

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



شعبة علم النفس



قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة تحت عنوان

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية

الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

دراسة ميدانية بمتوسطة هواري بومدين بوشقرون - بسكرة -

مذكرة مكتملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل وتنظيم

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

* د/ جوادي يوسف

* بوعكاز أمينة

السنة الجامعية: 2016/2015



شكر و عرفان

الشكر لله عز وجل وحده فيه التوفيق والسداد وله الحمد حمدا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

أقدم بجزيل الشكر إلى كل فرد ساندني.....دعمني.....وشد على يدي.....وأزرنني بالقول أو الفعل أو الدعاء.

فشكر الناس من شكر الله لذلك أوجه الشكر الجزيل والتقدير العميق إلى الأستاذ المشرف الدكتور "جوادي يوسف" على دعمه وتوجيهه، ورفع لمعنوياتنا.

كما لايفوتني أن أشكر جميع من بذل جهدا لمساعدتي، وخاصة الأساتذة المحكمين الذين قدموا لي نصائحهم واقتراحاتهم.

ولا أنسى بالذكر الأستاذ الحاضر الغائب الذي كان لنا دوما الدعم والسند وكان نعم الموجه المرحوم الأستاذ "أوزليفي ناجي" رحمه الله.

كما أخص بالذكر كل طاقم متوسطة هواري بومدين بوشقرون وعلى رأسهم السيد المدير "محمد الحاج الشابي"، على ماقدمه لي من تسهيلات هو وكل عمال الإدماج في المتوسطة، لتعاونهم ودعمهم لي لتكملة المذكرة.

شكرا لجميع من ساندني ووقف بجانبي ولو بابتسامة.

لكم جميعا مني فائق الاحترام وجزاكم الله كل خير.

الطالبة: بوعكاز أمينة

ملخص الدراسة

. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات الأنماط القيادية على دافعية الإنجاز لدى عمال

الإدماج المهني، حيث افترضت الباحثة أن هناك انعكاس إيجابي على دافعية الإنجاز الذاتية، والاجتماعية.

وللتأكد من هذه الفرضية اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مع استعمال استبيانين، استبيان الأنماط القيادية، واستبيان الدافعية للإنجاز كأداة أساسية لجمع البيانات من تصميم الباحثة.

وتمثلت عينة الدراسة في 30 فرد من عمال الإدماج المهني، وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

. لا ينعكس النمط القيادي السائد بالإيجاب على دافعية الإنجاز الاجتماعية.

. يوجد انعكاس إيجابي متوسط للنمط القيادي السائد على دافعية الإنجاز الذاتية.

. ينعكس النمط القيادي السائد بالإيجاب على دافعية الإنجاز.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	ملخص الدراسة
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	أولاً: الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5-4	1. إشكالية الدراسة
6	2. فرضيات الدراسة
6	3. أهمية الدراسة
7	4. أهداف الدراسة
8-7	5. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
11-8	6. بعض الدراسات السابقة
11	7. أهمية الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية
	الفصل الثاني: الأنماط القيادية
	نضهيد
16-13	1. مفهوم القيادة
21-16	2. عناصر القيادة
21	3. أهمية السلوك القيادي
29-22	4. نظريات القيادة
32-29	5. الأنماط القيادية
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

	تمهيد
38-35	1 . تعريف الدافعية
41-38	2 . تعريف الدافعية للإنجاز
44-42	3 . أنواع ومكونات الدافعية للإنجاز
51-45	4 . نظريات الدافعية للإنجاز
55-51	5 . قياس الدافعية للإنجاز
55	خلاصة الفصل
	ثانيا: الجانب الميداني
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
	تمهيد
58	1 . منهج الدراسة
60-59	2 . مجالات الدراسة
62-60	3 . مجتمع وعينة الدراسة
65-62	4 . أدوات الدراسة
66-65	5 . أسلوب المعالجة الإحصائية
66	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج
	تمهيد
78-68	1 . عرض وتحليل النتائج
81-78	2 . مناقشة النتائج
81	3 . الإستنتاج العام
82	توصيات واقتراحات
88-84	قائمة المراجع
ب	خاتمة
97-90	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القيادة والرئاسة	15-14
02	الفرق بين المدير والقائد	16
03	النمطان الأساسيان من الأفراد في الدافعية للإنجاز	46
04	المجتمع الأصلي وعدد أفراد العينة	61
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	61
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	61
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	62
08	أبعاد إستبيان دافعية الإنجاز	63
09	أبعاد إستبيان الأنماط القيادية	63
10	مستويات دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة	69
11	استجابات الأفراد لبنود متغير دافعية الإنجاز الذاتية	70
12	نتائج استجابات الأفراد لبنود متغير الدافعية الإجتماعية	73-72
13	النمط القيادي السائد	74
14	استجابات أفراد العينة لمتغير الأنماط القيادية	77-75
15	العلاقة بين النمط الديمقراطي والدافعية الذاتية	78
16	العلاقة بين النمط الديمقراطي والدافعية الإجتماعية	79
17	العلاقة بين النمط الديمقراطي والدافعية للإنجاز	79

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	عناصر القيادة	01
26	العناصر الستة للأبعاد الموقفية	02
28	نموذج "تانبوم" و"شميدث" للقيادة	03
32	أنماط القيادة الثلاثة	04
36	عملية الدفع الأساسية	05

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الصورة الأولى لاستبيانات الدراسة	90 - 92
03	الصورة النهائية لاستبيانات الدراسة	93 - 95
04	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبياني الدراسة	96
05	الهيكل التنظيمي للمتوسطة	97

مقدمة

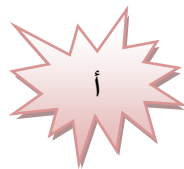
يعد موضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المجتمعات، فحيثما وجدت جماعة نجدها تتطلع دائما لقائد يدعمها ويعزز من رغبتها ودافعيتها للعمل والإنجاز، وبما أن موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تعمل على توجيه أداء الأفراد داخل المؤسسات كون الأفراد هم المحور الأساسي الذي يضمن استمرار وبقاء المؤسسات مهما كان نوعها، لذا فتحليل سلوك الفرد يساعد على فهم طبيعته، وفهم حاجاته، وتطلعاته، ورغباته، ما أشبع منها وما يتطلع لإشباعها، وأولوياته، وبالتالي معرفة العوامل التي تدفع هذا الفرد للقيام بالأعمال المطلوبة منه.

فالدافعية للإنجاز مطلب يسعى له جميع أفراد المجتمع، وكل مؤسسة تريد أن تحقق نجاحا هاما، واستقرار متميز، فالدافعية تعبر عن مدى سعي الفرد واجتهاده ومثابرته، من أجل تحقيق مستوى عالي من الأداء، كما تعبر عن مختلف التحديات التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق أهدافه وهذا لا يتحقق إلا في وجود نمط قيادي يعزز ويدعم ويوجه هذا الأداء.

وإنطلاقا من أهمية موضوع القيادة والدافعية للإنجاز، خاصة في المجال التربوي وذلك ضمن جماعة العمل داخل المدرسة المتوسطة والمتمثلة في أعضاء الفريق التربوي، وهم المدير والأساتذة وعمال الإدماج المهني، سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع الأنماط القيادية وانعكاساتها على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني بالمدارس المتوسطة، حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين جانب نظري والآخر تطبيقي، وتتضمن خمسة فصول وهي:

الفصل الأول: تم فيه تناول الإطار العام للدراسة وتضمن النقاط التالية: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، الفرضيات، أهمية الدراسة، الأهداف المرجو بلوغها، تحديد المفاهيم الإجرائية، بعض الدراسات السابقة، أهمية الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية، أما **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى الأنماط القيادية بداية بتعريف القيادة، عناصر القيادة، أهميتها، وأهم النظريات المفسرة لها، وختاما تم ذكر الأنماط القيادية وفي **الفصل الثالث:** فقد خصص الفصل لدافعية الإنجاز من خلال تعريف الدافعية، ثم الدافعية للإنجاز، بعد ذكر بعض المصطلحات ذات الصلة بالمصطلح، ثم تم التطرق إلى خصائص الدافعية للإنجاز، وأنواعها، ومكوناتها، كما تم عرض بعض نماذج ونظريات الدافعية للإنجاز، ليتم أخيرا تقديم بعض الطرق لقياسها، كما تم في **الفصل الرابع:** تحديد منهج الدراسة، حدود الدراسة، أدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

وأخيرا عرض في **الفصل الخامس:** النتائج وتفسيرها تم ذكر بعض التوصيات.



الجانب النظري

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- 1 . إشكالية الدراسة
- 2 . فرضيات الدراسة
- 3 . أهمية موضوع الدراسة
- 4 . أهداف الدراسة
- 5 . التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
- 6 . بعض الدراسات السابقة
- 7 . أهمية الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

1 . إشكالية الدراسة:

يعتبر العمل نشاط اجتماعي وجزء أساسي في حياة الانسان من خلاله يشبع الفرد حاجاته الأساسية التي ما أن تشبع حتى يندفع الفرد للإنجاز والابداع، فالدافع يعبر عن ذلك الإحساس النابع من داخل الفرد والذي يثير عنده الرغبة في العمل، ويدفعه إلى البحث عن شيء ما، فبالتالي يشكل الدافع للعمل أو الدافع للإنجاز أحد أهم الدوافع في المنظومة الإنسانية ومكونا هاما في الشخصية ويتجلى في سعي الفرد الدائم نحو تحقيق أهدافه وتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه، ويسعى الفرد دائما إلى الوصول لأسلوب حياة أفضل فهو يؤدي دورا أساسيا في رفع مستوى الأداء والإنتاج في مختلف الأعمال والأنشطة سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المجتمع.

ومما لا شك فيه أن فهم دافعية الفرد في العمل يساعد الى حد كبير في وضع نظام سليم للحوافز داخل المنظمات مهما كان نوعها سواء أكانت خدمية، إنتاجية، تعليمية الأمر الذي يساهم أيضا في خلق اتجاهات إيجابية لدى العمال نحو المنظمة.

ومع التطور الحاصل في سوق العمل وظهور ما يعرف اليوم بعقد الإدماج المهني الذي انتشر داخل كل المؤسسات، كانت المؤسسات التعليمية هي الأخرى داخل هذا التغيير فأغلب عمال الإدماج المهني يتمركزون داخلها، ويعبر عقد الإدماج المهني عن آخر سياسة وطنية مستحدثة في مجال العمل، حيث منحت من خلاله الدولة (الحكومة) الأولوية للتكفل باحتياجات الشباب، أي أنه عبارة عن عقود مهنية بين المنحة والتوظيف يتم بموجبها تشغيل مختلف فئات الشباب وتتكفل مديرية التشغيل بدفع المنحة شهريا ومختلف العاملين في إطار هذه العقود لا يستفيدون من منحة التنقل والمهام المأمورة، حيث دخل هذا العقد حيز التنفيذ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-126 المؤرخ في 19 أفريل 2008 الموافق لـ 12 ربيع الثاني 1429هـ، حيث يساعد هذا العقد على إدماج فئة الشباب في عالم الشغل والقضاء على البطالة من خلال السماح للشباب بالاندماج داخل بيئة عمل يستطيعون من خلالها تقديم ما يمتلكون من طاقات بالاحتكاك مع الآخرين من جهة وتأثرهم بالنمط القيادي السائد في تلك المؤسسات من جهة أخرى، غير أن عدم وجود قانون واضح يلزم المؤسسات بإدماج مختلف الشباب يجعلهم عرضة لمختلف الاضطرابات النفسية وعدم الاستقرار طيلة مدة العقد، هذا الأمر يترجم في أدائهم للعمل الشيء الذي يولد لديهم دافع

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

لمحاولة إثبات وجودهم في العمل سعياً منهم لتحقيق ذواتهم. وبما أن القائد هو الذي يمارس التأثير والنفوذ في تحديد أهداف المجموعة وبلورتها وتحقيقها نجد أنه يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك راجع إلى الأسلوب الذي ينتهجه في التعامل مع العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة فهو يسعى دائماً لخلق مناخ تنظيمي تربوي يحقق فيه أسس الدافعية للعمل وبما أنها تستثار من خلال عوامل داخلية متعلقة بالفرد كحاجات يرغب في تحقيقها وتستثار أيضاً في ظل عمل يسوده مناخ سيكولوجي ملائم يوفره القائد عن طريق التعامل الجيد مع مواقف العمل المختلفة التي تواجهه يومياً ولهذا فإن وجود نمط قيادي مناسب في المدرسة يؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات الدافعية للإنجاز وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الأداء والمثابرة لتحقيق الأهداف التنظيمية. وقد اتضح في العديد من البحوث مدى تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه، لذا يعتبر اختيار الأسلوب القيادي المناسب ومعرفة ملائمته للعاملين ذو أهمية كبيرة، فالنمط الديمقراطي مثلاً يستند على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط أي إفساح المجال للإبداع والابتكار وقد أكد "شامي زيان" (2006) أن دافعية الأساتذة تكون مرتفعة في نمط الاتصال الديمقراطي، أما النمط الأوتوقراطي فعلى النقيض من ذلك نجد فيه هيمنته تامة بشكل كامل للقائد وقد توصلت "عفاف وسطاني" (2010) إلى أن دافعية المعلمين تنخفض تحت قيادة أوتوقراطية، ونجد أنه في النمط الفوضوي يترك المدير الحرية لمرؤوسيه أي غيابه فعلياً عن عمليات التخطيط، التنفيذ، التوجيه، الرقابة تحول جماعة العمل على حالة من الفوضى وانعدام المسؤولية، وبالتالي فإنه وباختلاف الأنماط القيادية فإن انعكاساتها تختلف على دافعية الإنجاز وهنا نطرح التساؤل التالي:

- كيف ينعكس النمط القيادي السائد على دافعية الإنجاز؟

وتتدرج تحته التساؤلات التالية:

- كيف ينعكس النمط القيادي السائد على الدافعية الذاتية للإنجاز؟

- كيف ينعكس النمط القيادي السائد على دافعية الإنجاز الاجتماعية؟

2 . فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: ينعكس النمط القيادي السائد بالإيجاب على دافعية الإنجاز.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى: ينعكس النمط القيادي السائد بالإيجاب على الدافعية الذاتية للإنجاز.

الفرضية الثانية: ينعكس النمط القيادي السائد بالإيجاب على دافعية الإنجاز الاجتماعية.

3. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين:

أولاً: الأهمية النظرية:

. تعتبر ظاهرة الدافعية للإنجاز في العمل ظاهرة إنسانية توجد في كل أنماط الحياة وتعد من أهم قضايا عصر العولمة وإحدى سماته البارزة حيث تتخذ مظاهر وملامح متعددة ومختلفة.

. كما تكمن أهمية الدراسة في التطرق لموضوعين أساسيين يتصدران ساحة علم النفس عمل وتنظيم فمظاهر تدني الدافعية للإنجاز لا سيما لدى الموظفين خطر على العمال وعلى المنظمة معا كما أن النمط القيادي السائد في بيئة العمل يلعب دورا في تعزيز أو تدني الدافعية للعمل.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

. بتقدم التكنولوجيا وتتنافس الدول من خلال فرض السيطرة التعليمية كميّار لتقدم الشعوب نجد أن دول العالم الثالث اختلطت عليها الأمور ولم تواكب هذا التطور وبالتالي انعكس هذا على الجانب الإداري في المجال التربوي وظهر هذا من خلال تبني المدير لسياسة إدارية غير واضحة مما جعلنا نشعر بأهمية جدية التطرق للموضوع لكي نساهم ولو بالقليل في إعادة تنظيم وضبط عملية الاشراف لمساعدة المديرين على تطوير أدائهم.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

. قد يفيد هذا البحث في وضع استراتيجيات في شأنها الوصول الى رفع مستويات الدافعية للإنجاز داخل المؤسسات باعتبارها مهمة لأداء العمل من خلال الوقوف على النمط القيادي المساعد والموجه لهذا الأداء.

4 . أهداف الدراسة:

- 1 . التعرف على النمط القيادي السائد في المدارس المتوسطة.
- 2 . تحديد مستوى دافعية الإنجاز الذاتية لدى عمال الإدماج المهني.
- 3 . تحديد مستوى دافعية الإنجاز الاجتماعية لدى العمال.
- 4 . الكشف على انعكاسات الأنماط القيادية على دافعية الإنجاز.

5 . التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- ✓ **الانعكاس:** هو محصلة تغيير مرغوب أو غير مرغوب فيه يقاس بالدرجة التي ينعكس فيها بالإيجاب أو بالسلب على كل فرد من أفراد العينة.
- ✓ **الأنماط القيادية:** النمط هو السلوك الذي سيتبناه مدير المدرسة في تعامله مع العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف وسيتم قياسه إجرائيا من خلال استبيان الأنماط القيادية المصمم من طرف الطالبة الباحثة.
- ✓ **دافعية الإنجاز:** هي استعداد داخلي يحرك سلوك العمال لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف وحاجات معينة في المؤسسة ويحدد إجرائيا بالدرجة التي تحصل عليها عامل الإدماج المهني في استجاباته على استبيان الدافعية للإنجاز المصمم من طرف الباحثة.
- ✓ **عامل الإدماج المهني:** يقصد به في هذه الدراسة الشخص الذي عين في الإدارة ولديه مؤهلات علمية متحصل على شهادة ليسانس أو تقني سامي يقوم بمهام إدارية مختلفة وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-142 المؤرخ في 10 أفريل 2013 يعدل ويتم المرسوم

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

التفذيي رقم 08-126 المؤرخ في 19 أفريل 2008 والمتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني.

6 . الدراسات السابقة:

(1) . دراسة "شامي زيان" (2006): تحت عنوان "تأثير أنماط الاتصال لمدراء التعليم المتوسط على

مستويات دافعية إنجاز الأساتذة" بولاية تيبازة (الجزائر)، هدفت هذه الدراسة إلى:

- مقارنة مؤسسات التعليم المتوسط ذات الاتصال الديمقراطي ومؤسسات ذات الاتصال الأوتوقراطي ومؤسسات ذات الاتصال الفوضوي في دافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم المتوسط حيث مدير المؤسسة من خلال سلوكه أحد أنماط الاتصال (ديمقراطي، أوتوقراطي، فوضوي).

- شملت عينة الدراسة 293 أستاذ و10 مدراء موزعين على 10 مؤسسات متوسطة، تم اختيارها بطريقة

عشوائية، وقام الباحث ببناء مقياس الأنماط القيادية واستخدام المقابلة مع 29 أستاذ وجماعة العمل المتمثلة في 20 عاملا و19 ولي تلميذ وهذا لتعزيز المقياس والتعرف على أنماط الاتصال بين مختلف أطراف العملية التربوية. ولتحليل البيانات تم استخدام اختبار كروكسال واليس لمعرفة دلالة الفروق بين المؤسسات، طريقة دان، المتوسط الحسابي لتحديد مستوى دافعية الإنجاز، النسب المئوية لتحليل نتائج المقابلات.

وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- ارتفاع دافعية الإنجاز لدى الأساتذة في نمط الاتصال الديمقراطي.
- انخفاض دافعية الإنجاز لدى الأساتذة في نمط الاتصال الأوتوقراطي.
- انخفاض دافعية الإنجاز لدى الأساتذة في نمط الاتصال الفوضوي. (شامي زيان، 2006)

(2) . دراسة "عبد الله بن ناصر محمد الشوكاني" (2006): جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسبي ويلانشارد وبين دافعية المعلمين للإنجاز" وهدفت إلى:

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في إدارة المدارس الثانوية بجدة وفرز الإيجابي منها.
- التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الثانوية بجدة.
- الكشف عن مدى العلاقة بين نمط المدير القيادي ودافعية الإنجاز لدى معلميه.

وجاءت النتائج على النحو التالي:

. أن نمط المشاركة كان أكثر الأنماط شيوعاً بين مديري المدارس يليه نمط التفويض.
 . أن بعد الثقة بالنفس كان الأعلى بين أبعاد دافعية الإنجاز، يليه بعد إدراك أهمية الزمن، ثم بعد الاهتمام بالتنافس وتحقيق الامتياز، فبعد الطموح فالمثابرة، وأقلها بعد المسؤولية.

وقد تضمنت عينة الدراسة جميع مديري المدارس في المرحلة الثانوية بمحافظة "جدة"، أما بالنسبة للمعلمين فلكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة ممثلة بطريقة عشوائية، وقد تم استخدام النسب المئوية لتوصيف عينة الدراسة ومعامل بيرسون وكاي لتحديد العلاقة بين المتغيرات .

(عبد الله بن ناصر محمد الشوكاني، 2006)

(3) . دراسة "حيدر علي حيدر" (2009): بعنوان "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" وهدفت هاته الدراسة إلى:

-التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وتكونت عينة الدراسة من 449 مدرس ومدرسة من 45 مدرسة تم اختيارها بطريقة عشوائية، وقام الباحث بتصميم استبانة النمط القيادي واعتمد في تحليل البيانات على معامل الارتباط واختبار (ت) ، وتحليل التباين الأحادي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد هو الاهتمام بمجال القيادة

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

الإدارية أكثر من مجال التوجيه والمتابعة والنمط المفضل في الميدان التربوي هو النمط الذي يوفق بين مجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة . (حيدر علي حيدر، 2009)

4) . دراسة "عفاف وسطاني" (2010): تحت عنوان "دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة" دراسة بمؤسسات التعليم المتوسط لمدينة سطيف وهدفت إلى:

- معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة في ضوء مشروع المؤسسة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

- شملت عينة الدراسة 194 أستاذا، موزعين على أربعة فئات تم اختيارها بالطريقة العشوائية العنقودية و27 مديرا حيث تم أخذ المجتمع الأصلي ككل وقد تم استخدام استبيان تحديد النمط القيادي السائد للمدير المصمم من طرف الباحثة ومقياس دافعية الإنجاز للدكتور " عبد الرحمان صالح الأزرق" وقد تم استخدام المتوسط الحسابي، ومعامل التوافق، واختبار الاستقلالية (مربع كاي) لتحليل البيانات.

- وقد أسفرت النتائج على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، ووجود أربعة أنماط قيادية (ديموقراطي، أوتوقراطي، فوضوي، موقفي)، ومستوى مرتفع لدافعية للإنجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الديموقراطي والموقفي، ومستوى منخفض لدافعية الإنجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي والفوضوي.

(عفاف وسطاني، 2010)

5) . دراسة "إبراهيم مسغوني (2014): تحت عنوان "الأنماط القيادية لمدراس المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين" دراسة في المدارس الابتدائية لولاية الوادي تهدف هذه الدراسة الى الكشف على مدى أثر النمط القيادي لمدير المدرسة الابتدائية في الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

- شملت عينة الدراسة 268 فردا من معلمين ومعلمات مأخوذة من المجتمع الأصلي للدراسة وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة مأخوذة من 87 مدرسة من مناطق ريفية وحضرية، وقد تم استخدام استبيان الأنماط القيادية واستبيان الدافعية للإنجاز المصممين من طرف الباحث لجمع البيانات، وتحليل البيانات تم استخدام اختبار(ت) للدلالة على الفروق بين مجموعتين منفصلتين وغير متساويتين، معامل الارتباط بيرسون.

-وقد أسفرت نتائج الدراسة على أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر انتشارا واستخداما من طرف مديري المدارس الابتدائية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين عينة المعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديمقراطي وعينة المعلمين الذي يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط الدكتاتوري لصالح النمط الديمقراطي. (إبراهيم مسغوني،2014).

7. أهمية الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

ساعدت الدراسات السابقة التي تم عرضها في إعطاء نظرة من الجانب النظري سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

. الاستفادة من المراجع الواردة فيها.

. الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة.

. الاستفادة من نتائجها.

. تصميم أداة الدراسة(الاستمارة وكيفية بنائها).

. الاستفادة من الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسات السابقة.

. مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة عند عرض وتحليل النتائج.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

الفصل الثاني الأنماط القيادية

تمهيد

- 1 . مفهوم القيادة
 - 2 - عناصر القيادة
 - 3 . أهمية القيادة
 - 4 . نظريات القيادة
 - 5 . الأنماط القيادية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والانسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف ورغم الاهتمام الكبير لموضوع القيادة إلا أن هناك اختلافات حول تعريف هذا المصطلح ويرجع هذا الاختلاف إلى التفاوت في الزوايا التي ينظر من خلالها للقيادة ونوجز فيما يلي بعض التعاريف للقيادة:

1 . مفهوم القيادة**2. 1 تعريف القيادة:**

يرى صالح بن سعد بأن القيادة: "هي فن توجيه الأفراد والجماعات وتنسيق جهودهم وحفزهم للوصول إلى النتائج المطلوبة. (صالح بن سعد المربع، 2012، ص 23)

من خلال هذا التعريف يتوضح لنا أن القيادة هي فن التوجيه بحيث يتمتع بها القائد ويستخدم هذا الفن في حث المرؤوسين للوصول للأهداف المرجوة.

وهناك من يرى أن القيادة هي: "فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة".

أما Kohn فيرى أن القيادة: "هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد. (عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، 2002، ص 104)

يركز هذا التعريف على مهارات القائد وقدرته على دفع مرؤوسيه لإنجاز المطلوب منهم.

إضافة إلى أن القيادة هي: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث تجعلهم يقبلون قيادته دونما إلزام قانوني وذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالها وطموحاتها. (جمال الدين لعويسات، 2002، ص 32)

يتضح من خلال هذا التعريف أن القيادة تعبر عن مدى تقبل الجماعة لقائدها واقتناعها التام به، دونما أي سلطة رسمية لأن هذا القائد يمتلك من الصفات ما يمنحهم الثقة التامة به.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

بينما ترى فاتن عوض 2010 أن القيادة هي: "التأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحثهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال خلق دافع العمل وتحفيزهم وبالتالي إنجاز الأهداف".

(فاتن عوض العزو، 2010، ص17)

ويركز هذا التعريف أيضا على أن القيادة هي فن التأثير في الآخرين أي يعكس مهارة القائد وقدرته على قيادة مرؤوسيه ودفعهم نحو العمل.

ومن خلال ما سبق من التعاريف المذكورة ندرج التعريف التالي كتعريف شامل للقيادة: " القيادة هي عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص وأفراد أو بالأحرى بين رئيس ومرؤوسين يستطيع من خلالها القائد التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه قصد تحقيق هدف مشترك".

وتجدر بنا الإشارة إلى أن هناك فرق واختلافات بين عدة مصطلحات تتداخل مع مفهوم القيادة كالقيادة والرئاسة والقائد والمدير وغيرها من المفاهيم ذات الصلة بالمصطلح.

1. 2. الفرق بين القيادة والرئاسة:

يمكن الوقوف على الفرق بين المصطلحين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(01): يوضح الفرق بين القيادة والرئاسة

الخصائص	القيادة	الرئاسة
. من حيث الظهور	- تنبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائيا غالبا، وتكون مسبوقه بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة	- تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراض تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة
. من حيث التفاعل	- التفاعل الدينامي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة	- تتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

<p>وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة.</p>		
<p>- يوجد تباعد اجتماعي كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة، يحاول الأول الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة و دفعها لتحقيق مصالحه و تستند الرئاسة إلى السلطة وهكذا لا يمكن أن نسمي المرؤوسين بدقة « أتباع »</p>	<p>- سلطة القائد تمنح له تلقائيا من طرف الأفراد الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباع له</p>	<p>. من حيث السلطة</p>
<p>- يمارس الرئيس سلطته في فترة زمنية محددة في الغالب بفترة زمنية تكون قابلة للتجديد في الغالب</p>	<p>-غالبا ما يستمر القائد في ممارسة سلطته لأطول فترة ممكنة إلا في حالات خاصة (الوفاة، المرض المزمن)</p>	<p>. من حيث المدة</p>

(جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، 2006، ص155)

1 3- الفرق بين المدير والقائد: يظهر الفرق بين المصطلحين من خلال الجدول التالي:

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

جدول رقم (02) يوضح الفرق بين المدير والقائد

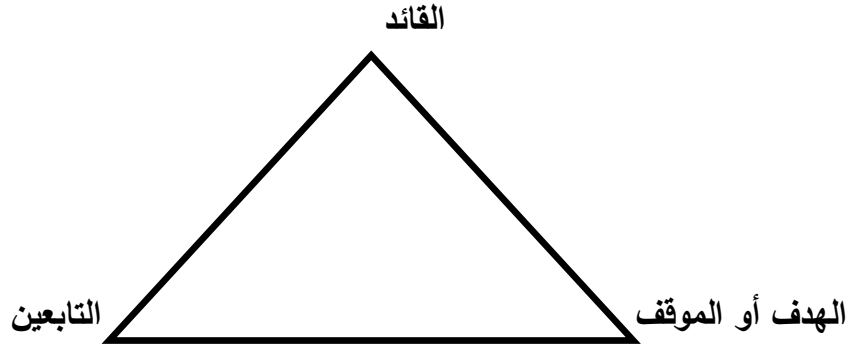
المدير	القائد
يسوق الموظفين ويستميل بعضهم	يقود الموظفين ويكسبهم
يرقب التغيير	يخطط للتغيير وينفذه
يخزن الأفكار الجديدة	يستلهم الأفكار الجديدة ويطبّقها
يطلب بصيغة الأمر	يطلب بالحجة والإقناع
يستأثر بالبطولة والقيادة	يصنع الأبطال والقادة
يحافظ على الوضع القائم	يصنع من الواقع آفاقاً تسمو إلى العلياء
يستهل كلامه بأنا	يستهل كلامه بنحن
الضبابية وعدم الوضوح والتقلبات	الوضوح والشفافية والالتزان والثبات

(رانيا عبد المعز جمال، 2011، ص174)

2- عناصر القيادة: عرفنا أن القيادة هي دور اجتماعي لأنه من الصعب على الإنسان أن يكون قائد لوحده، ولا يستطيع ممارسة القيادة إلا من خلال جماعة لذا فإن هناك أسس وعناصر أساسية لا بد أن تتوفر في القيادة لكي تكون ناجحة ومنتجة من تحقيق الأهداف المنشودة وتترجم هذه العناصر في الشكل التالي:

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

شكل رقم (01) يبين عناصر القيادة



المصدر: فانت عوض العزو: القيادة والاشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 28.

أولاً: جماعة العمل (التابعين): إن المرؤوسين عنصر هام في عملية القيادة إذ أن تركيب الجماعة وتكوين أفرادها الشخصي وخبراتهم وتحيزاتهم ودوافعهم التي تتفاعل مع بعضها من ناحية كما تتفاعل مع شخصية القائد من ناحية أخرى.

وقد عرف "سميث" Smith الجماعة على أنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل ويعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم فالأفراد الأكثر تكيفا هم الأكثر ثقة بقيادتهم المتفهمين لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكاً لأهدافها فوجود الجماعة المنظمة هو شرط أساسي لوجود القيادة لأن الجماعة المنظمة تشعر بالمسؤولية المشتركة وتحقق الأهداف ووجود قائد في هذه الجماعة هو ما يميزها.

ثانياً: الموقف: يتعامل القائد مع مرؤوسيه في ظل مواقف محددة تتسم بظروف معينة.

فالموقف هو الذي يحدد أو هو عنصر حاسم في القيادة ففي العديد من المواقف التي تحدث مع الإنسان في الحياة نجد أن هناك العديد ممن يصلحون لأن يكونوا قادة في مواقف ولا يصلحون لها في مواقف أخرى. إضافة إلى أن القائد هو المسئول عن تحديد الأهداف أو الغايات المنشودة في المواقف التي تجتمع بجماعته عن طريق التعاون من أجل الوصول إلى الهدف المشترك. فالقائد لا يسعى لاستغلال

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

الآخرين لإشباع غايات غير مفيدة بل على العكس القائد الناجح هو من يسعى لإشباع حاجات الأفراد وحاجات الجماعة فالقيادة كما هو معروف هي وظيفة لإشباع الحاجات والعمل مع الآخرين والتأثير فيهم.

ثالثاً: القائد: القائد هو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف والقائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية. (فاتن عوض العزوي، 2010، ص 27)

ويرى **خضير كاظم** أن القائد هو الشخص الذي يؤثر إيجاباً في سلوك الآخرين بدون استخدام قوة الإكراه أو الجبر وأن هؤلاء الآخرين يقبلون به قائداً لهم.

(خضير كاظم حمود الفريحات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، 2009، ص 237)

فهو من أهم عناصر القيادة من خلال خبرته السابقة، أهدافه، طموحاته، تكوينه وتأهيله العلمي، قدراته، مؤهلاته، أساليبه في العمل اتجاهاته بالنسبة للآخرين. ويتمتع القائد بجملة من الخصائص التي تميز سلوكه عن غيره من الأشخاص الآخرين كما أن له مصادر يستمد منها قوته أو نفوذه.

2-1 خصائص السلوك القيادي: من أهم خصائص السلوك القيادي ما يلي:

2-1-1 المبادأة والابتكار والطموح: تنتظر الجماعة من القائد أن يكون أكثر إثراء أو إسهماً في

الأفكار وأكثرها تميزاً في القدرات الابتكارية وأكثرها مثابرة وطموحاً.

2-1-2 التفاعل الاجتماعي مع أعضاء الجماعة: ينتظر من القائد أن يكون متفاعلاً مع جماعته

ومخالطاً لهم، يعاملهم بالود والمجاملة وتتميز علاقاته بالدفء والاستجابات الانفعالية المناسبة لجميع المواقف التي يتميز بها أعضاء الجماعة.

2-1-3 العمل مع الجماعة لا للجماعة: عدم اعتماد أفراد الجماعة على القائد فهو الذي يمكن

الجماعة من أن تعمل فإجبارها على العمل يفقدها الحماس والرغبة فيجب أن يكون دور القائد المساعدة والتمكين لا دور الإكراه والتلقين، فالقائد الصالح يتيح لأفراد الجماعة المساهمة في إدارة شؤونهم واتخاذ قراراتهم ووضع خططهم.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

2-1-4 تمثيل الجماعة: قائد الجماعة هو سفيرها الذي ينطق باسمها، ويعبر عن مشاعرها وهو الذي يمثلها في المناسبات والمواقف المختلفة أمام الجماعات الأخرى.

2-1-5 التكامل وضبط العلاقات: قائد الجماعة له دور أساسي في تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته، وفي التخفيف من حدة التوتر والخلاف والصدام الذي يقع بين الأعضاء وعليه أن يشجع جو من المحبة والاحترام.

2-1-6 التخطيط والتنظيم والإدارة: يقوم القائد بالاشتراك مع أعضاء الجماعة في التخطيط للجماعة على المدى البعيد والمدى القريب. (خليل ميخائيل معوض، 1999، ص 94)

2-1-7 الإعلام: للقائد دور هام في الاعلام، فهو الذي يطلع الجماعة على المعلومات المختلفة وهو الذي يقوم بتسهيل تبادل المعلومات بين أعضاء الجماعة وبين جماعته والجماعات الأخرى.

2-1-8 التقبل: يجب أن يكون هناك تقبل متبادل بين القائد وأفراد جماعته فعلى القائد أن يكون بعيد النظر، وأن يتقبل الأفراد كما هم مراعيًا الفروق بينهم.

2-1-9 الموائمة بين سلوكه وسلوك الجماعة: السلوك القيادي يقتضي التوافق الاجتماعي بين سلوك القائد وسلوك الأتباع وهذا يتطلب اتزان القائد وعدم تأثره بالنقد بل تقبل النقد بصدق وروح عالية مع الشجاعة والاعتراف بالأخطاء، كما يتطلب من القائد أن يكون مدركًا لاتجاهاته وميوله الخاصة فلا يدعها تهيمن على سلوكه والتي لا تتلاءم مع احتياجات الجماعة ولا تتناسب مع الظروف الأحوال.

2-1-10 الإنتاج: يقوم القائد بدوره في دفع الأعضاء لتحقيق قدر مناسب من الإنتاج وإعطاء أقصى فرصة ممكنة للعمل، ويقتضي الأمر تشجيع الأعضاء على تحقيق هذا الغرض.

(خليل ميخائيل معوض، 1999، ص ص 95-96)

أما من وجهة نظر " دافت" فالقائد يملك جملة من الصفات هي:

- استشاري

- مثابر

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

- يحل المشاكل

- متشدد، هادف

- عاقل، محلل، منظم

- سلطوي، موازن

- قوة السلطة (هايل عبد المولى طشطوش، 2009، ص52)

2-2 مصادر النفوذ القيادي: يعتمد القادة في المنظمات عادة على ستة أنواع من القوة Power حيث حدد العالمين (فرينش ورافيين French and Raven) مصادر النفوذ والقوة التي يتمتع بها القائد بالمصادر التالية:

2-2-1 القوة الشرعية: وهي القوة المستندة على سند قانوني شرعي، أو ما يطلق عليه باسم السلطة الرسمية التي تفوض إلى القائد من التنظيم الرسمي.

2-2-2 قوة المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر القائد سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية.

2-2-3 قوة العقاب: أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي والمعنوي.

2-2-4 قوة الخبرة: وهي تستند إلى الخبرة والمعرفة والمهارات الوظيفية والقدرة الفنية والإدارية والسلوكية التي يمتلكها الفرد القائد في مجال عمله.

2-2-5 القوة المبنية على امتلاك المعلومات: تعتمد على امتلاك المعلومات والسيطرة على توزيعها واستخدامها في العمليات التنظيمية والخطط المستقبلية والتحليل واتخاذ القرارات

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

2-2-6 قوة الإعجاب والافتداء: وهي القوة المستندة إلى جاذبية القائد وإعجاب المرؤوسين به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية تثير لديهم الإعجاب والافتداء به. (خضير كاظم حمود الفريحات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، 2009، ص 239)

3 أهمية القيادة: يمكن إجمال أهمية القيادة في النقاط التالية:

- 1 تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
- 2 تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم الإستراتيجية والسياسات الإدارية.
- 3 تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4 السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5 تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.
- 6 مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- 7 تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة لها.

(قاسم شاهين برسيم العمري، 2009، ص 17)

يبرز دور القيادة وأهميتها من خلال قدرتها على توجيه النشاطات الاجتماعية واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، فهي تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم، تقاليدهم، قيمهم، اتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بعوامل خارجية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.

4. نظريات القيادة : هناك نظريات عديدة وضعت لتفسير ووصف ظاهرة القيادة في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية إلا أن كل نظرية من هذه النظريات ركزت على جانب من جوانب القيادة كأساس لتفسير هذه الظاهرة.

4-1 نظرية السمات: يتخذ أصحاب هذه النظرية الموقف القائل بأن القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص وسمات معينة لدى القائد تميزه عن غيره وأن القائد يولد ولا يصنع فإما أن يمتلك أو لا يمتلك الفرد هذه الصفات وهي جملة من الصفات الجسمية والعقلية والشخصية كالمبادرة والفعالية والأمانة والإخلاص، والطموح والشهامة والذكاء والاستقلال والتفاؤل.

(حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، ص 163)

ولكن هذا المدخل ينطوي على الكثير من العيوب نذكر منها:

- أن النظرية لم تحدد الأهمية النسبية لمختلف هذه الخصائص.
- تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.
- عدم شمولية النظرية لأنها أغفلت متغيرات عديدة تعلقت بفعالية القيادة.
- صعوبة قياس الصفات المحددة وعدم إمكانية تحديد القدر المناسب من كل سمة.

(محمد بلال، 2002، ص107)

4-2 النظرية السلوكية: هي نظريات عديدة قدمت في إطار محاولة تفسير ظاهرة القيادة على أساس دراسة سلوك وأفعال القائد بدلا من دراسة سماته وخصائص لذا ركزت على أساليب القيادة فهي تؤكد على أن القيادة سلوك يمكن تعلمه وترى أن سلوكيات القائد تقسم وفقا لبعدين أساسيين هما:

- الاهتمام بالعمل

- الاهتمام بالمرؤوسين

ومن أهم النظريات دراسة مينشغان والشبكة الإدارية.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

4-2-1 دراسة ميتشغان: هي مجموعة من الدراسات قام بها باحثون من جامعة ميتشغان حددت هذه البحوث نوعين من سلوكيات القيادة وهما:

* التركيز على العمل (فهم يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العاملين للعمل).

* التركيز على العاملين (يهتمون أكثر برضا العاملين).

وخلصت الدراسات إلى أن الأسلوب الذي يركز على العاملين هو الأكثر فعالية.

4-2-2 الشبكة الإدارية: تقوم هذه النظرية على أساس شبكة صممت على مدرج أو مقياس من (1)

إلى (9) لكل من العمل والأفراد وتعد الشبكة جزءا من برنامج يشجع القائد على معالجة كل موقف باستخدام معرفته عن السلوك الإنساني لمؤوسيه، وترى هذه النظرية أن القادة يكونون أكثر فعالية عندما يكون لديهم اهتمام عال ومتوازن بكل من الأفراد والعمل أي أن هناك بعدين أساسيين وهما:

- العمل (أو الإنتاج)

- الأفراد (أو العلاقات مع العاملين) (محمد فتحي، 2003، ص ص 174-175)

فالشبكة الإدارية حسب كل من بليك ومورتون **Blake and Mouton** تضم في مجموعها واحدا وثمانين موقفا قياديا أفضلها في نظرهم أسلوب (9.9) الذي يتميز بالثقة المتبادلة والاحترام المتبادل والتعهد بالعمل الجاد من قبل العاملين وخاصة عند مقارنتها بأسلوب (1.9) الاهتمام بالإنتاج وأسلوب (9.1) الاهتمام بالعلاقات فقط ومما يعاب على النظريات السلوكية رغم مساهماتها في الكشف على الأبعاد المختلفة للسلوك أنها:

- الاهتمام بالعاملين يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين ولكن ليس دائما.

- الاهتمام بالعمل لا يؤدي دائما إلى زيادة الإنتاجية خاصة إذا كان على حساب الجانب الإنساني الذي يؤدي إلى التغيب ودوران العمل.

- هناك إهمال للموقف الذي تمارس فيه القيادة أو الذي يساعد على بروز قائد يتولى زمام الأمور، هذا الأمر أدى إلى اقتناع الباحثين بوجود تبني منظور أشمل لتحديد معالم قيادة فعالة.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

3-4 النظرية الوظيفية: إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فينظر للقيادة في جملتها أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد فيما يلي:

- التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى.
- وضع سياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه.
- ***المصادر الفوقية:** من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
- ***مصادر تحتية:** نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- ***مصادر من القائد نفسه** حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- خبرة القائد كالخبرة الإدارية والفنية والمعرفية.
- تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة.
- الثواب والعقاب.
- الحكم والوساطة.

وبالتالي فخصائص القيادة تتباين وفقا لكل وظيفة حسب هذه النظرية.

(كعوان كلثوم، 2009، ص ص 28-29)

4-4 النظرية الموقفية: تقوم هذه النظرية على فلسفة مفادها أن الظروف هي التي تنتج القادة وتبرزهم، وأن القيادة تختلف باختلاف الظروف فهي لا ترتبط بموقف معين.

- فهي ترى أن أي عضو من الجماعة قد يصلح ليكون قائدا في موقف معين ولا يصلح في موقف آخر.

- فهذه النظرية تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري وتحدد أربعة مجالات ينبغي النظر فيها وهي:

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

* خصائص المدير

* خصائص المرؤوسين

* هيكل وطبيعة المهام

* العوامل التنظيمية

ومن أهم النظريات الموقفية نظرية "فيدلر" حيث أسهم بدرجة كبيرة في مجال النظريات الموقفية للقيادة ووضع نموذجاً جمع فيه العلاقات بين نمط القيادة والموقف وقد ميز "فيدلر" بين نوعين من القادة.

*الأول: هو الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

*الثاني: الذي يهتم بالإنتاج وهيكل المهام، وهو يرى أن الموقف القيادي ونوع القيادة يتوقف على ثلاث عوامل وهي:

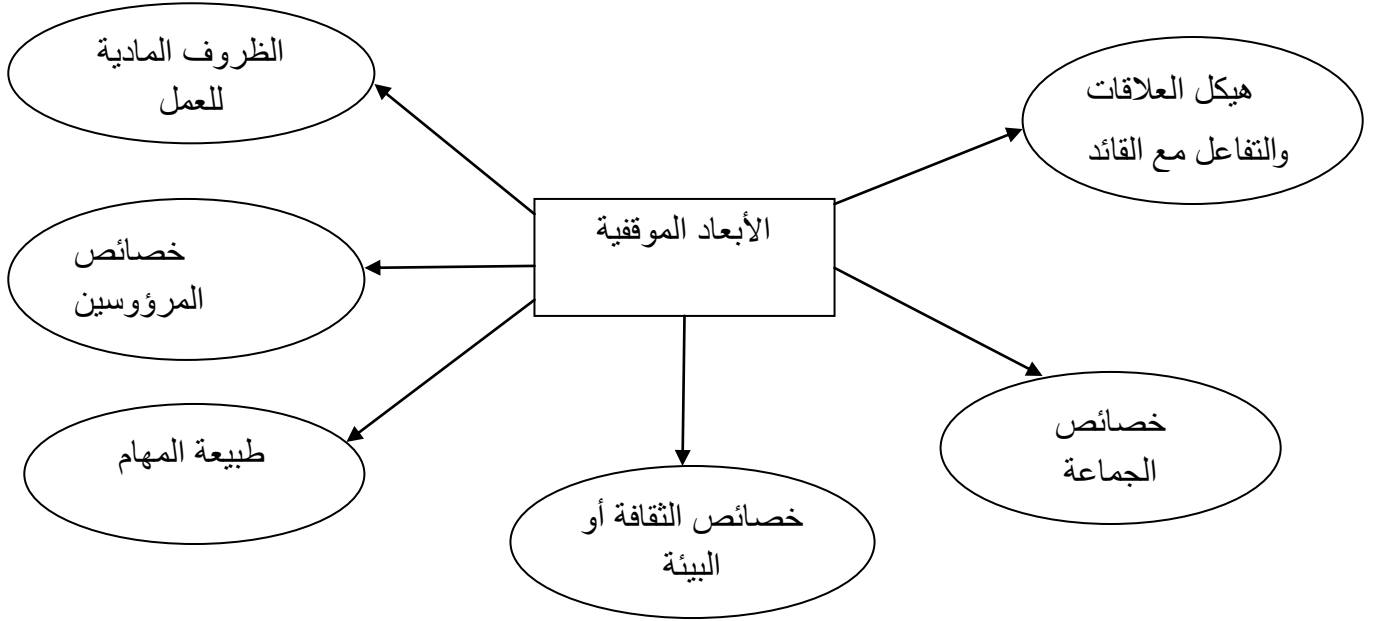
- علاقة القائد بالجماعة وتشير إلى مدى تقبل الجماعة ودرجة ولائهم له.

- هيكل المهام تشير إلى توزيع المهام على الفريق.

- قوة المنصب ويستمددها القائد من مسؤوليات الإدارة. (عبد الرحمان العيسوي، ص 153)

والشكل التالي يوضح المتغيرات التي تناولتها النظرية الموقفية:

شكل رقم (02) يوضح العناصر الستة للأبعاد الموقفية للقيادة



المصدر: عبد الرحمان العيسوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ص153

وقد تعرضت هذه النظرية لبعض الانتقادات منها:

- صعوبة الاتفاق على عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد الموقف الملائم أو غير الملائم
- بعض الأفراد قد ينجحون نسبيا في كل المواقف بينما لا ينجح آخرون في شيء منها وهذا ما أفسح المجال لتطوير نظرية تجمع بين النظريتين السابقتين وهي النظرية التفاعلية.

(ناصر محمد إبراهيم مجمعي، 2013، ص 32)

4-5 النظرية التفاعلية: تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي:

- القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة.
- الأتباع (اتجاهاتهم، وحاجاتهم، ومشكلاتهم).

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

- الجماعة نفسها (بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها).

- المواقف كما تحدها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وتركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الأتباع وإدراكه لنفسه وإدراك الأتباع له وإدراكه لهم والإدراك المشترك بينهم فالقيادة هنا هي عملية تفاعل اجتماعي. فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها معاييرها واتجاهاتها وأهدافها وآمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي وحسب هذه النظرية يمكن التعرف على شخصية القائد وعلى الموقف الاجتماعي وعلى التفاعل بينهما. (محي الدين مختار، ص 200)

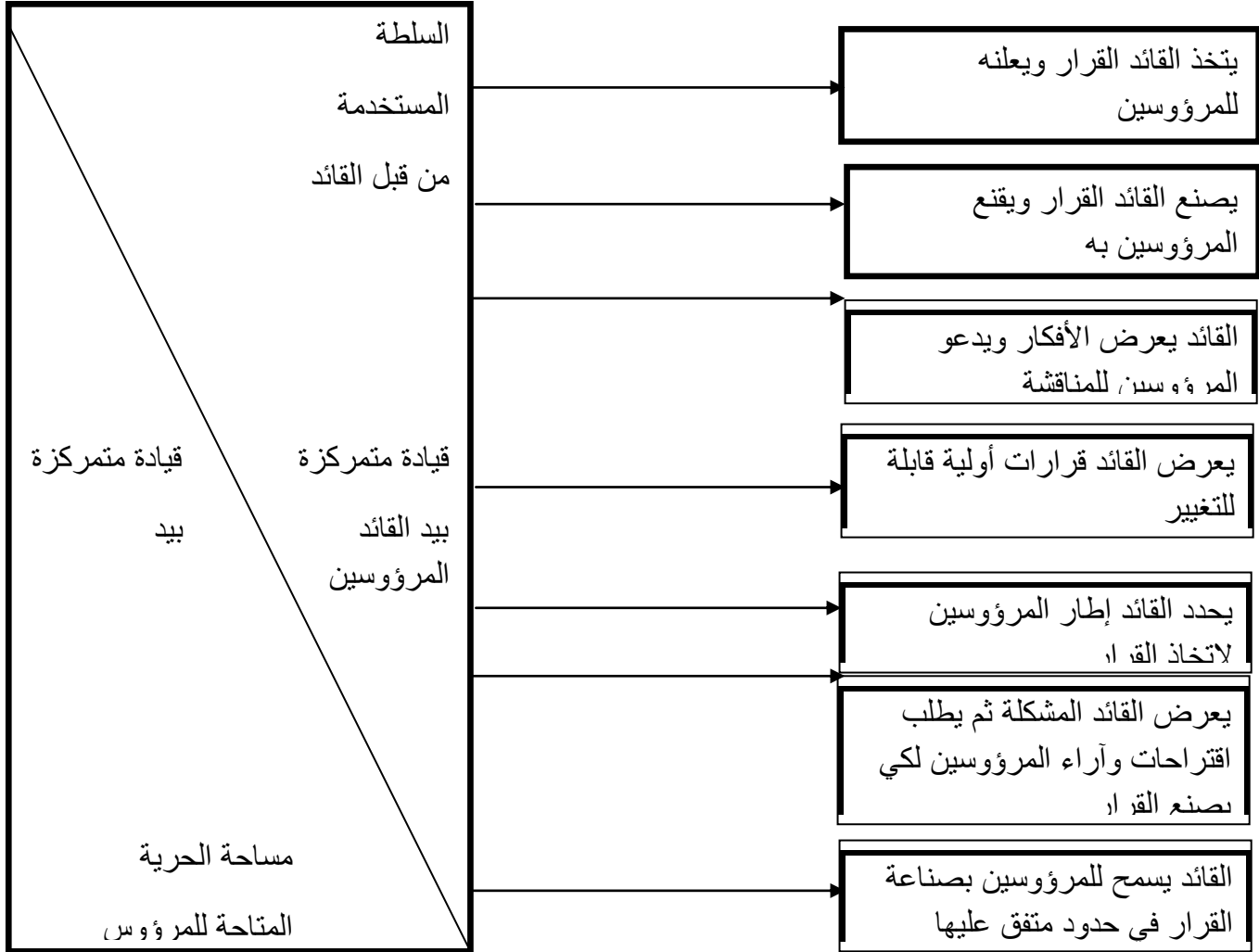
4-6 نظرية المسار-الهدف: تم تطوير هذه النظرية لوصف الطريقة التي يشجع بها القائد ويدعمون أتباعهم عند إنجاز الأهداف التي وضعوها وذلك من خلال تحديد المسار الذي يجب عليهم المرور به بوضوح وسهولة وبالتحديد فإن القادة يقومون بوضع المسار أو الطريق بحيث يعرف الأتباع أي طريق يسلكون ويقومون بإزالة العوائق التي تعمل على سد المسار أو إعاقة الأتباع عن السير في هذا الطريق ويقومون بزيادة المكافآت التي يحصل عليها الأتباع طول الطريق.

ويمكن للقادة إتباع أسلوب أو أكثر في الخطوات الثلاث السابقة، فعند توضيح المسار يمكنهم أن يكونوا موجّهين. أو يقوموا بإعطاء ملحوظات عامة، وخلال الخطوة الثانية والخاصة بإزالة العوائق فيمكنهم إزالة العوائق بأنفسهم أو مساعدة الأتباع على تتحية الكثير منها جانباً، وفي الخطوة الثالثة والمتعلقة بزيادة المكافآت فإنه يمكنهم توفير التشجيع الضروري، أو توفير المكافآت المناسبة على طول الطريق، وأن التنوع والتباين في المدخل الذي يتبعه القائد سوف يعتمد على المواقف والذي يشمل قدرات الأتباع ودوافعهم وكذلك درجة الصعوبة في المهمة بالإضافة إلى العوامل الخاصة بالمواقف أو في مجال الوظيفة أو المهمة (إبراهيم مسغوني، 2014، ص ص 41-42)

4-7 نموذج "تانبوم" و"شميدث" للقيادة: نموذج يضم أنماطاً مختلفة للقيادة تتمحور حول سلطة القائد إلى سلطة المرؤوس حيث يختلف نمط القيادة وممارسته وفقاً لقدرة السلطة التي يمنحها المسئول أو القائد إلى مرؤوسيه كما تتضح من الشكل التالي:

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

شكل رقم (03) نموذج Tannebaun, Schmidt للقيادة



المصدر: قاسم شاهين برسيم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية-

مذكرة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 66

وضمن خصائص القائد المؤثرة نجد نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين يشعره بالأمان أما

خصائص المرؤوسين المؤثرة فهي حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية واستعدادهم للقبول وتحمل المسؤولية وقدرتهم للعمل في ظل الغموض وعدم الوضوح واهتمامهم بالمشكلة المطروحة وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

4-8 نظرية فروم-جاغو: تقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة وكمية المشاركة المسموح بها من قبل المرؤوسين تميز النظرية بين ثلاثة أنماط يعتمدها القائد لاتخاذ القرار:

قرار السلطة: قرار يتخذ من قبل القائد ثم يعلن للمرؤوسين.

- **قرار استشاري:** قرار يتخذ بعد تشاور مع أفراد المجموعة.

- **قرار المجموعة:** قرار يتخذ من قبل أعضاء الجماعة أي المجموعة المعنية.

ويمكن للقائد أن يختار أحد البدائل الآتية عند اتخاذه للقرار:

1 . يقرر لوحده وهذا يسمى قرار سلطة، ثم يعلن القرار للمجموعة.

2 . يتشاور بشكل منفرد مع بعض المرؤوسين للإفادة من مقترحاتهم.

3 . تشاور مع مجموعة باستدعائهم إلى اجتماع تداول ثم يطرح المشكلة ويناقشها مع سماع آرائهم جميعا.

4 . يقوم بمهمة تسهيل مناقشة المشكلة ومن ثم اتخاذ القرار من قبل المجموعة كاملة.

5 . يفوض صلاحية اتخاذ القرار إلى المجموعة.

وقد تكون الخيارات الخمس المشار إليها ملائمة لبعض المواقف ولكن لكل منها مزاياه وعيوبه.

(قاسم شاهين برسيم العمري، 2009، ص ص 66-67)

5 . الأنماط القيادية

1-5 تعريف النمط القيادي: يرى "الهوري" أن النمط القيادي "هو سلوك القائد كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم وليس كما يراه صاحبه".

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

يعرفه "البيع" بأنه "الأسلوب الذي ينتهجه القائد التربوي للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

كما يعرفه "المرهون والجزراوي" بأنه: "عبارة عن الطريقة التي ينجز بها أو تعمل بها الأشياء أو الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين. (حيدر علي حيدر، ص 46)

فالنمط القيادي لأي مؤسسة هو مجموع السلوكيات التي يوجه بها القائد مؤسسته.

(فاروق عبده فيلية، السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص 231)

2-5 أنواع الأنماط القيادية:

أولاً من حيث السلطة: يرى كل من "محمد حسن الشماع" و"خضير كاظم" أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين:

أ . القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفق منهج التنظيم التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

ب . القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الافراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه وقوة شخصيته تجعله قائداً ناجحاً.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة ولعلنا أن توجد معاً في شخص واحد.

(خضير كاظم وآخرون، 2009، ص 238)

ثانياً من حيث أساليب القيادة: لقد أكد العديد من المختصين إجماعهم على أنه هناك ثلاثة أساليب للقيادة يستخدمها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيههم وهي:

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

1 . أسلوب القيادة الديمقراطية: وهو النمط الذي يحرص القائد من خلاله على أن يقوم بالتفاعل مع العاملين، ومحاولة مشاركتهم في القرارات التي يقوم باتخاذها، وأخذ رأيهم فيما يتعلق بتنظيم شؤونهم وشؤون المنظمة بشكل عام. (عبد المعطي محمد عساف، ب س، ص 190)

فهو بذلك يقوم بتحديد الأهداف ووضع الخطط والسبل الكفيلة لتحقيقها بمشاركة رؤوسيه وبالاتفاق معهم، فيمنحهم بذلك شعورا بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما يؤثر إيجابيا في معنويات المرؤوسين. (عمر وصفي عقيلي، 2013، ص 291)

فالأفراد في ظل هذا النمط لهم حق المشاركة في وضع الأهداف والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم ويرتكز هذا النمط على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة وتتسم هذه القيادة بالاحترام المتبادل بين القادة والمرؤوسين.

2 . أسلوب القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية/الاستبدادية) : يطلق على هذا الأسلوب القيادي بالقيادة الأوتوقراطية، أو القيادة الاستبدادية أو القيادة التسلطية، وجميعها تدور حول محور واحد وهو محاولة القائد الأوتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته، وفي هذا النموذج يتمركز اتخاذ القرار في يد القائد بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية وهنا يحجم القائد على أن يفوض سلطة اتخاذ القرار إلى غيره ويحتكرها في يده، بمعنى أنه الوحيد القادر على تحديد المشكلة ووضع حل لها، وهو الذي يبلغ القرار لمرؤوسيه لتنفيذه دون إعطائهم أية فرصة لمناقشة فيما يقرر، ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله. (عادل عبد الرزاق هاشم، 2010، ص 62)

3 . أسلوب القيادة الفوضوية أو الترسلية: القائد في هذا النمط متساهل، يظهر سلوكا معيناً في تعامله مع الأعضاء فيبدو وكأنه يفقد الطابع القيادي له، وذلك رغبة منه في منح الحرية للمرؤوسين، وعدم التدخل في أعمالهم وواجباتهم، أو الحد من حرياتهم لأنه يجب أن يرى كل فرد مسؤولاً عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه.

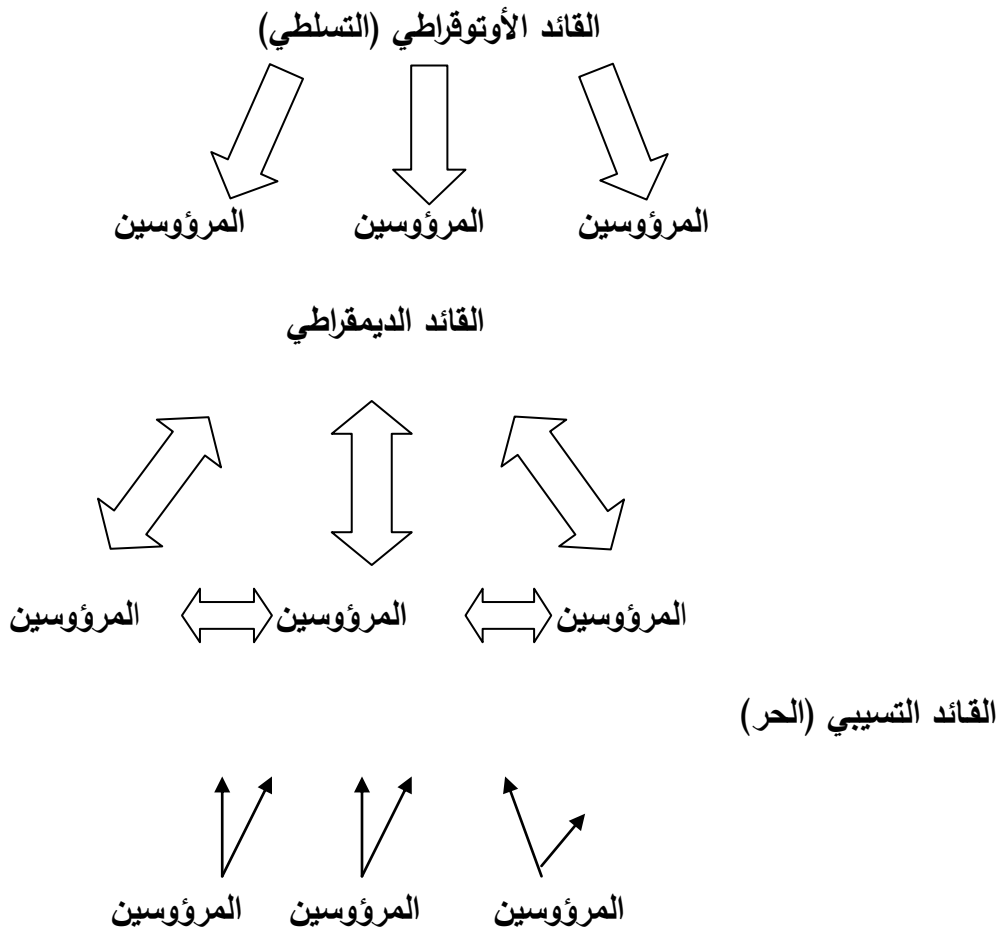
وتكون المؤسسة في ظل هذا النمط تتسم بالفوضى والتسيب ولا يتحقق فيها مفهوم الضبط والمسؤولية، وتتميز بعدم وضوح الأهداف، ويتصف المناخ الاجتماعي في هذا النمط بالحرية التامة حيث يترك

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ، ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي كما أنهم أكثر ضيقاً بالجماعة نفسها.

ويؤدي هذا الأسلوب الفوضوي في القيادة إلى عدم اكتراث الأعضاء بما تقوم به الجماعة ويظهر ذلك في صور اللامبالاة وغياب الحماس إلى العمل. ويمكن توضيح أنماط القيادة الثلاثة من خلال الشكل رقم (04) حيث توضح الأسهم العلاقات بين القادة والمرؤوسين:

شكل رقم (04) يوضح أنماط القيادة الثلاثة



المصدر: عادل هاشم عبد الرزاق: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، اليازوري للنشر، عمان الأردن، 2010، ص 68.

خلاصة الفصل

يتناول الفصل القيادة من حيث مفهومها ، ثم تم الإشارة الى الفروقات بين المصطلحات المتداخلة مع القيادة منها القيادة والرئاسة، القيادة والإدارة، هذا ويتم الإشارة الى عناصر القيادة وخصائص السلوك القيادي ومن أين يستمد القائد مصادر قوته. كما تطرقنا في هذا الفصل إلى الأنماط القيادية وأنواعها، وأخيرا تناول هذا الفصل نظريات القيادة في الفكر الإداري.

الفصل الثالث الدافعية للإنجاز

تهديد

1. تعريف الدافعية
- 2- تعريف الدافعية للإنجاز
3. أنواع ومكونات الدافعية للإنجاز
4. نظريات الدافعية للإنجاز
5. قياس الدافعية للإنجاز

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الدافعية أحد الموضوعات الأساسية والمهمة حيث يتوقف نجاح المنظمات اليوم على مدى قدرتها على جعل أفرادها مندفعين نحو أداء الأعمال الموكلة إليهم بشكل جيد وحسن، فالدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه أن تزيد قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وهذا بتوفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد.

1 تعريف الدافعية:

1 1 تعريف الدافع: يرى عبد السلام أبو قحف أن "الدافع هو الباعث المحرك لسلوك الكائن الحي وقد يكون الباعث مادي أو غير مادي. (عبد السلام أبو قحف، 2006، ص364).

- وهناك من يرى أن الدافع هو "حالة داخلية توجه السلوك وقد ينتج عن حالة نفسية أو جسدية .

(طارق كمال، 2007، ص107)

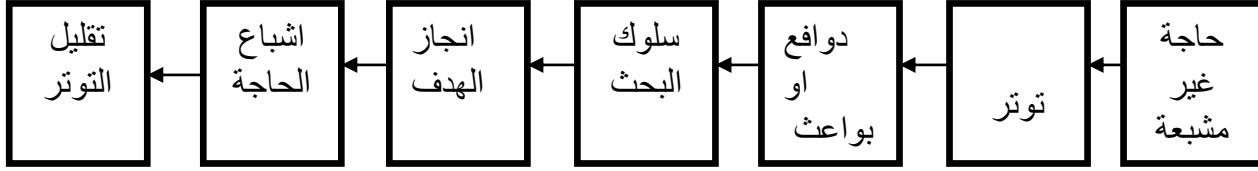
- يرى كل من هرتسي وويلانكارد أن الدوافع "هي الحاجات والرغبات الكامنة داخل الفرد وهي توجهه نحو أهداف يدركها الفرد إدراكا شعوريا أو لا شعوريا (حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي،

1999، ص 112)

- فالدافعية هي "الرغبة في عمل شيء وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل (الفعل) في إشباع حاجة ما لدى الفرد كما يتضح من خلال الشكل التالي:

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

شكل رقم (05): يوضح عملية الدفع الأساسية



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 120.

ومما سبق نستنتج أن الدافعية هي: عبارة عن محركات داخلية أو قوى كامنة داخلية غير مرئية يحس بها الإنسان، وتدفعه لأن يتصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجات معينة يحس ويشعر بها، ذلك لأن عدم إشباعها يحدث لديه حالة من التوتر وعدم التوازن الداخلي مما يتطلب الأمر الإتيان بتصرف أو سلوك معين لإحداث الإشباع وإزالة التوتر وإعادة التوازن الداخلي.

1 . 2 . بعض المصطلحات المرتبطة بالدافعية:

1 . 2 . 1 الحاجة: حالة من النقص والافتقار أو الاضطراب النفسي أو الجسمي إن لم تلق إشباعاً أثارت لدى الفرد نوعاً من التوتر والقلق لا يلبث أن يزول متى ما أشبعت أو قضيت الحاجة.

1 . 2 . 2 الحافز: هي تلك المحركات الخارجية لدى الفرد التي تؤثر على سلوكه فقد يستخدمها المدير لغرض إثارة الحاجات لدى مرؤوسيه ومن ثم إشباعها وتلبيتها، وقد تشمل زيادة الراتب، أو المكافآت التشجيعية، أو الترقيات، أو غير ذلك من المحركات الخارجية.

(عبد الباري درة، محفوظ جودت، ص 233)

1 . 2 . 3 الهدف: ما يرغب الفرد في الوصول إليه أو الحصول عليه ويشبع الدافع في نفس الوقت.

(حسين أبو رياش، عبد الحكيم الصافي، اميمة عمور، سليم شريف، 2006، ص 16).

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

. فهو ما يشبع الدافع وإليه يتجه السلوك ويكون في العادة شيئاً خارجياً.

(هائل عبد المولى طشطوش، 2009، ص58)

4.2.1 الباعث: حالة خارجية مادية أو اجتماعية يستجيب لها الدافع والبواعث نوعان إيجابية وسلبية فالإيجابية ما تجذبه لها كأنواع الثواب المختلفة أو وجود مجال للترقية، والسلبية ما تحمل الفرد على تجنبها والابتعاد منها وعن عواقبها كالقوانين الرادعة والاجتماعية التي يحتمل الفرد على تعديل سلوكه أو كفه. (محمد محمود بن يونس، 2007، ص184)

وهكذا نجد أن مفهوم الدافع مركب ويشمل مفاهيم الاستثارة والحاجة والحافز والهدف والباعث، وقد يحدث خلط بين هذه المفاهيم في بعض الأحيان إلا أن الدافع في كل حالاته يؤدي إلى أداء في سلوك الفرد سواء أكان هذا الأداء على شكل استجابة حركية أو نفسية أو داخلية أو خارجية .

(محمد جاسم العبيدي، 2004، ص146)

1.3 تصنيف الدوافع: تصنف الدوافع الى ثلاثة أنواع:

1-3-1 دوافع فسيولوجية: وهي الدوافع التي تنشأ أساساً عن حاجات فسيولوجية فطرية ضرورية لحفظ الذات وبقاء النوع، مثل الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء وتجنب الحرارة والبرودة.

2-3-1 دوافع الاستثارة الحسية: وهي تنشأ عن حاجة فطرية لدى كل من الإنسان والحيوان إلى مستوى معين من الاستثارة.

3-3-1 دوافع اجتماعية نفسية: وهي دوافع تنشأ أساساً عن حاجات نفسية اجتماعية، مثل السيطرة التملك، الانتماء، التقبل الاجتماعي، الإنجاز . (عويد سلطان المشعان، 1994، ص 184).

1 2 وظائف الدافعية:

- تحريك وتنشيط السلوك بعد أن يكون في مرحلة من الاستقرار أو الاتزان النسبي.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

- توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى فالدوافع بهذا المعنى اختيارية أي أنها تساعد الفرد على اختيار الوسائل لتحقيق الأهداف والحاجات.

المحافظة على استدامة السلوك ما دام بقي مدفوعا، أو ما بقيت قائمة .

(حسين أبو رياس وآخرون، 2007، ص16)

□ زيادة الجهود والطاقة المبذولة نحو تحقيق أهداف معينة.

- المساعدة في تحقيق أداء متطور.

- المحافظة على البقاء والاستمرار وهذا ينعكس من خلال تنشيط سلوك الأفراد بشكل دائم من أجل إشباع حاجاته لضمان بقاءه واستمراره.

فالدافعية هي مولدات ومنتشطات ومحركات وموجهات للسلوك الإنساني كما أنها بمثابة ضابطة ومعدلة للسلوك الإنساني والتنبيؤ به وتفسيره. (محمد محمود بن يونس، 2007، ص 26-27).

2. تعريف دافعية الإنجاز:

يعتبر الدافع للإنجاز أحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية حيث حظي بقدر كبير من اهتمام العلماء باعتباره أحد المعالم المميزة للدراسة والبحث في ديناميات الشخصية والسلوك، ومن أبرز العلماء الدارسين له، "هنري موراي" **Henry.A.Murray** الذي يعتبر أول من استخدم مصطلح الحاجة للإنجاز وقد تم استبدال مصطلح الحاجة إلى مصطلح الدافع للإنجاز لدى "ماكليلاند" عما يقصده "موراي" بمفهوم الحاجة للإنجاز وسنتطرق هنا إلى مفهوم دافعية الإنجاز:

يعرف موراي **Murray** الحاجة للإنجاز بأنها "رغبة الفرد وميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر ممكن من الوقت مستخدما ما لديه من قوة ومثابرة واستقلالية".

(مجدي أحمد عبد الله، 2003، ص186)

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

أي أن الحاجة للإنجاز تشير إلى رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك.

أما **اتكنسون "ATKANSON"** فعرف الدافعية للإنجاز في نظريته بأنها:

" الرغبة الجامحة في العمل ووصفها بأنها الاتجاه الذي يشجع الحث والإصرار على السلوكيات والأهداف ذات الصعوبة المتوسطة والتي تمكن وصفها بالواقعية والممكنة". (غريب حسين، 2010، ص 162)

في حين يرى **ماكلياند** وزملاءه أن الدافعية للإنجاز تشبه إلى " استعداد ثابت نسبياً في الشخصية تحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز".

(محمد محمود بن يونس، 2007، ص 80-81)

ومن ناحية أخرى يعرفه **الزيات** بأنه "دافع مركب يوجه سلوك الفرد كي يكون ناجحاً في الأنشطة التي تعد معايير للامتياز، والتي تكون معايير النجاح والفشل فيها واضحة أو محددة".

(مجدي أحمد عبد الله، 2007، ص 177)

- ويتمثل دافع الإنجاز في الرغبة في القيام بعمل جيد، والنجاح فيه وتتميز هذه الرغبة بالطموح، والاستمتاع في مواقف المنافسة والرغبة الجامحة للعمل بشكل مستقل، وفي مواجهة المشكلات وحلها، وتفضيل المهمات التي تتطلب على مجازفة متوسطة بدل المهمات التي لا تتطلب إلا على مجازفة قليلة، أو مجازفة كبيرة جداً. (ثائر أحمد غباري، 2008، ص 50).

- بينما يرى **الكناني** أن هذا الدافع يعبر عن سعي الفرد لتركيز الجهد والانتباه والمثابرة عند القيام بالأعمال الصعبة والتغلب على العقبات بكفاءة في أسرع وقت وبأقل جهد وأفضل نتيجة، والرغبة المستمرة في النجاح لتحقيق مستوى طموح مرتفع، والنضال والمنافسة من أجل بلوغ معايير الامتياز.

انعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الدافع للإنجاز يعبر عن الرغبة والسعي للتغلب على الصعوبات هذا للوصول إلى مستوى عالي من التفوق والامتياز والإتيان بأشياء ذات مستوى راقى وهي تعبر عن الطموح الذي يدفع الفرد للمباشرة من أجل بذل الجهد، ومن خلال سلوكيات إنجازية مهنية تدل على إقباله للعمل.

1-2 خصائص الدافعية للإنجاز:

- ✓ أن الدافع للإنجاز دافع بشري معقد أو مركب يتسم بالطموح والمتعة في المنافسة، والاستقلال، وتفضيل المخاطرة والحرص على تحقيق الأشياء الصعبة.
- ✓ أن الدافع للإنجاز يتسم بالسعي الجاد نحو عمل الأشياء الصعبة بأقصى سرعة وبقدر الإمكان، وتزداد فيه احتمالات النجاح على الفشل ويتجه مباشرة نحو تحقيق الهدف.
- ✓ أن الدافع للإنجاز يرتبط بأهداف متجددة تتعلق بنمط الحضارة التي يعيش فيها الفرد.
- ✓ لا شك أن الدافع للإنجاز يكمن وراء سلوك الإنسان وينشطه ويدفعه ويوجهه نحو النجاح وبلوغ الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على أحسن ما يكون، مما ينعكس أثره على ثقة الفرد بذاته وبأدائه فيدفعه إلى المزيد من الأداء الناجح.
- ✓ أن هذا الدافع يكتسب في مراحل مبكرة من عمر الإنسان ويدعم من خلال ما يتلقاه الفرد من استحسان المجتمع أو عقابه لفشله، لذلك يظل ثابتا في شخصية الفرد إلى حد ما يكون له بمثابة قوة محرّكة وموجهة للسلوك في آن واحد.
- ✓ يدفع الفرد إلى العمل المضني والجاد لتحقيق النجاح، ويختلف الناس في هذا الدافع، الأمر الذي يلاحظ بما يقومون به من مهام أو أعمال.
- ✓ أن الدافع للإنجاز يؤدي بالفرد إلى أن تحتل مكانة راقية وقيمة عالية في مجالات الإنتاج والابداع. (مجدي أحمد عبد الله، 2003، ص 178)

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

2-2 خصائص الأفراد ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز: تشير البحوث والدراسات التي تناول أصحابها خصائص شخصية الأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة بأنهم يميلون إلى التصرف والسلوك بطرق وأساليب معينة يتميزون فيها عن غيرهم وهي:

- 1 - السعي نحو الإتقان والتميز.
- 2 - القدرة على تحمل المسؤولية.
- 3 - القدرة على استكشاف البيئة.
- 4 - القدرة على التخطيط لتحقيق الهدف.
- 5 - القدرة على تعديل المسار.
- 6 - القدرة على التنافس مع الذات.

وقد اتفق الباحثون على أن المجتمع الذي تشيع لدى أبنائه مثل هذه الخصائص يكون مجتمعا مميذا يسعى للإتقان والتميز. (عطية محمد سيد احمد، 2008، ص29)

بالإضافة إلى ما توصل إليه ماكلياند وزملاءه إلى أن ذوي الإنجازات العالية يتصفون بالخصائص التالية:

- الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يتمكنون فيها من تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.
 - الميل إلى المخاطر المتوسطة وليس إلى العليا منها أو المنخفضة.
 - الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى انجازهم.
- (ناصر دادي عدون، 2004، ص81)

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

أنواع ومكونات الدافعية للإنجاز:

3-1 أنواع الدافعية للإنجاز: ميز كل من فيروف وشارلز سميث بين نوعين أساسيين من الدافعية للإنجاز:

✓ **الدافعية الذاتية للإنجاز Autonomous Ach. Motivation:** ويقصد بها تطبيق المعايير

الداخلية أو الشخصية في مواقف الإنجاز وهي تتبع من داخل الفرد وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة في رسم لنفسه من خلال ذلك أهدافاً جديدة بإمكانه بلوغها، يجد من خلالها لذة في الإنجاز والوصول إلى الهدف.

(البار رميساء، 2014، ص75)

✓ **دافعية الإنجاز الاجتماعية Social Ach. Motivation:** وتتضمن تطبيق معايير التفوق التي

تعتمد على المقارنة الاجتماعية أي مقارنة أداء الفرد بالآخرين.

وتبدأ بالتكوين في سن المدرسة الابتدائية، حيث يندمج الدافع الذاتي والاجتماعي ليتشكل دافع إنجاز متكامل ينمو مع تقدم السن وكذا الإحساس بالثقة والاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران.

(محمد محمود بن يونس، 2007، ص 82-83)

3-2 مكونات دافعية الإنجاز: يرى أوزيل 1969 أن هناك ثلاث مكونات على الأقل لدافع الإنجاز وهي:

أ **الحافز المعرفي:** الذي يشير إلى محاولة الفرد اشباع حاجاته لأن يعرف ويفهم حيث أن المعرفة الجديدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر فإن ذلك يعد مكافأة له.

ب **-توجيه الذات:** وتمثله رغبة الفرد في المزيد من السمعة والصيت والمكانة التي يحرزها عن طريق أداءه المتميز والملتزم في الوقت نفسه بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها، بما يؤدي إلى شعوره بكفايته واحترامه لذاته.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

ت - دافع الإنتماء: بمعناه الواسع الذي يتجلى في الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين، ويتحقق إشباعه من هذا التقبل بمعنى أن الفرد يستخدم نجاحه الأكاديمي بوصفه أداة الحصول على الاعتراف والتقدير من جانب أولئك الذين يعتمد عليهم في تأكيد ثقته بنفسه.

* أما عبد المجيد 1985 فاعتبر أن الدافع للإنجاز دالة لسبعة عوامل هي:

- 1 +التطلع للنجاح.
- 2 +التفوق عن طريق بذل الجهد.
- 3 +الإنجاز عن طريق الإستقلال عن الآخرين في مقابل العمل مع الآخرين بنشاط.
- 4 +القدرة على إنجاز الأعمال الصعبة بالتحكم فيها والسيطرة على الآخرين.
- 5 +الانتماء إلى الجماعة والعمل من أجلها.
- 6 +تنظيم الأعمال وترتيبها بهدف إنجازها بدقة وإتقان.
- 7 +مراعاة التقاليد والمعايير الاجتماعية المرغوبة أو مسايرة الجماعة والسعي لبلوغ مكانة مرموقة بين الآخرين.

* أما عبد القادر 1977 فقد قام بتحديد دافع الإنجاز من خلال ثلاث مكونات وهي:

- الطموح العام.
- النجاح والمثابرة على بذل الجهد.
- التحمل من أجل الوصول إلى الهدف.

* أما جاكسون وأحمد وهبي 1986 فيرون أن الدافع للإنجاز ناتج عن عدة عوامل أولية وهي:

- المكانة بين الأفراد.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

- المكانة بين الخبراء.

- التملك.

- الاستقلالية.

- الاهتمام بالامتياز.

* بينما يفترض **عمران 1980** أن دافع الإنجاز يتكون من الأبعاد التالية:

أ . **البعد الشخصي:** ويتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الإنجاز وأن دافعيته في ذلك دافعية ذاتية، إنجاز من أجل الإنجاز، حيث يرى الفرد أن في الإنجاز متعة في حد ذاته، وهو يهدف إلى الإنجاز الخالص الذي يخضع للمقاييس والمعايير الذاتية الشخصية، ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بارتفاع مستوى كل من الطموح والتحمل والمثابرة وهذه من أهم صفاته الشخصية.

ب . **البعد الاجتماعي:** ويقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

ج . **بعد المستوى العالي في الإنجاز:** ويقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الإنجاز يهدف إلى المستوى الجيد والممتاز في كل ما يقوم به من عمل.

(مجدي أحمد محمد عبد الله، 2003، ص ص 181-183)

2 نظريات الدافعية للإنجاز

4-1 نظرية ماكلياند:

قام مؤسس النظرية بعرض مقياس لتحديد الحاجات الإنسانية عرض فيه العديد من الأشكال والصور على عينات كبيرة من عدة ثقافات من الولايات المتحدة الأمريكية، إيطاليا، بولندا، الهند، حيث توصل إلى وجود ثلاث حاجات أساسية للفرد وهي:

4-1-1 الحاجة إلى الإنجاز: هي الدافع للتفوق والوصول إلى إنجازات ملموسة، فالأفراد الذين لديهم حاجات كبيرة إلى الإنجاز يكون لديهم دافع للتفوق وبذل الجهود من أجل هذا التفوق .

(عبد الباري درة، محفوظ جودة، 2011، ص 229)

أي هي تعبر عن رغبة الفرد في النجاح والتفوق والتحدي، ووضع أهداف واضحة طموحة يمكن تحقيقها ورغبة في تلقي تغذية راجعة استنادا إلى الأهداف.

4-1-2 الحاجة إلى الانتماء: وهي تمثل رغبة الفرد في العمل والتواجد مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الغير، والتعلم من تجارب الآخرين، ويشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الآخرين. (حسين حريم، 2006، ص 255)

4-1-3 الحاجة إلى القوة: يرى ماكلياند وزملائه أن الأشخاص الإنجازيين يميلون إلى الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير على سلوكهم ويسعى هؤلاء للوصول إلى مراكز قيادية وهناك وجهان للقوة أحدهما إيجابي يركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق الأهداف، وأما الوجه الآخر وهو سلبي فهو موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية (حسين حريم، 2009، ص 111)

4-2 نظرية أتكينسون الحاجة للإنجاز:

تهدف هذه النظرية إلى توقع سلوك الأفراد الذين رتبوا بتقدير عال أو منخفض بالنسبة للحاجة للإنجاز، ويقول أتكينسون أن الشخص الإنجازي يكون لديه استعداد وكفاح من أجل الوصول إلى النجاح

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

ويسعى الأشخاص مرتفعي الحاجة للإنجاز للحصول على النقد في وقته من خلال التغذية العكسية لأدائهم وتظهر الدراسات أنهم يقومون بأداء أفضل خاصة في الاعمال ذات الالتزام مثل بدء الاعمال الجديدة، وأشار اتكنسون إلى أن مخاطرة الإنجاز في عمل ما تحدها أربعة عوامل: عاملان يتعلقان بخصال الفرد، وعاملان يرتبطان بخصائص المهمة المراد إنجازها وهذا على النحو التالي:

.خصال الفرد: هناك على حد تعبير اتكنسون نمطان من الافراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه نحو الإنجاز.

- أ . النمط الأول: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة أكبر من الخوف من الفشل.
 ب . النمط الثاني: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة إلى الإنجاز.
 (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 84)

ويتفاعل كل من مستوى الحاجة، للإنجاز ومستوى الخوف أو القلق من الفشل كما في الجدول التالي:

*جدول رقم (03) يوضح النمطان الأساسيان من الأفراد في الدافعية للإنجاز

النمط	مستوى الحاجة للإنجاز	مستوى القلق أو الفشل
- الدافع للإنجاز والنجاح أكبر من تحاشي الفشل	مرتفع	منخفض
الدافع لتحاشي الفشل أكبر من الدافع للإنجاز والنجاح	منخفض	مرتفع

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

المصدر: عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ب ط ، 2000، ص 114.

وقد ركز علماء النفس في دراستهم لدافع الإنجاز على هذين النمطين المتقابلين أو المتناظرين، فلا يوجد فرد يتمتع بنفس القدر من النمطين فالأفراد المرتفعون في الحاجة للإنجاز يتوقع أن يظهروا الإنجاز الموجه نحو النشاط وذلك لأن قلقهم من الفشل محدود للغاية. أما فيما يتعلق بالأفراد المنخفضين في الحاجة للإنجاز فيتوقع أن لا يوجد النشاط المنجز لديهم أو بدرجة محدودة وذلك بسبب افتقارهم للحاجة للإنجاز وسيطرة الخوف من الفشل والقلق عليهم.

- خصائص المهمة: وهما:

أ - احتمالية النجاح: وتشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة وهي أحد محددات المخاطرة.

ب الباعث للنجاح في المهمة: يتأثر الأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة ويقصد به الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص.

(عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 115)

4-3- نموذج فكتور فروم :

نظرا لأن نموذج اتكنسون قد ركز على الدافعية للإنجاز كأحد أنواع الدافعية، ولم يأخذ في الاعتبار المكون الخارجي للدافعية، فقد ظهرت بعض النماذج التي تعطي اهتماما للدافعية الخارجية، وكان من هذه النماذج نموذج فروم في مجال الدافعية الصناعية Industrial Motivation الذي ظهر سنة 1964 وتركز أساسا على المظاهر الخارجية للدافعية.

وقد اهتم فروم بالقوة الموجهة نحو الفعل (Fi) Force Toward Action وافترض ان أي فعل يمكن أن يؤدي إلى العديد من النتائج أو المترتبات، إضافة إلى أنه أوضح أهمية كل من الدافعية الخارجية والداخلية وأشار إلى أنه عندما يكون الشخص مدفوعا داخليا فإنه سوف يميل لاختيار الطريق الصعب نظرا لأن قوة الدفع الكامنة تدعم داخليا بدرجة كبيرة (مثل مشاعر الكفاءة وتحديد الذات)، في حين إذا

انعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

كان الشخص مدفوعاً خارجياً فإنه سوف يختار الطريق السهل، لأن ذلك سوف يزيد من فرصة حصوله على التدييمات الخارجية المطلوبة.

وباختصار فلبن الدافعية الخارجية يبدو أنها تتزايد مع المكافأة المرغوبة التي تيسر الإنجاز، أما الدافعية الداخلية فإنها تتزايد نتيجة صعوبة الهدف حتى المستوى الأمثل، والمشكلة تتمثل في مواقف الحياة الفعلية، وصعوبة الفصل بين النوعين من الدافعية.

(عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص ص 128-132)

4-4 نظرية العزو السببي:

صاغ " واينر " (1972-1986) نظرية العزو Attribution Theory والتي تهدف الى توضيح تأثير الدوافع على خبرات النجاح وال فشل وشرح السلوك والتنبؤ في مجالات الإنجاز حيث تتجه النظرية بالدرجة الأولى إلى فهم كيف يعزل الأفراد سبب نجاحهم وفشلهم وكيف يؤثر تعليلهم هذا على دافعهم للإنجاز فيما بعد، وبمعنى آخر فان نظرية العزو لا تهتم بطبيعة الفعل أو الحدث في حد ذاته وهذه العوامل السببية إذا ما اتسعت بالثبات النسبي في مواقف متكررة من النجاح أو الفشل فإنها تؤثر على الاحتمالية الذاتية للنجاح في مواقف مستقبلية.

ويوضح "واينر" Weiner نظريته الكاملة للعزو السببي في ثلاثة أنماط لتتابع الدافعية هي حسب ما ذكره كل من باهي وأمينة 1999:

✓ نقص الدافعية بعد الفشل.

✓ زيادة الدافعية بعد الفشل.

✓ زيادة الدافعية بعد النجاح.

ويمكن تلخيص نظريته في النقاط التالية:

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

- 1 - توصل "واينر" إلى تحليل سببي للنجاح أو الفشل والذي يمكن أن يكون أكثر فائدة من التركيز على الحاجات والحوافز أو السمات الانفعالية فمن وجهة نظره أن تباين إدراك الفرد لأسباب النجاح والفشل هو الذي يقف خلف الدافع للإنجاز لديه، وهو هنا يختلف مع اتكنسون في مرد السلوك الإنجازي للدافعية فهو يقوم عنده على أسس معرفية بينما يقوم عند اتكنسون على أسس انفعالية.
- 2 - لم يعط "واينر" أهمية للإغراء السببي لدافعية الإنجاز بعد النجاح واكتفى بذكر أن الدافعية تزداد بعد موقف النجاح.
- 3 - هناك تباين في ردود فعل الفشل على حسب مستوى الحاجة للإنجاز فيرى أن الأشخاص ذوي الحاجات المرتفعة للإنجاز والذين يعززون فشلهم في مهمة ما إلى عوامل خارجية ليست ثابتة وقابلة للتحكم تزداد دافعتهم بعد مواقف الفشل أما الأشخاص ذوي الحاجات المنخفضة للإنجاز والذين يعززون فشلهم إلى عوامل داخلية وثابتة وغير قابلة للتحكم مثل انخفاض القدرة مثلا فلين الفشل ينقص من دافعتهم في مواقف مستقبلية مشابهة.
- 4 - النجاح عند "واينر" يعقبه الشعور بالفخر وبالتالي يرفع من تقدير الفرد لذاته بينما الفشل نتيجة عوامل غير ثابتة يعقبه الشعور بالذنب والغضب من الآخرين ولكن هذا لا يقلل من تقديره لذاته وإنما يرفع أداءه في مواقف تالية، أما الفشل نتيجة عوامل ثابتة يعقبه الشعور بالخجل والهوان وهذا يؤدي إلى انخفاض تقديره لذاته.
- 5 - يرى "واينر" أن العزو إلى عوامل ثابتة يؤدي إلى ثبات التوقع أي ثبات السبب ينتج ثبات في التوقع فإذا أعزى الفرد فشله إلى نقص في القدرة فهذا يؤدي إلى فقدان الأمل في نجاح مستقبلي وبالتالي يتوقع الفشل في المستقبل أما إذا أعزى الفشل إلى عوامل غير ثابتة مثل الحظ أو الصدفة فهذا الفشل لا يعتبر مؤشر لنجاح أو فشل مستقبلي.

(في غرم الله بن صالح الغامدي، 2009، ص ص 114-115)

4-5 نظرية التنافر المعرفي:

قدمها ليون فستنجر L.Festinger وتشير هذه النظرية إلى أن لكل منا عناصر معرفية تتضمن معرفة بذاته (ما نحبه وما نكرهه، وأهدافنا) كما أن لكل منا معرفة بالطريقة التي يسير بها العالم من حولنا فلذا ما تتنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر آخر بحيث يقضي وجود أحدهما 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:

1 آثار ما بعد اتخاذ القرار.

2 آثار السلوك المضاد للمعتقدات والاتجاهات.

وتنشأ حالات التنافر المعرفي عندما يمتد عدم الاتساق إلى أشياء مهمة بالنسبة للأفراد. وعندما يشعر الفرد بهذه الحالة تدفعه إلى أن يخفض درجة التنافر أو يستبعده بغية تحقيق الاتساق، ومن ثم يهتئ التنافر المعرفي مصدر للتوتر يؤثر في سلوك الأفراد، فهو يساعد على التنبؤ بالظروف التي تدفع الأفراد إلى الإنجاز، والظروف التي تحول دون ذلك. حيث يعد الاتساق أحد المؤثرات الدافعية المهمة في سلوك الإنجاز، وترجع أهمية هذه النظرية في اهتمامها بالجوانب المعرفية في الدافعية والسلوك.

(عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 145 . 147)

4-6 نموذج دافعية الكفاءة:

قدمت "سوزان هارتر" Harter نظريتها في دافعية الإنجاز والمؤسسة على شعور الفرد بكفاءته الشخصية والتي تفترض أن الأفراد لديهم دافعية فطرية لكي يكونوا أكفاء في جوانب أو مجالات الإنجاز البشري ولإشباع الاحاح وذلك لكي يكون الفرد كفؤاً في مجال انجازي معين فإنه يحاول أن يسعى للتمكن أو التفوق.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

وأشارت "هارتر" إلى أن إدراك الفرد للنجاح أو شعوره بخبرة النجاح في مجال ومحاولة للتفوق يولد لديه مشاعر إيجابية وشعور بفعالية الذات والكفاءة الشخصية والتي تدعم وتعزز دافعية الكفاءة، وكلما ارتفعت دافعية الكفاءة لدى الفرد فإن ذلك يشجعه على القيام بمحاولات أخرى للتفوق.

وعلى العكس من ذلك فإين عدم إدراك الفرد للنجاح أو شعوره بخبرة الفشل في محاولاته للتفوق فإين ذلك يولد لديه مشاعر سلبية بالكفاءة الشخصية وفعاليتها الذات، وبالتالي انخفاض دافعية الكفاءة والتي تنتج محاولات قليلة للتفوق.

من ناحية أخرى أشارت "هارتر" إلى أن دافعية الكفاءة عبارة عن تكوين متعدد الأبعاد وهذه الأبعاد تتفاعل معاً، وتؤثر على محاولات البدء لإحراز التفوق في مجال انجازي معين، كما تؤثر على تطور خصائص السلوك الإنجازي.

ومن بين أهم ابعاد هذه التكوينات التي اشارت اليها "هارتر" ما يلي:

أ . **المجال النوعي محاولات التفوق:** تتضمن كل من المجال المعرفي، أو المجال الاجتماعي والمجال الحركي.

ب . **أثر التدعيم الخارجي:** فالآثار التي يتركها الآخرين لدى الفرد تعد مهمة بالنسبة له وذلك من خلال التدعيم أو التعزيز ألقودة.

ج . **ناتج الأداء وعلاقته بصعوبة المهمة:** حيث كلما كانت المهمة المؤدات من طرف الفرد صعبة واستطاع اجتيازها بنجاح فإن ذلك يولد لديه الشعور بالكفاءة الشخصية.

(سليمان خويلدي، 2015، ص ص 75-76)

5. قياس الدافعية للإنجاز:

1-5 المقاييس الإسقاطية: يطلب من المفحوص في هذا النوع من الاختبارات أن يستجيب إلى منبه غامض ليستشف الباحث من هذه الاستجابة نوع من الدوافع التي توجد عند المفحوص والمسلمة التي

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

تحكم استخدام مثل هذه الاختبارات هي أن دوافعنا تؤثر في العمليات غير الشعورية والتي تؤثر بدورها في السلوك.

أ . مقياس تفهم الموضوع T.A.T - 1938: يرجع الفضل الى " هنري موراي " H. Murray في اعداد هذا الاختبار حيث يتضمن صوراً تعرض على المفحوصين ثم يطلب منهم أن يكتبوا قصصاً في 5 دقائق مسترشدين بعدة أسئلة والصورة إما أن تختار أو تصنع خصيصاً لنواحي أفكار الانجاز بعد ذلك تقدم القصص ويتم تقويمها بحسب مضمون الانجاز. (مجدي أحمد عبد الله، 2003، ص186).

ب -مقياس الإنجاز لمكلياند وزملائه MC. Clelland et All 1953- تقدير الصور والتخيلات. أعد "ماكلياند" اختبار لقياس دافعية الإنجاز، مكون من أربعة صور تم توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع (T.A.T) الذي أعده موراي Murray 1938 كما صمم ماكلياند البعض الآخر خصيصاً لقياس الدافع للإنجاز. ويتم عرض كل صورة أثناء الاختبار على شاشة سينمائية لمدة 20 ثانية أمام المفحوص، ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة، والأسئلة هي:

- ماذا حدث؟

- ما الذي أدى إلى هذا الموقف بمعنى ماذا حدث في الماضي؟

- ما محور التفكير، وما المطلوب أداءه، ومن الذي يقوم بهذا الاداء؟

- ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عمله؟

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

ويرتبط هذا الاختبار أصلاً بالتخيل الابتكاري من خلال تحليل نواتج المفحوصين لنوع معين من المحتوى.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

ج - مقياس الاستبصار لفرنش **1958 French**: قامت فرنش بوضع مقياس الاستبصار على

ضوء الأساس النظري الذي وضعه ماكلياند وزملائه لتقدير صور وتخييلات الإنجاز، حيث وضعت جملا مفيدة تصف أنماط متعددة من السلوك يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية إسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية الذي يشتمل عليه البند أو العبارة.

د - مقياس التعبير عن طريق الرسم (A.G.E.T) لأرنسون **Aronson**: صمم هذا المقياس لقياس

دافعية الإنجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختبار ماكلياند وزملاؤه و كذا اختبار فرنش للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه ارنسون لتصحيح الاختبار رسم فئات أوخصائص معينة كالخطوط والحيز والأشكال وذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الإنجاز. (رشاد علي عبد العزيز موسى، ، ص ص 22-25)

بالرغم من تطبيق هذه المقاييس على عدد من العينات الا انه تعرض لعدة انتقادات من بينها:

- اعتبو الكثير من الباحثين أنها ليست مقاييس حقيقية بل أنها تصف انفعالات المفحوصين بصدق مشكوك فيه.

- لا تحتوي على معيار موحد للتصحيح بل تختلف من شخص لآخر.

- لا تقيس فقط الدوافع بل تتعداها إلى جوانب من شخصية الفرد.

- ويرى فيرنون 1953 Vernon أن اختبار تفهم الموضوع لا نستطيع أن نقيس به الدوافع إلا عند الفرد المتعلم تعليما جيدا لكي يتمكن من أن يكتب قصة ويعبر عنها يراه. (عثمان مريم، 2010، ص90)

5-2 المقاييس الموضوعية: حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الإنجاز نذكر منهم:

أ - مقياس راي - لن للدافع للإنجاز: وضع " لن " هذا المقياس عام 1960 وطوره " راي " في السبعينات ويتكون من 14 سؤالاً، يجاب عنها بـ "نعم"، "غير متأكد"، "لا"، والتحكم في وجهة الاستجابة

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

بالإيجاب تم عكس مفتاح تقدير الدرجات (التصحيح) في نصف عدد العبارات والدرجة القصوى هي 42 وللمقياس ثبات يزيد على (0.70)

ب -استخبار الدافع للإنجاز لهرمانس: _حاول "هرمانس" 1970 بناء اختبار الدافع للإنجاز بعيدا عن نظرية اتكنسون، وذلك بعد أن حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين وقد انتقى منها الأكثر شيوعا على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي:

- مستوى الطموح

- السلوك المرتبط بقبول المخاطرة

- الحراك الاجتماعي

- المثابرة-توتر العمل

- إدراك الزمن

- التوجه نحو المستقبل اختيار الرفيق

- سلوك التعرف

- سلوك الإنجاز

ويتكون الاختبار من 29 عبارة متعددة الاختيار.

(مجدي احمد عبد الله، 2003، ص ص187-188)

قام إبراهيم قشقوش 1975 بتصميم أول أداة عربية لقياس دافع الإنجاز واستند فيها إلى نفس مفهوم ماكلياند وزملاؤه عن دافع الإنجاز واعتمد الباحث على صدق المحكمين وإعادة الاجراء للتحقق من صدق وثبات الأداة

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

ج- مقياس دافعية الإنجاز للأستاذ: وضع هذا المقياس الدكتور "عبد الرحمان صالح الأزرق" صممه في ضوء المواقف التعليمية العامة التي يقوم بها المعلم والمتوقعة منه ويتكون هذا المقياس في صورته النهائية من 32 عبارة (05) أبعاد تمثل مكونات دافع الإنجاز لدى الأستاذ وهي:

- الطموح
- المثابرة
- الأداء
- إدراك أهمية الزمن
- التنافس

واستعمل الباحث طريقة التجزئة النصفية للتأكد من ثبات الاختبار واستخدم صدق المفردات للتحقق من صدق المقياس وتوصل إلى نتائج مرضية.

(عفاف وسطاني، 2010، ص ص 80-81)

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى تعريف الدافعية ثم الدافعية للإنجاز هذا بعد ذكر بعض المصطلحات ذات الصلة بالدافعية إضافة إلى خصائص الدافعية وأنواعها، وبعد التعرض لتعريف الدافعية للإنجاز تم ذكر خصائصها وعرض أنواعها ومكوناتها، كما تم عرض بعض نماذج ونظريات الدافعية للإنجاز وأخيرا تم التطرق أو تقديم بعض الطرق لقياسها.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية

. تمهيد

1 . منهج الدراسة

2 . مجالات الدراسة

3 . مجتمع وعينة الدراسة

4 . أدوات الدراسة

5 أسلوب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد البحث العلمي محاولة الربط بين ما هو نظري وما هو تطبيقي على اعتبار أن الميدان هو المحك الذي سنختبر فيه صدق الافتراضات التي تم الانطلاق منها لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى جملة الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والملاحم العامة التي تميز عينة ومجتمع الدراسة، وذلك بهدف التعرف على مدى صلاحية أدوات القياس المستخدمة في هذه الدراسة، وهما الاستبيانين المعدين من طرف الباحثة استبيان الأنماط القيادية، واستبيان الدافعية للإنجاز.

1 . منهج الدراسة:

يعرف المنهج على "أنه الخطوات الفكرية التي يسلكها الباحث لحل مشكلة معينة، ومناهج البحث التي يستخدمها الباحثون متعددة إذ يعتمد اختيار المنهج على طبيعة المشكلة وموضوع البحث".

(أسامة محمد كامل عمارة، محمد محمد ماهر الصواف، أحمد حافظ نجم، 1988، ص14)

• وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملائمة وقدرة على كشف الأسباب وتحديد الأثر الناتج عنها في حدوث مختلف أنماط الظواهر الخاصة بالسلوك الإنساني، ولأن طبيعة البحث الذي نتناوله تهدف إلى وصف معمق للأنماط القيادية وتحديد انعكاساتها على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني وهذا انطلاقاً من الإشكالية المطروحة وتحديد الفرضيات، وكذا ضبط وتحديد مجتمع البحث وخصائصه ومميزاته لاختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، ثم اختيار الأدوات المنهجية لدراسة مشكلة البحث، لذا كان من الأنسب دراسة هذا الموضوع باستخدام هذا المنهج.

• ويعرف المنهج الوصفي بأنه "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، حيث يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة كما أنه يقدم في الوقت نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة التي تساعدنا على قدر معقول من التنبؤ المستقبلي بالظاهرة. (محمد عبيدات، محمد أبو النصر، عقلة مبيضين، 1999، ص47)

2 . مجالات الدراسة:

➤ المجال المكاني:

. قمنا بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة بمتوسطة هواري بومدين بوشقرون حيث تقع هذه المتوسطة في وسط مدينة بوشقرون، يحدها من الشمال شارع حسيبة بن بوعلي، ومن الجنوب شارع بوخالفي الدراجي، ومن الغرب شارع طبيقي عبد الحفيظ، ومن الشرق حي الأساتذة.
. تم إنشاء المتوسطة سنة 1990 وتم استلامها في 21 أكتوبر 1991.
. تتكون المتوسطة من الجناح الإداري والذي يحتوي على 05 مكاتب:

- مكتب المدير .
- مقتصد الأمانة.
- مستشار التربية.
- الرقابة.
- المسير المالي.
- كما تضم هذه المتوسطة 16 قاعة للدروس.

✓ 02 مخابر علمية.

✓ ورشة للتكنولوجيا.

✓ مكتبة.

✓ مخزن.

✓ قاعة أرشيف.

✓ مخبر إعلام آلي غير مجهز.

وتضم المتوسطة أيضا 07 إداريين، 32 أستاذ، 09 عمال، 30 عامل إدماج.

وتعد المتوسطة مؤسسة عمومية تقوم بتقديم الدروس وفق النظام التربوي في الجزائر بالإضافة إلى بعض الأنشطة الثقافية والرياضية حسب احتياجات المؤسسة والتلاميذ وحسب رغبتهم في تنفيذ الأعمال. أنظر

الملحق رقم (04)

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

➤ المجال الزمني:

دامت الدراسة في الجانب النظري من سبتمبر 2015 إلى بداية شهر ديسمبر 2015 أما الجانب التطبيقي فقد بدأت الباحثة في الدراسة الميدانية من أواخر شهر فيفري حتى منتصف شهر مارس 2016. ثم بدأت مرحلة تفرغ وتحليل البيانات في أواخر شهر مارس 2016 إلى غاية أواخر شهر أبريل.

3 . مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر العينة أداة تسمح لنا ببناء نماذج مصغرة من المجتمع الأصلي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على المجتمع المستخرجة منه. (إبراهيم عبد المجيد، 2000، ص40)

. فالعينة هي "المجموعة التي تجمع البيانات عنها في الدراسة للوصول إلى نتائج أو تعميمات تتعلق بمجتمع الدراسة وتعتمد هذه التعميمات والاستنتاجات على مدى تمثيل العينة لذلك المجتمع".

(عبد الله فلاح المنيزل، عايش موسى غرابية، ب س، ص18)

وبالتالي فالعينة هي "ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا".

وقد تم استخدام العينة القصدية بأسلوب المسح الشامل في هذه الدراسة حيث يعتمد الباحث فيها أن تتكون من وحدات معينة اعتقادا منه أنها تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل.

(فاطمة عوض صابر، مرفت علي خفاجة، 2002، ص199)

ففي هذا النوع من العينات يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة ويختار العينة التي تحقق له ما يريد

(محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2015، ص211)

ولعدم إمكانية حصر وتطبيق الاستبيانين على جميع عمال الإدماج المهني بكل متوسطات ولاية بسكرة فقد اقتصر إجراء هذه الدراسة على مدرسة متوسطة واحدة تضم 30 عامل إدماج مهني تم أخذهم كلهم، والجدول التالية توضح طبيعة وخصائص عينة الدراسة.

*جدول رقم(04): يوضح المجتمع الأصلي وعينة الدراسة

النسبة%	أفراد العينة	النسبة المئوية	المجتمع الأصلي	المؤسسة
%100	30	%100	30	متوسطة هوارى بومدين بوشقرون
%100	30	%100	30	المجموع

كما تتميز العينة بجملة من الخصائص منها الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.

*جدول رقم(05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
%33.3	10	ذكر
%66.7	20	أنثى
%100	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث(66.7)تفوق نسبة الذكور التي بلغت(33.3)

*جدول رقم(06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي
%16.7	5	بكالوريا
%56.5	17	ليسانس
%13.3	4	تقني سامي
%13.3	4	مهندس
%100	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول بأن معظم أو غالبية عينة الدراسة خريجي جامعات، حيث كانت أعلى نسبة

مقدرة ب(56.7) ليسانس، تليها نسبة(16.7) بكالوريا، ثم نسبة(13.3)تقني سامي، وأخيرا

نسبة(13.3)مهندس.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

جدول رقم(07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة*

النسبة %	التكرار	الخبرة
26.7%	8	من 1 إلى 2 سنوات
16.7%	5	من 3 إلى 4 سنوات
56.7%	17	من 5 سنوات فما فوق
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة تصل سنوات الخبرة لديهم إلى 5 سنوات فما فوق بنسبة (56.7)، تليها نسبة (26.7)، وأخيرا نسبة (16.7).

4 . أدوات الدراسة:

. بعد الإطلاع على التراث النظري وما كتب من أدبيات في موضوع الأنماط القيادية والدافعية للإنجاز، تم القيام بمسح عدد من الاستبيانات والمقاييس والدراسات التي تناولت الموضوع، وذلك للتعرف على أهم العوامل المساعدة التي سمحت للطالبة بتكوين فكرة مبدئية حول أبعاد ومكونات كل من الدافعية للإنجاز والأنماط القيادية، نظرا للوقت الممنوح قامت الباحثة بتصميم استبيانين لدافعية الإنجاز وآخر للأنماط القيادية.

ويعرف الاستبيان على أنه "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة المرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها". (ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، 2000، ص82)

*الاستبيان الأول: الدافعية للإنجاز:

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال الإدماج المهني، وقد تم بناءه بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة والنظريات ووجهات النظر المتعلقة بالدافعية للإنجاز ويتكون من بعدين أساسيين لكل بعد خمسة عشر (15) بنداء، وعليه يكون مجموع العبارات 30 بنداء، وكانت خيارات الإجابة موافق . محايد . غير موافق وهي على الشكل التالي:

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

*جدول رقم(08): يوضح أبعاد استبيان الدافعية للإنجاز

الرقم	الأبعاد	أرقام البنود	موافق	محايد	غير موافق
01	الدافعية الذاتية	من رقم 01 إلى 15			
02	الدافعية الاجتماعية	من رقم 16 إلى 30			

❖ الاستبيان الثاني: الأنماط القيادية:

يهدف هذا الاستبيان إلى تحديد النمط القيادي لمدير المدرسة المتوسطة من وجهة نظر عمال الإدماج المهني ويتكون من بعدين وهما: البعد الأول "النمط القيادي الديمقراطي"، والبعد الثاني "النمط القيادي الدكتاتوري"، ويشتمل كل بعد على خمسة عشر (15) بندا حيث كانت خيارات الإجابة موافق - محايد - غير موافق وفق الشكل التالي:

*جدول رقم(09): يوضح أبعاد استبيان الأنماط القيادية

الرقم	الأبعاد	أرقام البنود	موافق	محايد	غير موافق
01	النمط الديمقراطي	من رقم 01 إلى 15			
02	النمط الدكتاتوري	من رقم 16 إلى 30			

وقد تم إعطاء درجات لكل بديل كما هو موضح:

➤ موافق درجتها (03)

➤ محايد درجتها (02)

➤ غير موافق درجتها (01)

1.4. الخصائص السيكومترية للاستبيانين:

1.1.4. الصدق:

يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند إجراء بحث ما. أما أن أداة البحث تعتبر صادقة عندما تقيس ما افترض أن يقيسه. والصدق من العوامل المهمة التي يجب التأكد منها عند وضع اختبار أو تصميم استمارة بحث، فالاختبار الصادق هو الاختبار القادر على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع من أجلها. (مروان عبدالحميد إبراهيم، 2000، ص 43)

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

فبعد الانتهاء من إعداد الصورة الأولية للاستبيانين ، وبعد عرضهما على المشرف وإجراء التعديلات المقترحة من طرفه، تم عرض الاستبيانين على مجموعة من الأساتذة قدر عددهم ب(05) أساتذة أنظر الملحق رقم(03)، للتأكد من ما إذا كانت العبارات تخدم ما وضعت لأجله، حيث قدم الأساتذة المحكمين النصح والإرشاد، لإخراج الاستبيانين في صورتها النهائية والتي تم توزيعها على العينة.

❖ صدق الاستبيانين:

تم حساب صدق الاستبيانين بتطبيق معادلة لوشي

أ . معادلة لوشي لصدق البند:

ع م تقيس . ع م لا تقيس

ن

حيث ع م تقيس: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (تقيس).

م ع لا تقيس: عدد المحكمين الذين لم يوافقوا على العبارة (لا تقيس).

ن: العدد الكلي للمحكمين.

ب . معادلة لوشي لصدق الاستبيان:

مج ص ب

ن

حيث مج ص ب: مجموع معاملات صدق البنود.

ن: العدد الكلي للبنود.

وعليه كان صدق استبيان الدافعية للإنجاز مقدر ب(0.83).

وصدق استبيان الأنماط القيادية ب(0.98).

2. 1 . 4 الثبات:

يؤكد التعريف الشائع للثبات أنه يشير إلى "إمكانية الاعتماد على أداة القياس، أو على استخدام الاختبار، وهذا يعني أن ثبات الاختبار هو أن يعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة. (فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، 2002، ص165)

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

فالثبات يعبر عن الاتساق في النتائج ويعتبر الاختبار ثابتاً إذا حصلنا منه على النتائج نفسها لدى إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي ظل نفس الظروف.

(ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، 2009، ص42)

وبعد عرض الاستبيانين على الأساتذة المحكمين وتعديله قامت الباحثة بقياس ثباته باستعمال طريقة التجزئة النصفية، حيث يتم تجزئة فقرات الاستبيان إلى جزئين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية، والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات الأسئلة الزوجية والأسئلة الفردية، ثم تصحيحه بمعامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون كالتالي:

$$\text{Reliability Coefficient} = \frac{2r}{1+r}$$

(www.pdfactory ,com)

وبعد تجزئة استبيان الدافعية للإنجاز إلى جزئين كان معامل الارتباط بيرسون يقدر ب(0.60)، وبعد تصحيحه بمعامل سبيرمان براون كان معامل ثبات الاستبيان مقدراً ب(0.75). وهو معامل ثبات مقبول. . بينما قدر معامل الارتباط بيرسون لاستبيان الأنماط القيادية ب(0.48)، وبعد تصحيحه قدر ب(0.64)

5 . أسلوب المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار العشرين (20) لتفريغ البيانات ومعالجتها.

وقد استخدمنا في الدراسة الحالية العديد من الأساليب الإحصائية التي تتطلبها الدراسة الميدانية وهي:

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صدق وثبات الاستبيانين:

✓ النسب المئوية والتكرارات: لوصف العينة.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

✓ معادلة لوشي: للتحقق من صدق الاستبيانين.

✓ معامل الارتباط بيرسون: لحساب ثبات التجزئة النصفية للاستبيانين.

✓ معامل سبيرمان براون: لتصحيح معامل الارتباط.

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة على أسئلة الدراسة:

. المتوسط الحسابي: لتحديد مستوى دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني حيث يتم حساب المتوسط

الحسابي لكل من الدافعية الذاتية والدافعية الاجتماعية، ومن خلاله يتم تحديد انعكاس النمط القيادي

السائد.

- الإنحراف المعياري: وتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد العينة ككل لكل

عبارة من عبارات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطاتها.

. معامل الارتباط بيرسون: وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة للإستدلال على وجود إنعكاس أو

عدم وجوده.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم الإلمام بالخطوات المنهجية التي تعتبر من أهم الوسائل التي تساعد في تحديد

وضبط الدراسة الميدانية، التي من خلالها يختبر الباحث العينة، ويتم تحديد المجالات البشرية والمكانية

والزمنية التي تسمح بإجراء البحث وتحديد المنهج الذي سوف يتبع في هذه الدراسة والذي يساعد كذلك في

إختيار أدوات الدراسة وضبطها والتحقق من صدقها وثباتها، وتحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة

في الدراسة.

الفصل الخامس عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

1 . عرض وتحليل النتائج

2 مناقشة النتائج

3 الإستنتاج العام

4 توصيات واقتراحات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى التوصيات التي استمدت من خلال النتائج وفي مايلي عرض لذلك.

1 . عرض وتحليل النتائج**1.1 دافعية الإنجاز:**

- تم قياس دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني من خلال إستبيان مقسم إلى بعدين تضمن البعد الأول دافعية الإنجاز الذاتية، فيما خصص البعد الثاني لدافعية الإنجاز الإجتماعية. ولتحديد مستوى دافعية الإنجاز تم حساب المدى للوصول إلى تحديد الفئات التي تبين مستويات الدافعية وفيما يلي توضيح لذلك:

➤ تحديد مستوى دافعية الإنجاز:

القيمة العليا للبديل . القيمة الدنيا للبديل

عدد الفئات

30- 90

3

20 = $\frac{60}{3}$ =

3

وبذلك يكون المستوى المنخفض للدافعية محصور بين 30- 50

والمستوى المتوسط للدافعية محصور بين 51- 71

والمستوى المرتفع محصور بين 72- 90

وبعد جمع الدرجات الخام لأفراد العينة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الدافعية للإنجاز لتحديد مستواها عند عمال الإدماج المهني.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

*جدول رقم(10): يوضح مستويات دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة

الرقم	أبعاد الدافعية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
01	الدافعية الذاتية	34.70	4.37
02	الدافعية الإجتماعية	36.13	5.66
	الدرجة الكلية للدافعية	35.41	5.01

تحليل الجدول:

يلاحظ من الجدول رقم(10) أن مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(35.41)، وبانحراف معياري قدره(5.01)، حيث جاءت الدافعية الإجتماعية في المرتبة الأولى بمتوسط قدره(36.13) وبانحراف معياري قدر ب(5.66) يليها بعد الدافعية الذاتية بمتوسط قدره(34.70) وبانحراف معياري (4.37) . ومن خلال ماتم عرضه نستنتج أن دافعية عمال الإدماج المهني ببعديها الذاتية والإجتماعية منخفضة وهذا ما لاحضناه من خلال إجابات أفراد العينة فنجد مثلا البند رقم(13) فقد كانت إجابات الأفراد على هذا البند بنسبة(66.7%) وهي نسبة تدل على عدم ميل عينة الدراسة إلى التجديد في العمل، كما نجد البند رقم(19) كانت الإجابات عليه بنسبة(86.7%) تؤكد على عدم أهمية العلاقات مع الزملاء في العمل ، وبالتالي فانخفاض دافعية الإنجاز يمكن تفسيره عند عينة الدراسة بالذات وهم عمال الإدماج المهني راجع إلى طبيعة المنصب المشغول وطبيعة عقد العمل المحدد المدة الذي يضعف من دافعية هذه الفئة للعمل. أما بالنسبة لعبارات كل بعد فقد تم حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والجدول التالي توضح ذلك

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

*جدول رقم (11): يوضح نتائج استجابات الأفراد لبنود متغير دافعية الإنجاز الذاتية

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق %	محايد %	غ موافق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	01	يشكل العمل بالنسبة لي شيئاً أفضل ممارسته في حياتي	76.7	3.3	20	2.57	0.81
	02	مسؤوليتي في العمل مرتفعة ومتنوعة	20	33.3	46.7	2.27	0.78
	03	أبذل أقصى جهدي في العمل لأحقق الأهداف المطلوبة	70	16.5	13.3	2,57	0.72
	04	مسؤولية عملي أقل مما أنوي القيام به	56.7	26.7	16.7	2.40	0.77
	05	تعد المثابرة في العمل أمر ضروري بالنسبة لي	83.7	10	6.7	2.77	0.56
بنود الدافعية الذاتية	06	أقيم عملي من خلال معايير مرتفعة	43.3	36.7	20	2.23	0.77
	07	أميل إلى القيام بأعمال تتطلب مسؤولية كبيرة	36.7	30	33.3	1.97	0.85
	08	أسعى من خلال عملي للوصول إلى أماكن مرتفعة	6.7	36.7	56.7	2.50	0.63
	09	لا أتذمر من شيء أثناء تأدية مهامي	43.3	20	36.7	2.07	0.90
	10	يحقق عملي طموحاتي الحالية	43.3	20	36.7	1.93	0.90
	11	أنجز الأعمال الصعبة بكفاءة دائما	23.3	36.7	40	2.17	0.79
	12	لأحس بالتعب أو الملل عند العمل لفترات طويلة	53.3	20	26.7	1.73	0.36
	13	أميل دائما إلى التجديد في عملي	10	23.3	66.7	2.57	0.67
	14	أسعى دائما لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهني	73.3	16.7	10	2.63	0.66
	15	كلما كان العمل الذي أقوم به صعب	46.7	40	13.3	2.33	0.71

انعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

تحليل الجدول:

تم قياس دافعية الإنجاز من خلال محورين الأول خاص بالدافعية الذاتية كما هو موضح في الجدول رقم (11).

- حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور الأول ما بين (2.77) و(1.73) وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.90) و(0.36).

وبالنظر إلى النسب المئوية نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي تمثلها نسبة (83.7%) تعد المثابرة في العمل أمر ضروري بالنسبة لهم وبالتالي فأفراد عينة الإدماج مثابرين في عملهم، تليها نسبة (76.7%) يعتبرون أن عملهم شيء مقدس يفضلون ممارسته دائماً على الرغم من أن عمال الإدماج المهني يعملون بعقد محدد المدة فالعمل عندهم مميز.

وعبر مانسبته (77.3%) عن سعيهم الدائم لإيجاد الحلول عند مواجهتهم لمشاكل في عملهم، كما نلاحظ أن نسبة (66.7%) تعبر عن ميل الأفراد إلى عدم التجديد في العمل وهذا راجع لطبيعة عقد العمل محدد المدة وبالتالي فالمنصب المشغول هو منصب غير ثابت الأمر الذي يحول دون محاولة عمال الإدماج المهني التجديد في عملهم.

في حين عبر مانسبته (56.7%) على عدم رغبتهم في الوصول إلى أماكن أحسن من عملهم لعدم قدرتهم على الترقية أو الحصول على امتيازات أخرى، هذا وقد رأى مانسبته (46.7%) من أفراد عينة الدراسة أن مسؤوليتهم في العمل لا تكون مرتفعة ومتنوعة بالشكل الذي يريدونه.

إلا أن مانسبته (43.3%) تحاول أن تقيم ماتقوم به من أعمال من خلال معايير مرتفعة لترتقي بأدائها إلى الأحسن.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

*جدول رقم (12): يوضح نتائج استجابات الأفراد لبنود متغير الدافعية الإجتماعية

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق %	محايد %	غ موافق %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	16	يرى زملائي في العمل أن ما أقوم به جيد	6.7	36.7	56.7	2.50	0.63
	17	دعم المدير لي يزيد من رغبتني في العمل	73.3	16.7	10	2.63	0.66
	18	غياب الإهتمام برأيي يزيد من عدم رغبتني في العمل	20	20	60	2,40	0.81
	19	علاقاتي الجيدة مع زملائي تزيد من دافعتني للعمل	6.7	6.7	86.7	2.80	0.55
	20	أرى أن الإدارة هي المسؤول الوحيد عن حل المشاكل الموجودة في المؤسسة	13.4	26.7	66.7	2.74	0.73
	21	غياب العلاقات الإنسانية داخل العمل يضعف من دافعتني للإنجاز	16.7	16.7	66.7	2.50	0.77
	22	أتنافس دائما مع زملائي لتحسين أدائي	30	40	30	2	0.78
	23	تستهويني الأعمال التي تتسم بجو من التنافس والتحدي	40	40	20	2.20	0.76
	24	أرغب دائما في التفوق على زملائي	23.3	46.7	30	2.07	0.74
	25	إذا كان يجب علي أن أنجز مهمة معقدة فإنني أفضل أن أشترك مع زملائي	13.3	3.3	83.3	2.70	0.70
بعد الدافعية الإجتماعية	26	أفضل المشاركة في المسابقات التي تكون فيها إمكانياتي أكثر من إمكانيات زملائي	43.3	36.7	20	2.23	0.77

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكاملية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

0.81	2.47	20	13.3	66.7	عند مواجهة مشكلة في العمل أطلب المساعدة من زملائي	27
0.77	2.13	36.7	23.3	40	تقيد المير بالأنظمة يعيق مبادراتي	28
0.73	2.50	63.7	23.3	13.3	مشاركتي في اتخاذ القرارات الحاسمة داخل المؤسسة يعزز من دافعتي	29
0.77	2.53	16.7	13.3	70	أحرص على الإلتزام بالمواعيد التي أرتبط بها مع الآخرين	30

تحليل الجدول:

تراوحت متوسطات المحور الثاني والخاص بدافعية الإنجاز الإجتماعية ما بين (2.80) و(2.13)، وبانحرافات معيارية ما بين (0.81) و(0.55).

وبالنظر إلى النسب المئوية نلاحظ أن ما نسبته (86.7%) من أفراد العينة ترى أن العلاقات مع الزملاء لا تزيد من دافعتهم للعمل وهذا يعني عدم تأثر عمال الإدماج بزملائهم في العمل، فغالبية العاملين هم عمال بمناصب ثابتة لذا يقل احتكاك عمال الإدماج بهم وحتى وإن كانت هناك صلة فهي لا تدفعهم للعمل بل على العكس قد تحبط من الدافعية لعدم وجود وجه للمقارنة بين عامل الإدماج وغيره من العمال.

تليها نسبة (83.3%) تؤكد أيضا على عدم رغبة أفراد العينة في مشاركة بعضهم لأداء مهام معقدة بل على العكس يفضلون أدائها فرديا.

في حين نجد أن نسبة (73.3%) ترى أن دعم المدير لها يزيد من دافعتها للعمل فدعم المدير يحفز العمال للقيام بالأحسن دائما، كما أن نسبة (70%) من أفراد العينة تحرص دائما على الإلتزام بالمواعيد التي ترتبط بها مع الآخرين أي أن عمال الإدماج يتميزون بالإنضباط، في حين نجد نسبة (66.7%) تؤكد أنه وفي حالة مواجهة مشاكل في العمل يسعون لطلب المساعدة من الزملاء، وتعبير نفس النسبة (66.7%) من أفراد العينة على أنها ترى أن غياب العلاقات الإنسانية داخل العمل لا تضعف من دافعية الإنجاز لديهم وهذا ما يوضح أن العلاقات ما بين عمال الإدماج علاقات ضعيفة وشبه معدومة تحكمتها الحاجة إلى المساعدة لا أكثر.

1 - 2 الأنماط القيادية:

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

تم قياس الأنماط القيادية من خلال إستبيان مقسم إلى نمطين النمط الديمقراطي، والنمط الدكتاتوري، ولتحديد النمط القيادي السائد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل نمط.

*جدول رقم(13): يوضح النمط القيادي السائد

الرقم	النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	النمط الديمقراطي	30.60	6.30
02	النمط الدكتاتوري	29.90	6.41
	الدرجة الكلية	30.25	6.35

تحليل الجدول:

يلاحظ من الجدول رقم (13) أن النمط القيادي السائد من وجهة نظر عمال الإدماج المهني كان

النمط الديمقراطي، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (30.25) وانحراف معياري (6.36)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية ما بين (29.90 – 30.60)، وجاء النمط الديمقراطي في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (30.60) وانحراف معياري قدره (6.30)، يليه النمط الدكتاتوري بمتوسط قدره (29.90)، وانحراف قدره (6.41).

أما بالنسبة لعبارات كل نمط فقد تم حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول التالي يوضح ذلك

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

* جدول رقم (14): يوضح استجابات أفراد العينة لمتغير الأنماط القيادية

الأبعاد	الرقم	البنود	موافق %	محايد %	غير موافق %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
النمط القيادي الديمقراطي	01	يفسح المدير المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في العمل وطرح الأفكار الجديدة	36.7	26.7	36.7	2	0.87
	02	يهتم المدير بالمشاكل الشخصية للعمال	43.3	16.7	40	1.97	0.92
	03	يعمل المدير على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل للوصول إلى أفضل الحلول	40	20	40	2	0.91
	04	يلجأ المدير عادة إلى التصويت للمصادقة على بعض القرارات	40	36.7	23.3	1.83	0.79
	05	يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع المهام	30	26.7	43.3	2.13	0.86
	06	يطبق المدير اللوائح التنظيمية وفقا للموقف المعين	43.3	33.3	23.3	1.80	0.80
	07	يشرك المدير العمال في صياغة الأهداف	43.3	26.7	30	1.87	0.86
	08	يرى المدير أن المشاكل قابلة للحل جماعيا	26.7	30	43.3	2.17	0.83
	09	يثمن المدير الإقتراحات الهادفة ويثني عليها دائما	26.7	36.7	36.7	2.10	0.80
	10	يشجع المدير العمال على الإبداع والإبتكار في العمل	33.3	26.7	40	2.07	0.86
	11	يمنح المدير حرية التصرف للعمال دون ضوابط معيقة	36.7	30	33.3	1.97	0.85

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكاملية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

0.79	1.83	23.3	36.7	40	لا يولي المدير أهمية شديدة بالجودة في أداء العمل	12
0.70	2.30	43.3	43.3	13.3	لا يلجأ المدير إلى الصرامة في التعامل مع العمال	13
0.75	2.30	46.7	36.7	16.7	يبتعد المدير عن الحزم في نقاشاته مع العمال	14
0.74	2.27	43.3	40	16.7	يدعم المدير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة	15
0.82	2.07	36.7	33.3	30	يميل المدير إلى التوبيخ أكثر من التشجيع فهو يهتم فقط بما يجب تأديته في العمل	16
0.85	2.03	36.7	30	33.3	لا يهتم المدير بالمشاكل الشخصية للعمال	17
0.90	2.07	43.3	13	36.7	يطلب المدير تقديم إقتراحات لحل المشكل المطروح ويتفرد هو بإتخاذ القرار	18
0.86	2.07	40	26.7	33.3	يصدر المدير الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها	19
0.90	1.93	36.7	20	43.4	يتميز المدير بالصرامة في التعامل مع الموظفين	20
0.91	2	40	20	40	يوزع المدير المهام على العمال حسب ما يراه هو مناسباً	21
0.85	1.77	26.7	23.3	50	يميل المدير إلى تركيز السلطة كلها في يده	22
0.85	1.97	33.3	30	36.7	لا يمنح المدير الفرصة لعماله للمشاركة في وضع الخطط ويلزمهم بتطبيقها	23

النمط القيادي الديكتاتوري

انعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

0.70	1.70	13.3	43.3	43.3	يرى المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت	24
0.85	2.13	60	16.7	23.3	المدير هو من يقرر العقوبات ونوعها	25
0.80	1.97	30	36.7	33.3	لا يمنح المدير الفرصة للعمال للإبداع والإبتكار	26
0.92	1.90	36.7	16.7	46.7	يستخدم المدير العقوبات دون مراعاة لظروف العمال	27
0.83	2	33.3	33.3	33.3	يطالب المدير العمال بإنجاز الأوامر دون إشراكهم في إتخاذ القرارات	28
0.83	2	33.3	33.3	33.3	يعتبر المدير نفسه المتحدث الرسمي بإسم العمال	29
0.82	2.10	36.7	33.3	30	لا يلجأ المدير إلى التغيير في أساليب العمل	30

تحليل الجدول:

تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور الأول النمط الديمقراطي ما بين (2) و (1.77) وتراوحت

الانحرافات المعيارية ما بين (0.91) و (0.73)

وبالنظر إلى النسب المئوية نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي تمثل نسبة (46.7%) لا توافق على أن المدير يبتعد عن الحزم في نقاشاته بل على العكس هي ترى أن المدير حازم وصارم في النقاش، تليها نسبة (43.3%) تؤكد على أن مديرهم يهتم بالمشاكل الشخصية للعمال، غير أن نفس النسبة وهي (43.3%) من أفراد العينة ترى أن المدير يطبق اللوائح التنظيمية وفقا للموقف المعين، وتؤكد نفس النسبة أيضا على أن المدير يشرك عماله في صياغة الأهداف، ونجد نسبة (40%) توافق على أن المدير يلجأ إلى التصويت للتصويت على بعض القرارات، غير أننا نلاحظ أن نفس النسبة وهي (40%) لا توافق على أن مديرهم يشجعهم على الإبداع والابتكار، في حين ترى نسبة (40%) أيضا أن مديرهم لا يولي أهمية شديدة بالجودة في أداء العمل المطلوب.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

أما بالنسبة للمحور الثاني وهو النمط الدكتاتوري فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.07) و (1.70) و بانحرافات معيارية قدرت ب (0.92) و (0.70)

. أما بالنظر إلى النسب المئوية نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي تمثل نسبة (60%) ترى أن المدير ليس هو من يقرر العقوبات ونوعها، تليها نسبة (50%) توافق على أن المدير يميل إلى تركيز السلطة كلها في يده، في حين نجد ما نسبته (46.7%) ترى أن المدير يستخدم العقوبات دون مراعاة لظروف العاملين، وتشير نسبة (43.3%) إلى صرامة المدير في معاملته مع عماله، ونلاحظ أن نفس النسبة وهي (43.3%) تؤكد أن المدير يرى بأن تبادل الآراء مضيعة للوقت، هذا وقد عبر ما نسبته (40%) بأنهم لا يوافقون على أن المدير يصدر الأوامر ويصر على تنفيذها، حتى أن نفس النسبة (40%) تؤكد أن المدير يوزع المهام على العمال حسب ما يراه هو مناسب .

2 . مناقشة نتائج البحث:

2 . 1 تفسير النتائج في ضوء الفرضيات:

للقوف على إنعكاس النمط القيادي السائد وهو النمط الديمقراطي على دافعية الإنجاز ببعديها الإجتماعية والذاتية تم حساب العلاقة بين المتغيرين بمعامل الارتباط بيرسون للاستدلال على هذا الإنعكاس.

• الفرضية الجزئية الأولى:

ينعكس النمط القيادي السائد بالإيجاب على دافعية الإنجاز الذاتية.

*جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين النمط الديمقراطي والدافعية الذاتية

المتغيرات	الدافعية الذاتية	مستوى الدلالة	عدد أفراد العينة ن
النمط الديمقراطي	0.43	0.05	30

تحليل الجدول:

يتضح من الجدول رقم (15) وبعد حساب الارتباط بين الدافعية الذاتية والنمط السائد وهو النمط الديمقراطي أن معامل الارتباط بين المتغيرين (0.43) وهو ارتباط متوسط غير أنه دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يوجد انعكاس ايجابي للنمط الديمقراطي السائد على الدافعية الذاتية للإنجاز وعليه الفرضية الجزئية الأولى محققة

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

الفرضية الجزئية الثانية:

. ينعكس النمط القيادي السائد بالإيجاب على دافعية الإنجاز الإجتماعية

*جدول رقم(16): يوضح العلاقة بين النمط الديمقراطي والدافعية الإجتماعية

المتغيرات	الدافعية الإجتماعية	مستوى الدلالة	عدد أفراد العينة ن
النمط الديمقراطي	-0.03	0.05	30

تحليل الجدول:

يتضح من الجدول رقم (16) وبعد حساب الارتباط بين الدافعية الإجتماعية والنمط السائد وهو النمط الديمقراطي أن معامل الارتباط بين المتغيرين (-0.03) وهو معامل ضعيف وغير دال عند مستوى الدلالة (0.05) فلا وجود لعلاقة بين المتغيرين، وبالتالي لا يوجد انعكاس إيجابي للنمط الديمقراطي السائد على دافعية الإنجاز الإجتماعية، وعليه الفرضية الجزئية الثانية غير محققة.
الفرضية العامة:

. ينعكس النمط القيادي السائد بالإيجاب على دافعية الإنجاز.

*جدول رقم(17): يوضح العلاقة بين النمط الديمقراطي والدافعية للإنجاز

المتغيرات	الدافعية للإنجاز	مستوى الدلالة	عدد أفراد العينة ن
النمط الديمقراطي	0.51	0.01	30

تحليل الجدول:

بعد حساب الارتباط بين الدافعية للإنجاز والنمط السائد وهو النمط الديمقراطي بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.51) وهو إرتباط متوسط غير أنه دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وبالتالي يوجد انعكاس إيجابي للنمط الديمقراطي السائد على الدافعية للإنجاز لدى عمال الإدماج المهني وعليه الفرضية العامة محققة.

2.2 مناقشة النتائج:*النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

. كيف ينعكس النمط القيادي السائد على دافعية الإنجاز الذاتية؟

وللإجابة على هذا التساؤل كان علينا أولاً تحديد طبيعة النمط القيادي السائد داخل المتوسطة لمعرفة انعكاسه فيما بعد على دافعية الإنجاز، وتم التعرف على طبيعة النمط من خلال حساب المتوسط

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

الحسابي والانحراف المعياري للثلى بعد من المحاور الأساسية المكونة للإستبيان كما هو موضح في الجدول رقم (13) حيث وجد أن المتوسط الحسابي لبعده النمط الديمقراطي بلغ (35.33)، وانحراف معياري قدره (4.83)، بينما قدر المتوسط الحسابي للنمط الدكتاتوري ب(25.43)، وانحراف قدر ب (5.69)، وبالتالي فعمال الإدماج المهني يرون أن مديرهم يمارس النمط الديمقراطي في تعاملاته، وتتفق النتيجة التي توصلنا إليها مع دراسة شامي زيان (2006)، ودراسة "علي حيدر" (2009) ودراسة "عفاف وسطاني" (2010) ودراسة "إبراهيم مسغوني" (2014)، حيث توصلت هاته الدراسات إلى أن أكثر الأنماط شيوعا داخل المؤسسات التربوية سواء المتوسطة، أو الابتدائية هو النمط الديمقراطي التشاركي.

. وللإجابة على التساؤل المطروح حول الانعكاس الإيجابي للنمط الديمقراطي على دافعية الإنجاز الذاتية تم حساب معامل الارتباط بيرسون مابين المتغيرين للإستدلال على وجود انعكاس أو عدم وجوده ومن خلال الجدول رقم (15) إتضح أن الارتباط بين المتغيرين متوسط غير أنه دال إحصائيا وبالتالي فهناك انعكاس ايجابي للنمط الديمقراطي على دافعية الإنجاز الذاتية ، وقد إتفقت النتيجة المتوصل إليها مع دراسة "الشوكاني" (2006) الذي توصل إلى أن بعد الثقة بالنفس كان أعلى أبعاد الدافعية.

* النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

. كيف ينعكس النمط القيادي السائد على دافعية الإنجاز الإجتماعية؟

. وللإجابة على التساؤل المطروح حول الانعكاس الإيجابي للنمط الديمقراطي على دافعية الإنجاز الإجتماعية تم حساب معامل الارتباط بيرسون مابين المتغيرين للإستدلال على وجود انعكاس أو عدم وجوده ومن خلال الجدول رقم (15) إتضح أن الارتباط بين المتغيرين ضعيف وغير دال إحصائيا وبالتالي فلا وجود لانعكاس إيجابي للنمط الديمقراطي على الدافعية الإجتماعية، وهذا ما يختلف مع ما توصلت إليه دراسة " الشوكاني(2006) الذي توصل أيضا إلى أن بعد الإهتمام بالتنافس وتحقيق التميز من أهم الأبعاد المرتفعة في دافعية الإنجاز وهذا ما لم نجده نحن في الدراسة الحالية بل على العكس فإن عينة الدراسة لا تهتم بالمنافسة أو الاحتكاك بالآخرين أصلا بل يفضل العمال أداء أعمالهم بمفردهم وهذا راجع إلى شعور العينة محل الدراسة بالتخوف الدائم من فقد منصب العمل، والشعور الدائم بالإحباط والضغط فالتنافس يكون من أجل تحسين الأداء والحصول على الترقية أو المكافآت وهذا ما يفقر إليه عمال الإدماج.

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

***النتائج المتعلقة بالتساؤل العام:**

. كيف ينعكس النمط القيادي السائد على دافعية الإنجاز؟

كشفت الدراسة الحالية على أنه يوجد انعكاس للنمط القيادي السائد على دافعية الإنجاز وهذا يثبت صحة الفرضية العامة، فقد تبين من خلال النظر إلى الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط بين دافعية الإنجاز والنمط الديمقراطي متوسط غير أنه دال عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العامة، ويتفق النتيجة المتوصل إليها مع ما توصلت إليه كل من دراسة "عفاف و سطاني" (2010)، ودراسة "إبراهيم مسغوني" (2014) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية التأثير بين النمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز بكل أبعادها، ورغم وجود اختلاف في طبيعة العينة فكنتا الدراستين تعاملت مع أساتذة ومعلمين على خلاف الدراسة الحالية فقد كانت عينة الدراسة مقتصرة على عمال الإدماج المهني، إضافة إلى أن الأساتذة من أكثر العمال إحتكاكا بالمدير فالنمط الديمقراطي يدفعهم دائما إلى الأداء الجيد والسعي نحو التحقيق والتميز، فالمعلم أو الأستاذ بالرغم مما قد يعانیه من مشاكل إلا أن منصب عمله يحقق له الحاجات الأساسية التي يفتقر إليها عامل الإدماج، فأجر الأستاذ أو المعلم يساهم في إشباع حاجاته على عكس عمال الإدماج فالأجر هو عبارة عن منحة ولا تحقق المتطلبات الأساسية للعامل، كما أن الأساتذة يتمتعون بإمكانيات عديدة لا يتمتع بها عمال الإدماج، الأمر الذي يساهم في خفض دافعية عمال الإدماج وشعورهم الدائم بالتخوف ولعل ما حدث مع الأساتذة المتعاقدين باحتجاجهم وتجمهرهم أمام مديريات التربية وتخوفهم من فقدان مناصبهم يؤكد أن العامل بعقد المدة يعيش دائما في صراع وتخوف من خسارة هذا المنصب، لذلك نفسر أن انعكاس النمط الديمقراطي هو إنعكاس إيجابي ولكن متوسط لأن النمط السائد لا يؤثر في دافعية العمال بحجم ما يؤثر فيهم عقد العمل.

3 . الإستنتاج العام:

. نستنتج من خلال عرض ومناقشة الفرضيات أن:

سلوكيات العمال ودافعيتهم للعمل والإنجاز لا ترتبط دائما بوجود نمط قيادي مناسب في المؤسسة فهذا النمط لا يؤدي دائما إلى رفع مستويات الدافعية ورفع مستوى الأداء الجيد للأعمال، وبالتالي فالنمط القيادي المناسب لا يحدث بالضرورة انعكاسات إيجابية على دافعية عماله، خاصة في حالة العمل بعقد محدد المدة فتأثير هذا المنصب على دافعية الإنجاز يكون أكبر من تأثيرهم بالنمط الذي يقودهم وهذا ما

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

أكدته النتائج المتعلقة بالدافعية الإجتماعية التي دلت على غياب علاقة تربط المتغيرين وبالتالي غياب الانعكاس.

وقد يتفق ماتوصلت إليه هذه الدراسة مع ما توصل إليه لثى من "إتكسون" و"موراي" و"ماكلياند" بأن دافعية الإنجاز تستثار من خلال مايقع على الفرد من تأثيرات موقفية، إضافة إلى ذلك فإن دافعية الإنجاز من الدوافع المكتسبة التي يمكن تعلمها تحت ظروف معينة أي أن إثارتها أو تثبيطها مرتبط بخصائص الموقف الذي يكون فيه الفرد، وبالتالي فمنصب العمل الذي تحتله عينة الدراسة هو منصب يدفع إلى تثبيط دافعتهم لا إلى إثارتها ويساهم هذا المنصب أيضا في تثبيط رغبة عينة الدراسة في تعلم الدافعية فغياب المحفزات يقتل روح المبادرات الفردية ويقف عائق أمام التميز والإبداع .

4 . التوصيات والإقتراحات:

. في ضوء النتائج المتحصل عليها نورد جملة من التوصيات والإقتراحات:

- 1 . العمل على تدعيم أوأصر العلاقة بين المديرين وعمال الإدماج المهني من خلال عقد اللقاءات الحوارية البناءة لبناء جسور من الثقة والتفاهم والتواصل بما يحقق المكاسب العملية.
- 2 . تقديم برنامج تدريبي للأنماط القيادية للمديرين لزيادة وعيهم بممارسة هاته الأنماط وتوظيفها بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى جودة التعليم في المدارس.
- 3 . إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستويات دافعية الإنجاز .
- 4 . رفع دافعية العمال عن طريق دعمهم بالمزيد من الحوافز المعنوية وتوفير كافة الإمكانيات التي تساعد على الأداء الجيد والتميز .

إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

قائمة المرجع

قائمة المراجع

- 1 . إبراهيم مسغوني،(2014): الأنماط القيادية لمدرء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، مذكرة ماجستي منشورة منشورة عبر الويب تحت إشراف الأستاذ الدكتور نور الدين تاويريت، تخصص علم النفس الإجماعي ، كلية العلوم الإنسانية والإجماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 2 . أحمد حافظ نجم، محمد ماهر الصواف، أسامة محمد كامل عمارة، صبري محمد محسن، (1988): دليل الباحث، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 3 . البار رميساء،(2012): المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال الحماية المدنية ، مذكرة ماستر، منشورة عبر الويب، تحت إشراف الأستاذ الدكتور نور الدين تاويريت ، تخصص علم النفس عمل وتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والإجماعية، قسم العلوم الإجماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 4 . نائر أحمد غباري،(2008): الدافعية بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
- 5 . جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي،(2006): مفاهيم أساسية في علم النفس الإجماعي، شركة الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
- 6 . جمال الدين لعويسات،(2002): السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- 7 . حسن حريم،(2009): السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8 . حسين أبو رياش، عبد الحكيم الصافي، أميمة عمور، سليم شريف،(2006): الدافعية والذكاء العاطفي، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن.
- 9 . حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي،(1999): علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الكتاب الحديث، الجزائر العاصمة.
- 10 . حيدر علي حيدر،(2009): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد السادس والعشرون والسابع والعشرون، قسم العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية، <http://www.nova.pdf.com>

- 11 . خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، (2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 12 . خليل ميخائيل معوض، (1999): علم النفس الإنتاج، ط1، دار الفكر العربي .
- 13 . رانيا عبد المعز الجمال، (2011): الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 14 . ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، (2000): مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 15 . رشاد علي عبد العزيز عبد الباسط، (1999): دراسات نفسية، ج4، المكتبة الإنجلو مصرية، دار الشروق للنشر .
- 16 . سعد صالح بن سعد المربع، (2012): القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.
- 17 . سليمان خويلدي، (2015): الإجهاد النفسي وإنعكاساته لدى دافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة ماجستير منشورة عبر الويب، تحت إشراف الأستاذة عائشة نحووي، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 18 . شامي زيان، (2006): تأثير أنماط الاتصال لمدراء التعليم المتوسط على مستويات دافعية انجاز الأساتذة، مذكرة ماجستير منشورة عبر الويب، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة سطيف.
- 19 . طارق كمال، (2007): علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر .
- طاهر محمود الكلالدة، (2008): تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 20 . عادل عبد الرزاق هاشم، (2010): القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، اليازوردي المكتبة الوطنية، عمان، الأردن .
- 21 . عبد الباري درة، محفوظ جودت: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 22 . عبد السلام أبو قحف، (2005): إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، القاهرة.

- 23 . عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، (2002): محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.
- 24 . عبد اللطيف محمد خليفة، (2000): الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 25 . عبد الله بن ناصر الشوكاني، (2006): العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسبي وبلانشارد وبين دافعية المعلمين للإنجاز، رسالة ماجستير منشورة عبر الويب، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
- 26 . عبد الله فلاح المنيزل، عايش موسى غرابية: الإحصاء التربوي تطبيقات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 27 . عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- 28 . عثمان مريم، (2010): الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى عمال الحماية المدنية، مذكرة ماجستير منشورة عبر الويب، تحت إشراف الأستاذ الدكتور لويا الهاشمي، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.
- 29 . عطية عطية محمد سيد أحمد، (2008): التلكؤ الأكاديمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز والرضا عن العمل، من بحوث المكتبة الإلكترونية، جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.
- 30 . عفاف وسطاني، (2010): دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة، مذكرة ماجستير منشورة عبر الويب، تحت إشراف الأستاذ أو بلقاسم جاجة، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص إدارة تربوية، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 31 . عمر وصفي عقيلي، (2013): تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 32 . عويد سلطان المشعان، (1994): علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن.
- 33 . عبد الرحمان العيسوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر.
- 34 . غرم الله بن عبد الرزاق بن صالح الغامدي، (2009): التفكير العقلاني والتفكير غير العقلاني ودافعية الإنجاز، مذكرة دكتوراه منشورة عبر الويب، تحت إشراف الأستاذ الدكتور هشام بن محمد مخيمر، في علم النفس، تخصص إرشاد نفسي، كلية التربية وعلم النفس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

- 35 . غريب حسين، نهايلي حفيظة،(2010):دراسة دافعية الإنجاز لدى طلبة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات النفسية، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية، العدد الأول،،جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان.
- 36 . فاتن عوض الغزو،(2010):القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 37 . فاروق عبده فيلية،السيد محمد عبد المجيد،(2005):السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
- 38 . فاطمة عوض صابر،ميرفت علي خفاجة،(2002):أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
- 39 . فيصل حسونة،(2010):إدارة الموارد البشرية،ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 40 . قاسم شاهين بريسم العمري،(2009):أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه منشورة عبر الويب، تحت إشراف الأستاذ عبد الرضا فرج بدرابي، تخصص فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة البصرة، العراق.
- 41 . كعوان كلثوم،(2009):قيادة المرأة في المنظمة وأثره على التوافق المهني للعمال، مذكرة ليسانس، تحت إشراف الأستاذة حمداش نوال، تخصص عمل وتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة.
- 42 . مجدي أحمد محمد عبد الله،(2003):السلوك الإجتماعي وديناميته -محاولة تفسيرية-،دار المعرفة الجامعية.
- 43 . محمد جاسم العبيدي،(2004):المدخل إلى علم النفس العام، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 44 . محمد سعيد أنور سلطان،(2003):السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 45 . محمد شحاتة ربيع،(2010):علم النفس الصناعي والمهني،ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- 46 . محمد عبد الفتاح الصيرفي،(2005):البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

47 . محمد عبيدات، محمد أبو نصر عقلة مبيضين،(1999): منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

48 . محمد فتحي،(2002): 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.

49 . محمد محمود بني يونس،(2007): سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

50 . محي الدين مختار: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر.

51 . مروان عبد المجيد إبراهيم،(2000): أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.

52 . منير بن أحمد دريدي،(2013): إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص علم إجتماع، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، الأردن.

53 . ناصر دادي عدون،(2004): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية العامة، الجزائر.

54 . ناصر محمد إبراهيم مجمي،(2012): أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين، رسالة ماجستير منشورة عبر الويب، تحت إشراف الأستاذ عبد العزيز محمد بن حسين، تخصص علم النفس، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

55 . هائل عبد المولى طشطوش،(2009): أساسيات في القيادة والإدارة، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن.

خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع إنعكاسات الأنماط القيادية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني، وقد إتضح أن النمط القيادي السائد هو النمط القادر على التفاعل مع العمال للتأثير في سلوكهم ودفعهم إلى الأداء الجيد والفعال.

ومما لا شك فيه أن لارتفاع مستوى أداء عمال الإدماج المهني ودافعتهم للإنجاز أهمية كبرى تساهم في تحسين صورة المؤسسة من جهة، ومساعدتها على تحقيق أهدافها لتلبية حاجات التلاميذ المتزايدة، في ظل المستجدات العلمية والتكنولوجية، باعتبار أن عامل الإدماج المهني على اتصال مباشر بالتلميذ من خلال ما يقوم به من أعمال إدارية وتربوية، لذلك جاءت هذه الدراسة محاولة لمعرفة الأنماط القيادية السائدة فعلا في المدارس المتوسطة وانعكاساتها على دافعية الإنجاز من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

-كيف ينعكس النمط القيادي السائد على دافعية الإنجاز؟

-كيف ينعكس النمط القيادي السائد على الدافعية الذاتية؟

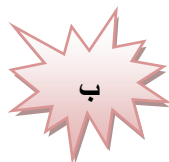
-كيف ينعكس النمط القيادي السائد على الدافعية الاجتماعية؟

وقد افترضنا أن هناك انعكاس إيجابي على دافعية الإنجاز ببعديها الذاتية والاجتماعية، وللتحقق من ذلك طبقت الباحثة أداتين لجمع البيانات وهما استبيانين مصممين من طرف الباحثة استبيان الأنماط القيادية واستبيان الدافعية للإنجاز، وبعد تحديد النمط القيادي السائد وهو النمط الديمقراطي حددنا انعكاس هذا النمط على الدافعية الذاتية، والاجتماعية من خلال حساب العلاقة بين المتغيرين بإستخدام معامل الارتباط بيرسون للإستدلال على الإنعكاس الإيجابي للنمط السائد على دافعية الإنجاز ببعديها، ومن خلال النتائج المتوصل إليها تم استنتاج مايلي:

-النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي.

-دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني منخفضة.

. يوجد إنعكاس إيجابي متوسط للنمط القيادي على دافعية الإنجاز الذاتية ولا ينعكس على البعد الاجتماعي.



المصدق

الملحق رقم (01): الصورة الأولية لاستبيانات الدراسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم العلوم الاجتماعية

جامعة محمد خيضر بسكرة

إستمارة البحث

أخي الفاضل أختي الفاضلة في إطار إعداد مذكرة التخرج لسنة 2016/2017 والمعنونة ب: انعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني.

أتقدم لكم بهذا الاستبيان الذي ينطوي على مجموعة بنود والتي يرجى منكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة عليها ونعدك أن كل إجاباتك تبقى محفوظة ولا تستعمل إلا لأغراض علمية.

ملاحظات هامة:

- 1 الرجاء قراءة كل سؤال أو بند وفهمه جيدا قبل الإجابة.
 - 2 ضع علامة (X) في المكان المناسب لإجابتك المختارة.
 - 3 - لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، بل كل ما في الأمر أنها مجرد آراء مختلفة.
- ولك منا الشكر الجزيل المسبق على تعاونك معنا.

أولا: البيانات الشخصية

- 1 الجنس: ذكر أنثى
- 2 السن: 20-25 أكبر من 25
- 3 المؤهل العلمي: ليسانس تقني سامي مستوى آخر
- 4 الإلقدمية في المهنة: 1 إلى 2 سنوات 3 إلى 4 سنوات 5 فما فوق

الأبعاد	الرقم	البند	موافق	محايد	معارض
الدافعية الذاتية	01	يشكل العمل بالنسبة لي شيئا أفضل ممارسته			
	02	تكون المسؤوليات المفروضة عليا أثناء عملي مرتفعة			
	03	أبذل أقصى جهدي في العمل لأحقق الأهداف المطلوبة			
	04	يكون عملي عادة أقل مما أنوي القيام به			
	05	تعد المثابرة في العمل أمر ضروري بالنسبة لي			
	06	أقيم عملي من خلال معايير مرتفعة			
	07	أميل إلى القيام بأعمال تتطلب مسؤولية كبيرة			
	08	أسعى من خلال عملي للوصول إلى أماكن مرتفعة			
	09	لا أتذمر أثناء تأدية مهامي			
	10	يحقق عملي طموحاتي الحالية			
	11	أنجز الأعمال الصعبة بكفاءة دائما			
	12	لأحس بالتعب أو الملل عند العمل لفترات طويلة			
	13	أميل دائما إلى التجديد في عملي			
	14	أسعى دائما لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهني			
	15	كلما كان العمل الذي أقوم به صعب زاد إصراري للقيام به			
الدافعية الاجتماعية	16	يرى زملائي في العمل أن ما أقوم به جيد			
	17	دعم المدير لي يزيد من رغبتني في العمل			
	18	غياب الإهتمام برأي يزيد من عدم رغبتني في العمل			
	19	علاقاتي الجيدة في العمل تزيد من دافعتني للعمل			
	20	أرى أن الإدارة هي المسؤول الوحيد عن حل المشاكل الموجودة في المؤسسة			
	21	غياب العلاقات الإنسانية داخل العمل يضعف من دافعتني للإنجاز			
	22	أتنافس دائما مع زملائي لتحسين أدائي			
	23	تستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدي			
	24	أرغب دائما في التفوق على زملائي			
	25	إذا كان يجب علي أن أنجز مهمة معقدة فإنني أفضل أن أشارك مع أحد زملائي			
	26	أفضل المشاركة في المسابقات التي تكون فيها إمكانياتي أكثر من إمكانيات الآخرين			
	27	عند مواجهة مشكلة في العمل أطلب مساعدة من زملائي			
	28	تقيد المدير بالأنظمة والقوانين يعيق مبادرتي الشخصية			
	29	مشاركتني في إتخاذ القرارات الحاسمة داخل المؤسسة يعزز من دافعتني			
	30	أحرص على الإلتزام بالمواعيد التي أرتبط بها مع الآخرين			

الأبعاد	الرقم	البند	موافق	محايد	غير موافق
النمط الديمقراطي	01	يفسح المدير المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في العمل وطرح الأفكار الجديدة			
	02	يهتم المدير بالمشاكل الشخصية للعمال			
	03	يعمل المدير على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل للوصول إلى أفضل الحلول			
	04	يلجأ المدير عادة إلى التصويت للمصادقة على بعض القرارات			
	05	يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع المهام			
	06	يطبق المدير اللوائح التنظيمية وفقا للموقف المعين			
	07	يشرك المدير العمال في صياغة الأهداف			
	08	يرى المدير أن المشاكل قابلة للحل جماعيا			
	09	يثمن المدير الإقتراحات الهادفة ويثني عليها دائما			
	10	يشجع المدير العمال على الإبداع والإبتكار في العمل			
	11	يمنح المدير حرية التصرف للعمال دون ضوابط			
	12	لا يولي المدير أهمية شديدة بالجودة في أداء العمل			
	13	لا يلجأ المدير إلى عقوبات في حالة التأخر عن العمل			
	14	يبتعد المدير عن الحزم في نقاشاته مع العمال			
	15	يدعم المدير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة			
النمط الدكتاتوري	16	يميل المدير إلى التوبيخ أكثر من التشجيع فهو يهتم فقط بما يجب تأديته في العمل			
	17	لا يهتم المدير بالمشاكل الشخصية للعمال			
	18	يطلب المدير تقديم إقتراحات لحل المشكل المطروح ويتفرد هو بإتخاذ القرار			
	19	يصدر المدير الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها			
	20	يتميز المدير بالصرامة في التعامل مع الموظفين			
	21	يوزع المدير المهام على العمال حسب ما يراه هو مناسباً			
	22	يميل المدير إلى تركيز السلطة كلها في يده			
	23	لا يمنح المدير الفرصة لعماله للمشاركة في وضع الخطط ويلزمهم بتطبيقها			
	24	يرى المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت			
	25	المدير هو من يقرر العقوبات ونوعها			
	26	لا يمنح المدير الفرصة للعمال للإبداع والإبتكار			
	27	يستخدم المدير العقوبات دون مراعاة لظروف العمال			
	28	يطلب المدير العمال دون إشراكهم في إتخاذ القرارات			
	29	يعتبر المدير نفسه المتحدث الرسمي بإسم العمال			
	30	لا يلجأ المدير إلى التغيير في أساليب العمل			

ملحق رقم(02): الصورة النهائية لاستبيانات الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إستمارة البحث

أخي الفاضل، أختي الفاضلة في إطار إعداد مذكرة التخرج لشهادة الماستر للسنة الجامعية 2015/2016 المعنونة ب: إنعكاسات الأنماط القيادية لمديري المدارس الإكمالية على دافعية الإنجاز لدى عمال الإدماج المهني

أقدم لكم بهذا الإستبيان الذي ينطوي على مجموعة بنود، والتي يرجى منكم الإجابة عليها بكل موضوعية وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة للإجابة عليها ونعدك أن كل إجاباتك تبقى محفوظة ولا تستعمل إلا لأغراض علمية.

ملاحظات عامة:

- 1 . الرجاء قراءة كل سؤال أو بند وفهمه جيدا قبل الإجابة.
 - 2 . ضع علامة (x) في الإطار المناسب لإجابتك.
 - 3 . لاتوجد إجابات صحيحة أو خاطئة، بل كل مافي الأمر أنها مجرد آراء مختلفة.
- . ولك منا الشكر الجزيل المسبق على تعاونك معنا.

أولا البيانات الشخصية:

- 1 . الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريا ليسانس تقني سامي مهندس
- 3 . الأقدمية في المهنة: 1 إلى 2 سنوات 3 إلى 4 سنوات 5 سنوات فما فوق

الرقم	البنود	موافق	محايد	غير موافق
01	يشكل العمل بالنسبة لي شيئا أفضل ممارسته في حياتي			
02	مسؤوليتي في العمل مرتفعة ومتنوعة			
03	أبذل أقصى جهدي في العمل لأحقق الأهداف المطلوبة			
04	مسؤولية عملي أقل مما أنوي القيام به			
05	تعد المثابرة في العمل أمر ضروري بالنسبة لي			
06	أقيم عملي من خلال معايير مرتفعة			
07	أميل إلى القيام بأعمال تتطلب مسؤولية كبيرة			
08	أسعى من خلال عملي للوصول إلى أماكن مرتفعة			
09	لأتذمر من شيء أثناء تأدية مهامتي			
10	يحقق عملي طموحاتي الحالية			
11	أنجز الأعمال الصعبة بكفاءة دائما			
12	لأحس بالتعب أو الملل عند العمل لفترات طويلة			
13	أميل دائما إلى التجديد في عملي			
14	أسعى دائما لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهني			
15	كلما كان العمل الذي أقوم به صعب زاد إصراري للقيام به			
16	يرى زملائي في العمل أن ما أقوم به جيد			
17	دعم المدير لي يزيد من رغبتني في العمل			
18	غياب الإهتمام برأيي يزيد من عدم رغبتني في العمل			
19	علاقاتي الجيدة في العمل تزيد من دافعتني للعمل			
20	أرى أن الإدارة هي المسؤول الوحيد عن حل المشاكل الموجودة في المؤسسة			
21	غياب العلاقات الإنسانية داخل العمل يضعف من دافعتني للإنجاز			
22	أتنافس دائما مع زملائي لتحسين أدائي			
23	تستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدي			
24	أرغب دائما في التفوق على زملائي			
25	إذا كان يجب علي أن أنجز مهمة معقدة فإنني أفضل أن أشترك مع أحد زملائي			
26	أفضل المشاركة في المسابقات التي تكون فيها إمكانياتي أكثر من إمكانيات الآخرين			
27	عند مواجهة مشكلة في العمل أطلب مساعدة من زملائي			
28	تقيد المدير بالأنظمة والقوانين يعيق مبادرتي الشخصية			
29	مشاركتي في إتخاذ القرارات الحاسمة داخل المؤسسة يعزز من دافعتني			
30	أحرص على الإلتزام بالمواعيد التي أرتبط بها مع الآخرين			

الرقم	البنود	موافق	محايد	غير موافق
01	يفسح المدير المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في العمل وطرح الأفكار الجديدة			
02	يهتم المدير بالمشاكل الشخصية للعمال			
03	يعمل المدير على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل للوصول إلى أفضل الحلول			
04	يلجأ المدير عادة إلى التصويت للمصادقة على بعض القرارات			
05	يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع المهام			
06	يطبق المدير اللوائح التنظيمية وفقاً للموقف المعين			
07	يشرك المدير العمال في صياغة الأهداف			
08	يرى المدير أن المشاكل قابلة للحل جماعياً			
09	يثمن المدير الإقتراحات الهادفة ويثني عليها دائماً			
10	يشجع المدير العمال على الإبداع والإبتكار في العمل			
11	يمنح المدير حرية التصرف للعمال دون ضوابط معيقة			
12	لا يولي المدير أهمية شديدة بالجودة في أداء العمل			
13	لا يلجأ المدير إلى الصرامة في التعامل مع العمال			
14	يبتعد المدير عن الحزم في نقاشاته مع العمال			
15	يدعم المدير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة			
16	يميل المدير إلى التوبيخ أكثر من التشجيع فهو يهتم فقط بما يجب تأديته في العمل			
17	لا يهتم المدير بالمشاكل الشخصية للعمال			
18	يطلب المدير تقديم إقتراحات لحل المشكل المطروح ويتفرد هو بإتخاذ القرار			
19	يصدر المدير الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها			
20	يتميز المدير بالصرامة في التعامل مع الموظفين			
21	يوزع المدير المهام على العمال حسب ما يراه هو مناسباً			
22	يميل المدير إلى تركيز السلطة كلها في يده			
23	لا يمنح المدير الفرصة للمشاركة في وضع الخطط ويلزمهم بتطبيقها			
24	يرى المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت			
25	المدير هو من يقرر العقوبات ونوعها			
26	لا يمنح المدير الفرصة للعمال للإبداع والإبتكار			
27	يستخدم المدير العقوبات دون مراعاة لظروف العمال			
28	يطلب المدير العمال دون إشراكهم في إتخاذ القرارات			
29	يعتبر المدير نفسه المتحدث الرسمي باسم العمال			
30	لا يلجأ المدير إلى التغيير في أساليب العمل			

ملحق رقم (03): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين لاستبباني الدراسة

الرقم	الأستاذ	التخصص
01	أ/ د توريريت نور الدين	علم النفس عمل وتنظيم
02	د/قشي إلهام	علم النفس عمل وتنظيم
03	أ / شرفية مونية	علم النفس عمل وتنظيم
04	د/بومعراف نسيمة	علم النفس الإجتماعي
05	د/حليلو نبيل	علم الإجتماع

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي للمتوسطة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

السنة الدراسية: 2016/2015

وزارة التربية الوطنية

الرقم: 79 أ.م.د.إ/2015

مديرية التربية لولاية بسكرة

مكتب التعليم الأساسي

مصلحة الدراسات والإمتحانات

التنظيم الإداري والتربوي للمتوسطة

طولقة	الدائرة	بوشقرون	البلدية	المتوسطة	هوارى بومدين
-------	---------	---------	---------	----------	--------------

المطعم	القاعدة	الحجرات	المخابر	م الإعلام الآلي	الورشات	نظام الدراسة
	05	16	02	02	01	

الأنشطة التربوية

	السنة 1 متوسط	السنة 2 متوسط	السنة 3 متوسط	السنة 4 متوسط	المجموع
التلاميذ	219	218	161	129	727
الأفواج	6	6	4	3	19

المناصب المالية

رياضيات	علوم طبيعية	تربية تكنولوجية	عربية	إجتماعيات	لغة فرنسية	لغة إنجليزية	تربية فنية	تربية موسيقية	تربية بدنية	إعلام آلي	لغة أمازيغية
05	03	03	07	03	05	03	01		02		