لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 1999.
- 33- سعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة (مدخل معاصرة لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 1999.
- 34- عبد العزيز صالح بن جبثور : أصول ومبادئ الإدارة العامة ، الدار لعلمية الدولية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000.
- 35- عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 36- عبد الحفيظ مقدم: أثر خصائص القائد التربوي والمدير على شخصية المديرين ، العدد (1)، مجلة البحوث ، جامعة الجزائر ، 1993 .
- 37- عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب، القاهرة، 2000.
- 38- عبد الرحمان عدس، نايفة القطامي: مبادئ علم النفس، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

- 39- عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، ط1، دار الثقافة، الدوحة، قطر، 1991.
- 40- عمار بخوش، أحمد محمود الذينات: منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 41- فوزي محمد جبل: علم النفس العام، المكتب الجامعي الأزاريطة، 2001.
- 42- : صبحي العتيبي : تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان - الأردن ، 2002 .
- 43- راوية حسن : السلوك في المنظمات ن الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2001.
- 44- رشاد علي عبد العزيز موسى: علم النفس الدافعية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
- 45- رشيد أورليسان : التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي و الثانوي (العام و التقني) ، قصر الكتاب ، البليدة - الجزائر ، 1999 .
- 46- شوقي ناجي جواد : إدارة الاستراتيجية ، عمان ، دار الحامد ، 2000.
- 47- شعبان علي حسين السيسي: علم النفس وأسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 48- خيرى وناس، بوصنوبرة عبد الحميد: مادة التربية وعلم النفس وزارة التربية الوطنية، مديرية التكوين، 2006.
- 49- خليل المعاينة: علم النفس التربوي، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
- 50- خليل ميخائيل معوض: علم النفس العام، ط1، دار الكتب، مركز الإسكندرية للتوزيع، مصر، 2001.
- 51- ظاهر كلالدة : القيادة الإدارية ، دار زهران للتوزيع والنشر ، الأردن ، 1997
- 52- ظاهر كلالدة ومرسي محمد : الإدارة التعليمية ، دار العالم العربي ، 1984 .

- 53- ظريف شوقي : السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة ، دار غريب ، 1998 .
 54- ظريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، د.س.
 55- غياث بوفلجة : مبادئ التسيير ، دار الغرب للطباعة والنشر ، الجزائر ، 1998 .

أولا : الرسائل الجامعية:

1. إبراهيم سلهاط: النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة) معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري، بقسنطينة، 2001-2002 .
 2. بوجمعة- لقرينات: القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، 1982 .
 3. نجات جميل نصر الله الدور: مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى الدافعية لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن، (رسالة ماجستير) .
 4. نبيلة بوعافية : الضغط عند المديرين وعلاقته باستراتيجيات المقاومة وتقدير الذات ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2001 .

ثانيا : المجلات:

1. ابتسام عبد الرحمان الحلواني : التغيير ودوره في التطوير الإداري ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، ع 67 ، 1990 .
 2. ماجدة حسين محمود: الدافعية العامة، والتوجه القومي، دراسات عربية في علم النفس، مجلد1، دار غريب، القاهرة، 2002 .

ثالثا : القواميس:

1. المنجد في اللغة والإعلام: ط37، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1998 .
 2. المنجد في اللغة العربية المعاصرة : دار المشرق ، ط1 ، بيروت - لبنان ، 2001 .

3. علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،

1991.

رابعاً: الملتقيات :

محمد الطاهر بوباية : دراسة من خلال بعض المؤثرات الثقافية ، دراسة ميدانية لمؤسسة
إسبات ، عنابة ،

الإشراف لوكيا الهاشمي ،كلية الأدب والعلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية
و الأطفونيا ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2003 – 2004.

الملاحق

ملحق رقم (1): استمارة الدراسة الاستطلاعية

بسم الله الرحمن الرحيم

تخصص: ارشاد وتوجيه

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية.

قسم علم النفس

الأخ أستاذ التعليم الثانوي المحترم: تحية طيبة وبعد

يقوم جماعة البحث بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الإدارية وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أساتذة الثانوي" وذلك في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في الارشاد و التوجيه من جامعة المسيلة، ولتحقيق هدف الدراسة فإننا نرجو منك أخي الفاضل التكرم بالإجابة على هذين السؤالين اللذان سيساعداننا في إعداد الأداة المناسبة لجمع البيانات:

1- كيف يمكن أن تحكم على شخص المدير إن كان يصلح للقيادة؟

.....
.....
.....
.....

5- ما الذي يدفعك لتحقيق أفضل الإنجازات في إطار عملك؟

.....
.....
.....
.....

ملحق رقم (2): عينة من إجابات الدراسة الاستطلاعية

1- يمكن الحكم على الشخص المدير إن كان يصلح للقيادة: تركزت إجابات الأساتذة حول النقاط التالية:

- قيادي ذو كفاءة وريادة في حدود عمله.
- يتمتع بمواهب مميزة في القيادة.
- يكون محط أنظار من حوله ويحتل مركز الصدارة، ويتوقع منه التقدم للقيادة في أي عمل.
- نجد دائما من يرضى أن يكون تابعا له.
- لا يميل إلى الانقياد والتبعية.
- مبدع في التفكير في بعض الأمور وله آراءه الخاصة.
- يتوصل إلى الحلول والاقتراحات حول منهج العمل دائما.
- يتمتع بشخصية جيدة ومن أكثر الناس قبولا في المجتمع.
- يترك انطبعا حسنا لدى أغلب الناس.
- متحدث بارع.
- أكثر قدرة في التعبير والتوصل إلى الأفكار.
- يفهم الناس ما يقوله ويحبون الإنصات إليه عندما يتكلم.
- أمين يمكن الاعتماد عليه والثقة به ويكسب احترام الجميع.

2- الأمور التي تدفعني لتحقيق أفضل الإنجازات في إطار العمل: تركزت إجابات الأساتذة حول النقاط التالية:

- السعي لرضا الله وإرضاء الضمير المهني.
- لأرى نتيجة إنجازي في سلوك المتعلمين.
- لأحافظ على علاقاتي مع المدير وبقية الموظفين.
- نيل احترام الجميع.
- الحافز المادي والمعنوي (الترقية، التقدير.....).
- الصحة النفسية والجسدية الجيدة.
- ظروف العمل (إدارة متفهمة، تلاميذ ملتزمون، أولياء متعاونون).
- الإشراف المتواصل والجيد.

- احترام الرأي والمشاركة في المناقشات في إطار العمل.
- توفير المساعدة والمكتبات وأجهزة الإعلام الآلي.
- تطور نظرة المجتمع للأستاذ من حيث القيمة الإنسانية والعلمية له.
- التحصيل الجيد للتلاميذ بعد الجهود المبذولة.
- المعاملة الجيدة من طرف المدير والمشرف وبقية الأساتذة.
- المصاحبة والتعاون بين الجميع داخل المؤسسة.
- المشاركة في التخطيط لمشاريع المؤسسة.
- مشاركة المدير في حل مشكلات المؤسسة.
- ساعات العمل المعقولة لكل أستاذ.

ملحق رقم (3): استمارتا القيادة الإدارية للمديرين ودافعية الإنجاز للأستاذة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

تخصص: ارشاد وتوجيه

قسم علم النفس

أخي وأختي تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس ، نضع بين يديك هذه الاستمارة التي تحوي مجموعتين، المجموعة الأولى تحتوي على أسئلة لمعرفة القيادة الإدارية - حسب النمط القيادي- لمديري الثانويات والمجموعة الثانية تتضمن عبارات تتعلق بدافيتك للإنجاز أثناء أدائك المهني.

لذلك نرجو منك تقديم يد المساعدة بإعطائنا معلومات يمكننا من خلالها الوصول إلى نتائج أكثر موضوعية.

تأكد تماما بأن إجابتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي، والمطلوب منك وضع (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

تحت إشراف الأستاذة

من إعداد الطلبة:

أ. د. كتفي عزوز

-خلداوي علي

- أمغار صهيب

استمارة القيادة الإدارية - حسب النمط القيادي - لمديري الثانويات من وجهة نظر

الأساتذة

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بتاتا
1.	تربطني بالمدير علاقات إنسانية حسنة					
2.	يشعر المدير بالأساتذة ويقدر ظروفهم					
3.	لا يعيرني المدير أي اهتمام مادي أو معنوي					
4.	يعطي المدير الحرية للجميع في تنفيذ ما يريدونه					
5.	لا يقدم المدير يد العون للأساتذة مهما كانت ظروفهم					
6.	يحترم المدير آراء الأساتذة ويناقشها					
7.	يأخذ بآرائنا حين إعداد البرامج					
8.	يكثر المدير من الغيابات					
9.	يعتمد المدير الشورى أسلوبا في العمل					
10.	يتقيد المدير بالأمر الروتينية والتفصيلية					
11.	يعتز المدير برأيه ولا يتنازل عنه					
12.	يسود المؤسسة جو من الثقة المتبادلة والتجاوب التلقائي					
13.	المدير غير حازم ويتردد في آراءه					
14.	لا يهتم المدير إلا بالعمل ولا يهمله غيره					
15.	يتعامل المدير مع الجميع بالمساواة					
16.	يسود المؤسسة التسبب والفوضى					
17.	يزور المدير الأساتذة في الأقسام بتوجيههم					
18.	لا يقبل برأي الآخر					
19.	يتعامل المدير بموضوعية في مسألة الثواب والعقاب					
20.	يثني المدير على الاقتراحات الجيدة					
21.	يحب المدير الظهور					
22.	لا يشجع المدير الإبداع والابتكار					
23.	يفرض علينا أوامره ويجبرنا على الالتزام بها					
24.	يتعامل المدير مع الأساتذة بأسلوب ودي					
25.	يحاول المدير إرضاء الجميع					

					26. يستخدم المدير أسلوب التخويف
					27. يعمل المدير بصيغة الأمر بدل التوجيه
					28. يتسم مناخ المؤسسة بالفوضى والحرية غير المضبوطة
					29. يشعرني المدير بالثقة بنفسني
					30. يساهم المدير في إنكفاء الصراعات داخل المؤسسة
					31. أجد المدير زميلا لي أكثر منه رئيسا
					32. لا يتواصل المدير مع الأساتذة خارج أوقات العمل
					33. يتعامل المدير بالمحابة
					34. اشعر بالرضى عن عملي مع المدير

استمارة دافعية الانجاز لدى الأساتذة

الرقم	العبارة	تتطبق بدرجة كبيرة	تتطبق بدرجة متوسطة	تتطبق بدرجة بسيطة	لا تتطبق	لا تتطبق بتاتا
1.	أشعر بالارتياح حين ذهابي للمؤسسة					
2.	أتضايق كلما تأهبت إلى الذهاب إلى عملي					
3.	أحب عملي وأتقانى فيه					
4.	وجودي ضمن جماعة العمل يشعرني بالطمأنينة					
5.	تسود الثقة والتقدير المتبادل في علاقاتي مع رؤسائي في العمل					
6.	أحرص على تنفيذ بعض الأنشطة الجماعية					
7.	أشعر بالفخر والاعتزاز لما أقوم به من عمل					
8.	لا أفكر في تغيير مكان عملي					
9.	أنجز أكثر مما أكون مصمما على عمله					
10.	أسعى بجد للتحسين من أدائي					
11.	أفكر في تغيير مهنتي					
12.	أقوم بعملية كما يمليه علي واجبي					
13.	أتحمل المسؤولية الكاملة تجاه ما أقوم به من عمل					
14.	أواظب على أوقات الدوام في المؤسسة					
15.	أشعر بالاعتزاز كلما كانت نتائج تلاميذي جيدة					
16.	أشعر أن مهنتي تقابل باحترام من طرف الآخرين					
17.	يزداد تعلقي بمهنتي كلما ازدادت خبرتي					
18.	يقابل زملائي آرائي بروح من الحوار والاهتمام					
19.	أتعاون مع الزملاء في تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة					
20.	أبذل أقصى طاقتي لتحقيق طموحاتي					
21.	المعاملة الحسنة من طرف المدير تجعلني أحسن من أدائي باستمرار					

					22. أشعر بالرضا عن أدائي في العمل
					23. أشعر بالاطمئنان لوجود نظام للتعويض عن حوادث العمل
					24. أسعى باستمرار لبناء علاقات جيدة مع زملائي في العمل
					25. ظروفي المادية غير مساعدة على الأداء الجيد
					26. أفضل التعاون مع الآخرين بدل منافستهم
					27. أعتقد أن الوصول إلى مركز مرموق يكون بالجد والعمل
					28. أرى أن التربية والتعليم أساس كل نهضة وتنمية
					29. اخترت مهنة التعليم عن قناعة وحب لها
					30. أعمل في قطاع التعليم مرغما لأنني لا أملك البديل
					31. أشعر أن المدارس لم تعد تؤدي رسالتها
					32. أصبحت مهنة التعليم أكثر مشقة وتعبا
					33. أحرص على التحضير الجيد لدروسي
					34. شعوري بالمسؤولية تجاه التلاميذ يدفعني للعمل بجد

جدول رقم (01) : مقارنة بين القائد والإداري (المصدر : عبد العزيز ، 2007، ص 327)

الرقم	الإداري	القائد
01	ينفذ أكثر مما يخطط ، فهو معنى بتوفير الظروف المناسبة و الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة	يخطط أكثر مما ينفذ ، فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية .
02	يقتصر العمل الإداري على تنسيق نشاط الأفراد والموظفين لتحقيق الأهداف المحددة.	يقود القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكياتهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
03	يحاول الحفاظ على الوضع الراهن و ليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان.	يحاول تغيير الواقع و تجديده ، فهو مطلوب منه أن يحدث تغييرات في الحاضر .
04	يفكر في الحاضر أكثر ما يفكر في المستقبل.	يفكر في الحاضر أكثر ما يفكر في الحاضر .
05	يعمل وفقا لخطوات محددة سلفا.	يبتكر و يبدع و يحدد.
06	سلطته رسمية يستمدتها من القوانين و التشريعات و النظم التي تحكم المؤسسة .	سلطته غير رسمية في الغالب يستمدتها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون و العمل المشترك.
07	الإدارة مفروضة على الجماعة.	تقوم القيادة على النفوذ و القدرة على التأثير .
08	الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد.	يشارك الأفراد في تحديد الأهداف .

جدول رقم (2): علاقة الدافعية بأساليب القيادة

أسلوب القيادة	نمط الدافعية	الدافعية تستند إلى	نمط الشخصية	الفاعلية
الإشراف المحدد	دافعية ذاتية	الإبداع	قيادي بالأفكار أو الأشخاص	عالية
القوة	- دافعية الفريق - دافعية الهدف	الفرص	- مستقل - تقدم بالتغيير	عالية
أساليب مختلطة	- دافعية المكافأة - دافعية التعرف	- لجانب المادي - لوضع الاجتماعي	- نمط الشخصية والفاعلية - يعتمد على مهارات القائد وبيئة العمل التي يخلقها	
مستوى عال من الإشراف	على دافعية الآخرين	كما يحب الآخرين	الوضع الراهن يعتمد على مقاومة التغيير	منخفض
الأمر والتحكم	على دافعية الآخرين	كما يحب الآخرين	الوضع الراهن يعتمد على مقاومة التغيير	منخفض

الجدول رقم 3 المجال المكاني والبشري

الرقم	الثانوية	المكان	عدد الأساتذة الكلي	النسبة	عدد الأساتذة المختارون
01	محمد الشريف مساعدي	المسيلة	43	%26	11
02	يحي بن محمد المقرري	المسيلة	40	%26	10
03	عبد المجيد مزيان	المسيلة	36	%26	9
04	صلاح الدين الأيوبي	المسيلة	33	%26	9
05	محمد الشريف بن شبيرة	بوسعادة	60	%26	16
06	زيري بن مناد	بوسعادة	53	%26	14
07	عبد الرحمان الديسي	بوسعادة	50	%26	13
08	أبي مزراق المقراني	بوسعادة	39	%26	10
09	محمد بوضياف	بوسعادة	54	%26	14
10	عبد القادر بن رعاد	بوسعادة	32	%26	8
11	الباطن	بوسعادة	22	%26	6

الجدول رقم 4 شرح كيفية الاختيار

النسبة	العدد	المجتمع الاصلي
%5,41	25	عينة الدراسة الاستطلاعية
%25.97	120	عينة الدراسة الاساسية

جدول رقم (5) : يوضح العبارات التي تمثل كل نمط قيادي

عدد العبارات	نمط القيادي	رقم العبارات التي تمثل كل نمط
13	الديمقراطي	35-32-24-20-19-17-15-12-9-7-6-2-1
13	الديكتاتوري	34-33-30-27-26-23-22-18-14-11-10-5-3
9	التسيبي	31-29-28-25-21-16-13-8-4

جدول رقم (6) : يوضح العبارات التي تمثل كل بعد من أبعاد دافعية الإنجاز.

العبارات السلبية	رقم العبارة التي تمثل كل بعد	الأبعاد
-25-11-2	34-30-17-14-11-7-3-2-1	حب العمل والتفاني فيه
32-31-30	-24-21-19-18-16-8-7-6-5-4	العلاقات داخل وخارج بيئة العمل
	26	
	25-23-22-15-13-12	الرضا العام
	33-32-31-28-27-20-10-9	الطموح والمثابرة

جدول رقم 7 يوضح العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز.

دافعية الإنجاز	النمط التسيبي	النمط الديكتاتوري	النمط الديمقراطي	الأساليب الإحصائية
8628	2064	3456	5880	مجموع الدرجات
71.9	17.2	28.8	49	المتوسط الحسابي
19.47	6.33	31.05	28.12	الانحراف المعياري
	0.41 -	0.30 -	0.45	معامل الارتباط

جدول رقم (8): علاقة النمط الديمقراطي بدافعية الإنجاز

مستوى الدلالة	دافعية الإنجاز	
دال عند 0.01	$r = 0.45$	النمط الديمقراطي

جدول رقم 9: علاقة النمط الديكتاتوري بدافعية الإنجاز

مستوى الدلالة	دافعية الإنجاز	
دال عند 0.01	$r = -0.30$	النمط الديكتاتوري

جدول رقم 10 : علاقة النمط التسيبي بدافعية الإنجاز

مستوى الدلالة	دافعية الإنجاز	
دال عند 0.01	$r = -0.41$	النمط التسيبي

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): خلداوي علي

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم):

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200842/311

الصادرة بتاريخ: 12/11/2016 عن دائرة: بلدية بوطي السامح

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية علم النفس

تخصص: الربنا وتوجيه تحت رقم التسجيل: 22085100408

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه)

عنوانها: القيادة الادارية وعلاقتها بدافعية الانجاز
لدى اساتذة التعليم الثانوي

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/05/28

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



كلية العلوم
الإنسانية والإجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and

Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي (ة) أدناه :

السيدة(ة): أمغار صويبي

الصفة(طالب, استاذ/باحث, باحث دائم):

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم:

29012/194

الصادرة بتاريخ: 23/03/2023 عن دائرة: المسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: إعداد وترجمة تحت رقم التسجيل: 70212/023503519

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)

عنوانها: القيادة الإدارية وحلقاتها بدافعية

الإنجاز لدى استاذة العلم الثانوي

أصرح بشرفي بأنني أتزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/06/02

امضاء المعني (ة):

ADM

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: القيادة الادارية وحلاقتها بافئدة
الانحياز لعماساتنه التعليم الثانوي

إعداد الطلبة:

- 1- خلدوي علي رقم التسجيل 22085100408
2- امغار صويت رقم التسجيل: 191935070212
القسم: علم النفس الشعبة:
إشراف: الاستاذ كنفى عزور الرتبة: أ.د.

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح
بايداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة): رئيس فريق الاختصاص رئيس القسم

كنفى عزور