

جامعة ابن خلدون-تيارت  
University Ibn Khaldoun of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا  
Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية  
العنوان

## السلوك القيادي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

دراسة ميدانية بمستشفى جيلالي بونعامة قصر الشلالة \_ تيارت \_

إشراف:

بلعربي عادل عبد الرحمن

إعداد:

▪ ربوزي محمد  
▪ هاشمي بشرى

### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر_أ_	قرينعي أحمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر_ب_	بلعربي عادل عبد الرحمان
مناقشا	أستاذ تعليم عالي	بن موسى سمير

الموسم الجامعي: 2023/2022

# شكر و تقدير

عندما نرسم بريشة الوفاء لوحة ثناء تمتزج فيها شذى الأزهار بألوانها لتترجم عبارات الشكر والتقدير عرفانا لأستاذنا الفاضل الدكتور " بلعربي عادل عبد الرحمن" الذي تشرفنا بإشرافه واهتمامه، وتعجز الكلمات أن تحمل المعاني في جوف الحروف، ويعجز القلم أن يعبر بحسن الكلمة على جميل الفعل خصوصا ممن أهدق علينا من بحر عطائه وفيض علمه، وأنار لنا طريق العلم والمعرفة، فتألق بجهدا المتفاني، وعطائه المتنامي فما طيب الكلمة إلا جزء من عطائه الطيب وعجزه أبلغ دليل على أن عطائه يفوق بلاغة الحرف والقلم.

وتعجز كلمات اللسان في التعبير عن عاطر العرفان وصادق الشكر والامتنان، لأولئك الذين كان لهم الأثر الطيب في مسيرتنا العلمية، وظلت نصائحهم منارا لطريقنا، وكانوا كنجوم أضاءوا معرفتنا، فالشكر أقل ما نقدمه لجميع أساتذتنا بقسم علم النفس، الذين نهلنا من فيض علمهم فجهودهم أتت أكلها بإذن ربها، تطاول بنيانها، فبلغت عنانها، فله دركم والله سعيكم. وأخيرا بقلم الود والمحبة والوفاء، تلامس أيادينا آخر قطرات مداد قلبي، وندون بطاقة شكر وتقدير إلى كل من تفضل بمد يد العون لإنجاز هذا البحث.

## إهداء

إلى من يقدر شعله العلم.....ويمجد جدوة المعرفة..... ويناضل دوما ويجاهد  
للنهوض بقيمة الحرف وعمق الكلمة..... أهدي ثمرة جهدي.... وحصيلة مشواري :

\* إلى من تشققت يداه في سبيل رعايتي ... الذي دعمني وكان وراء كل خطوة خطوتها"  
أبي " الغالي حفزه الله وأطال عمره

\* إلى التي حممتني ومنتحتني الحياة ... وأحاطتني بحنانها وحرصت على تعليمي بصبرها و  
تضحيتها إلى من كان دعاؤها سرنجاحي " أمي " الغالية رعاها الله وأطال عمرها

وإلى أمي الثانية "ميمونة" حفظها الله وأطال عمرها

إلى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما في خير.

\* إلى عائلتي الكريمة وإلى إخوتي نسيم ومحمد وعبد الهادي وكريم ونور الإسلام إلى  
أخواتي زينة وخضرة وتوتو والبراعم مريم اصيل وعبود

\* إلى من رافقني طيلة الخمس سنوات بجلوها ومرها فكان السند والعطاء قدم لي  
الكثير حفزه الله لي ورعاه لن اقول شكرا بل سأعيش الشكر معك دائما .

\* وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في  
أشياء أخرى ...

\*أهديكم هذا العمل المتواضع.

بشرى هاشمي.

## إهداء

إلى من يقدس شعلة العلم.....ويمجد جدوة المعرفة..... ويناضل دوماً ويجاهد للهوض  
بقيمة الحرف وعمق الكلمة..... أهدي ثمرة جهدي..... وحصيلة مشواري:  
\*إلى والدي الكريمين أمي الحاجة ميمونة أطل الله في عمرها وأبي الجيلالي رحمه الله.

\*إلى إخوتي وأخواتي

إلى التي رافقتني في هذا البحث زميلتي بشرى

وكل الأهل والأقارب سواء كانوا من قريب أو من بعيد.

\*وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في  
أشياء أخرى...

\*إلى كل من سلك طريقاً يبتغي فيه علماً.....

أهديكم هذا العمل المتواضع.

ربوزي محمد

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت باستخدام المنهج الوصفي، وتطبيق أدوات جمع البيانات (استبيان السلوك القيادي لشراك زينب) و (مقياس دافعية الإنجاز لكامل مصطفى عثمان حزين) على عينة قوامها (100 موظف) خلال شهر مارس سنة 2023 وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبالإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 22 تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت بمعامل ارتباط قدره (0.265) دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

\_ توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي العام (الديمقراطي) والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت بمعامل ارتباط قدره (0.401) دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

\_ توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي التفضيلي (الدكتاتوري) والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت بمعامل ارتباط قدره (-0.417) دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى السلوك القيادي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت تعزى للجنس.

### الكلمات المفتاحية:

السلوك القيادي، الدافعية للإنجاز، السلوك القيادي الديمقراطي، السلوك القيادي الدكتاتوري

### Abstract:

The current study aimed to find out the correlation between leadership behavior and achievement motivation among employees in the hospital institution, Jilali Bounaama, Qasr al-Shalala district, Tiaret state, using the descriptive approach, and applying data collection tools (Leadership Behavior Questionnaire for Shirak Zainab) and (Achievement Motivation Scale by Kamal Mustafa Othman Hazeen) on a sample. It consists of (100 employees) during the month of March 2023, and using appropriate statistical methods, and with the help of the statistical package program for social sciences spss 22, the following results were reached:

- There is a statistically significant correlation between leadership behavior and achievement motivation among employees in the Jilali Bounaama Hospital, Qasr al-Shalala district, Tiaret state With a correlation coefficient of (0.265), it is statistically significant at the level of significance (0.01).

\_ There is a correlation between the behavior of general (democratic) leadership and the achievement motivation of the employees in the hospital institution, Djilali Bounaama, Qasr al-Shalala district, Tiaret state With a correlation coefficient of (0.401), it is statistically significant at the level of significance (0.01).

\_ There is a correlation between the preferential (dictatorial) leadership behavior and the motivation for achievement among the employees in the Jilali Bounaama Hospital, Chellala Palace, Tiaret state (\_0.417).

There are no statistically significant differences in the level of leadership behavior among employees in the hospital institution, Jilali Bounaama, Qasr al-Shalala district, Tiaret state, due to the gender variable.

- There are no statistically significant differences in the level of achievement motivation among the employees of the Jilali Bounaama Hospital, Qasr al-Shalala district, Tiaret state, due to gender variable.

**Key words:**

behavioral leadership, Achievement motivation, Democratic leadership behaviour, Dictatorship leadership behavior.

---

<b>فهرس المحتويات</b>	
.....	شكر وتقدير .....
.....	إهداء.....
.....	ملخص الدراسة: .....
.....	فهرس المحتويات .....
.....	مقدمة .....
<b>الفصل الأول: تقديم الدراسة</b>	
5 .....	1_ إشكالية الدراسة: .....
7 .....	2- فرضيات الدراسة: .....
8 .....	3- أهداف الدراسة: .....
9 .....	4- أهمية الدراسة: .....
9 .....	5_ أسباب ودوافع اختيار الموضوع: .....
10 .....	6_ تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا: .....
10 .....	7- الدراسات السابقة: .....
22 .....	8_ التعليق على الدراسات السابقة: .....
<b>الفصل الثاني: السلوك القيادي</b>	
25 .....	تمهيد .....
26 .....	1_ مفهوم القيادة: .....
27 .....	2_ الفرق بين القيادة والإشراف والرئاسة: .....
30 .....	3_ أهمية السلوك القيادي: .....
31 .....	4_ أنواع القيادة: .....
32 .....	5_ أنماط السلوك القيادي: .....
33 .....	6_ مهارات السلوك القيادي: .....
33 .....	7_ مبادئ السلوك القيادي: .....
34 .....	8_ نظريات القيادة: .....

38	9_ العوامل المؤثرة في السلوك القيادي: .....
40	خلاصة .....
الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز	
42	تمهيد .....
43	1_ مفهوم الدافعية للإنجاز: .....
44	2- عوامل استثارة الدافعية: .....
45	3- وظائف الدافعية: .....
46	4- تصنيف الدوافع: .....
47	5- نظريات الدوافع : .....
59	6_ مظاهر الدافعية للإنجاز: .....
61	7_ قياس الدافع للإنجاز : .....
63	خلاصة .....
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
65	تمهيد: .....
66	1- التعريف بمكان الدراسة: .....
66	2_ مدة الدراسة: .....
66	3- منهج الدراسة: .....
67	4- الدراسة الاستطلاعية: .....
70	5- الدراسة الأساسية: .....
82	6- الأساليب الإحصائية: .....
83	خلاصة .....
الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج	
85	تمهيد: .....
85	1- عرض ومناقشة نتائج: .....
89	2- مناقشة الفرضيات: .....



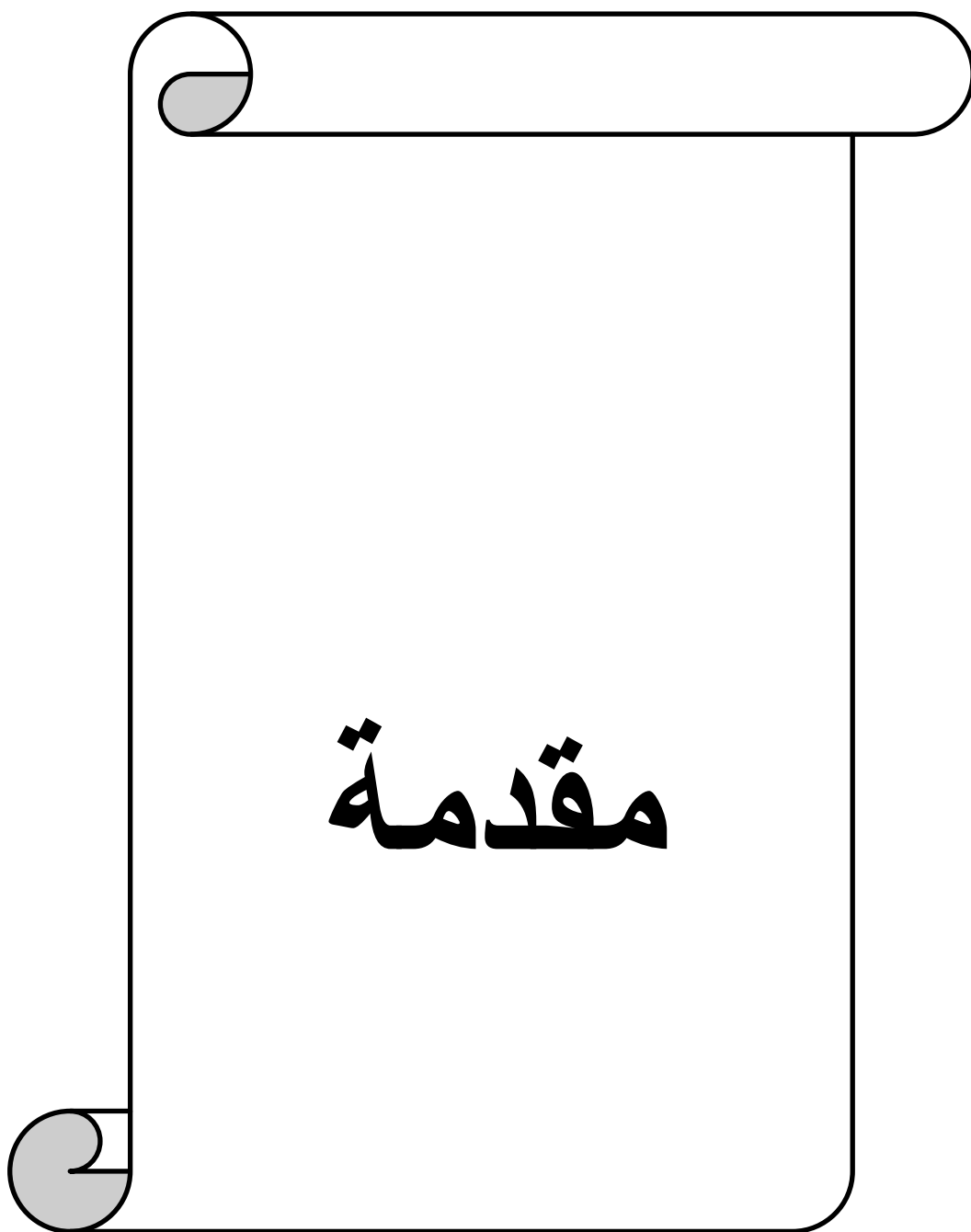
## فهرس المحتويات

97	Erreur ! Signet non défini.....	خاتمة
97	.....	إقتراحات
100	.....	قائمة المراجع

الرقم	قائمة الجداول	الرقم
60	يمثل مظاهر الدافعية للإنجاز	.1
67	يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير السن	.2
68	يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	.3
68	يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية في العمل	.4
70	يوضح توزيع محاور السلوك القيادي:	.5
73	يوضح بنود مقياس دافعية الإنجاز	.6
74	يوضح: معاملات ارتباط البنود بالمحور الأول الذي تنتمي إليه (السلوك القيادي العام: الديمقراطي):	.7
75	يوضح: معاملات ارتباط البنود بالمحور الثاني الذي تنتمي إليه (السلوك القيادي التفصيلي: الدكتاتوري):	.8
76	يوضح معاملات الثبات والطريقة المتبعة	.9
77	معاملات ارتباط درجات بنود مقياس الدافعية للإنجاز بالدرجة الكلية:	.10
78	يوضح معاملات الثبات والطريقة المتبعة	.11
79	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن للعينة الأساسية	.12
80	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس للعينة الأساسية	.13
80	يوضح الأقدمية في العمل حسب للعينة الأساسية	.14
85	يبين معامل الارتباط بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز	.15
86	يبين معامل الارتباط بين السلوك القيادي العام (الديمقراطي) والدافعية للإنجاز	.16
87	يبين معامل الارتباط بين السلوك القيادي التفصيلي (الدكتاتوري) والدافعية للإنجاز	.17
88	يبين قيمة (ت) لدلالة الفروق في السلوك القيادي لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية تبعاً لمتغير الجنس	.18
89	يبين قيمة (ت) لدلالة الفروق في الدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية تبعاً لمتغير الجنس	.19



الرقم	قائمة الأشكال	الرقم
49	يوضح هرم ماسلو للحاجت الإنسانية	1
54	يمثل العلاقة بين الرضا والاستياء حسب وجهة نظر ' هرزبرغ '	2
58	يمثل النموذج المبسط لنظرية التوقع لفكتور فروم	3
66	يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير السن	4
67	يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	5
67	يوضح توزيع الأقدمية في العمل للعينة الاستطلاعية	6
78	يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن	7
78	يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس	8
79	يوضح توزيع الأقدمية للعينة الأساسية في العمل	9



مقدمة

تتعدد وتتوسع المهن باختلاف المجالات والتخصصات، ولعل أهمها المهن الإنسانية التي تقوم على تطبيب المرضى والسهر على حمايتهم ورعايتهم، فالمؤسسة الاستشفائية التي تضم طاقم الأطباء والمرضى ومختلف العاملين بها، هي مؤسسة تهدف إلى توفير الراحة الكافية، وبما أنها تقوم بدور أساسي وجوهري في الحياة المجتمعية والمتمثل في مداواة المرضى وتوفير العناية التامة لهم، وجب عليها أن تقوم بدورها على أكمل وجه وذلك من خلال اتباع أفضل الاستراتيجيات والسبل لصياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة والدور الذي قامت من أجله، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تناسق بين موظفيها، ومن خلال سلوك قيادي ناجح يستطيع ترجمة الأهداف التي أنشأت المؤسسة الاستشفائية من أجلها إلى واقع.

ويعتبر السلوك القيادي نشاطا إيجابيا يقوم به شخص أو مجموعة أشخاص لتوجيه جهود مجموعة من الأفراد وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الدافعية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، ومن هذا المنطلق أتت دراسات الباحثين المختلفة منذ سنوات عديدة لتبرز أهمية السلوك القيادي، ولعل إدراك القادة لأهمية هذا السلوك القيادي داخل التنظيم كان نتاج هذه الدراسات، ما جعل الاهتمام والأنظار منصبة حول الطرائق والأساليب المعتمدة في تسيير الأفراد أو الموظفين داخل المنظمة وداخل أي مؤسسة كانت، واستثمار جهودهم وطاقاتهم لزيادة دافعيتهم للإنجاز .

فالدافعية للإنجاز تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل، وهي تمثل القوة المحركة التي تستثير الفرد لإنجاز عمل ما، وهذه القوة بدورها تنعكس على كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، ودرجته استعداداته ومثابرتة واستمراره في الأداء، بحيث يعتبر الدافع للإنجاز جوهر النجاح في أي مجال كان، فبدون دافع يغيب حب العمل وتغيب إنتاجية الفرد ونشاطه وينخفض أدائه.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة لمحاولة التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت، وقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين:

**الجانب النظري** ويتضمن ثلاثة فصول وهي:

- **الفصل الأول:** خصص هذا الفصل لتحديد مشكلة الدراسة بعرض الإشكالية التي دعت بأفكار ونتائج الدراسات السابقة في مجال السلوك القيادي والدافعية للإنجاز، وكذا تم التطرق إلى التساؤلات والفرضيات، ثم تحديد الأهداف المتوخاة من الدراسة وأهميتها، ثم أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة، وكذلك تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً، وختم هذا الفصل بتحديد الدراسات السابقة التي تم تقسيمها إلى ثلاث محاور: حيث تضمن المحور الأول الدراسات التي تناولت متغير السلوك القيادي، وتضمن المحور الثاني الدراسات التي تناولت متغير الدافعية للإنجاز، أما المحور الثالث فتناول الدراسات التي جمعت المتغيرين مع بعض ( السلوك القيادي والدافعية للإنجاز)، انتهاء بتعقيب على الدراسات السابقة وبيان الفجوة العلمية منها.

- **الفصل الثاني:** خصص لمتغير السلوك القيادي، وقد تم التطرق فيه إلى تعريف القيادة وإيضاح بعض المفردات المشابهة لها، ثم أهمية السلوك القيادي وأنواعه ومبادئه وأنماطه، مروراً بال نماذج المفسرة له، وصولاً إلى العوامل المؤثرة في السلوك القيادي وانتهاءً بملخص الفصل.

- **الفصل الثالث:** خصص لمتغير الدافعية للإنجاز، وقد تم التطرق فيه إلى عرض مفهوماً، عوامل استثارة الدافعية، ومن ثم التعرف على وظائف الدافعية وفوائدها، مروراً بتصنيف الدوافع وإيضاح نظريات الدوافع ليتم الوصول في الأخير إلى مظاهر الدافعية للإنجاز وطرق قياسها، انتهاءً بملخص الفصل.

**الجانب التطبيقي:** حيث تم تقسيمه إلى فصلين:

- الأول (الفصل الرابع): خصص للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم التطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية، المنهج، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية، ثم وصف للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

- أما الثاني ( الفصل الخامس): خصص لعرض وتحليل ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وانتهاء باستنتاج عام وخاتمة وتوصيات واقتراحات، وتحديدًا لقائمة المراجع والملاحق.



## الفصل الأول: تقديم الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أسباب ودوافع اختيار الموضوع
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا.
- 7- الدراسات السابقة.
- 8- التعليق على الدراسات السابقة.

## 1\_ إشكالية الدراسة:

أصبحت المؤسسات اليوم سواء العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدماتية تواجه تحديات كبيرة ومتنوعة، وذلك نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، ومواجهة هذه التحديات يتطلب منها قدرات تمكنها من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تسمح لها بالاستمرار والتطور والنمو.

ونظرا لكون العديد من المنظمات الإدارية والمؤسسات تعاني بشكل واضح من مجموعة مشاكل ومعوقات، نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة للمركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية، أصبح القيام بعملية تفعيل العنصر القيادي ضرورة حتمية لرفع قدرة المؤسسات، وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها المسطرة.

ويحظى اليوم موضوع القيادة الإدارية باهتمام كبير من قبل الباحثين نظرا لأهميته البالغة في حياة المجتمعات في مختلف المؤسسات والقطاعات، فقد تناولته العديد من الدراسات مثل دراسة (الحو، 2008) التي ركزت على إيضاح العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين، وغيرها العديد من الدراسات التي ركزت على أهمية القيادة ودورها في المنظمات، مثل دراسة (الفهيدى، 2009) و(بن ابراهيم، 2015) وكذا دراسة ميروح (2022) و(سعد، 2020).

وتعرف القيادة بأنها "المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (عشماوي، 1995، ص 86) فالقيادة ليست مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها، بل أيضا حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم ليبدلوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه، حيث تساهم القيادة في نجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها، وكذا فهم المشكلات المرتبطة بالنمو المهني للعمال أثناء فترات الإنجاز وتوجيههم نحو الأهداف المراد تحقيقها، من خلال النمط القيادي الذي يمارس

وانعكاساته على الأنشطة المختلفة، ويعتبر النمط القيادي ركيزة لنجاح أو فشل أي منظمة أو قطاع، لما له من دور فعال في التأثير في سلوك العاملين، فاستخدام القائد لأسلوب قيادي معين قد يؤثر بالإيجاب أو السلب على سلوكياتهم وبالتالي على توافقهم ودافعيتهم للإنجاز، هذه الأخيرة والتي تعبر عن رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وسرعة كلما أمكن ذلك، ولا تتحقق الدافعية للإنجاز إلا إذا كانت مشاعر الأفراد إيجابية تجاه منظمته، ومن ثم ترفع إنتاجهم وهذا ينعكس على بقاء المنظمة واستمراريتها وتحقيق أهدافها. وإن الدافعية للإنجاز تتأثر بمجموعة عوامل محيطة بالعامل داخل بيئة عمله، والتي من بينها نمط القيادة الممارس عليه في المؤسسة التي يعمل بها، فإن النمط القيادي الذي يؤثر على العامل بالسلب يدفعه لانخفاض دافعيته للإنجاز وبالتالي انخفاض رضاه وأدائه الوظيفي، وكل هذا ينعكس بصورة مباشرة على المنظمة حيث تتدهور وتتراجع بتراجع موظفيها وانخفاض دافعيتهم.

ونظرا لأهمية موضوع السلوك القيادي وموضوع الدافعية للإنجاز، وتأثيرهما في نجاح واستمرار المنظمات والمؤسسات بمختلف قطاعاتها، فإن مشكلة الدراسة تتمحور في محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت، وقد تبلورت مشكلة الدراسة في التالي:

**هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت؟**

وبناء على التساؤل العام للدراسة، فإن الدراسة سعت للإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية المندرجة تحت التساؤل العام:

- \_ هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت؟
- \_ هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الدكتاتوري والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت تعزى لمتغير الجنس؟

## 2- فرضيات الدراسة:

تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

### الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.

### الفرضيات الفرعية:

- \_ هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.
- \_ هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الدكتاتوري والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت تعزى لمتغير الجنس

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت تعزى لمتغير الجنس.

### 3- أهداف الدراسة:

إن أي بحث علمي أو دراسة علمية يجب أن تقوم على أهداف تضبط مسارها وتعطيها أبعادها الحقيقية، وعلى هذا الأساس تمت صياغة الأهداف المرجوة من هذا البحث الذي يتمثل في دراسة موضوع السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت، حيث تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- دراسة العلاقة بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.

\_ محاولة الكشف عن العلاقة بين محور السلوك القيادي (السلوك القيادي الديمقراطي) والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.

\_ محاولة الكشف عن العلاقة بين محور السلوك القيادي (السلوك القيادي الدكتاتوري) والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.

- محاولة معرفة وجود فروق في السلوك القيادي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت تعزى لمتغير الجنس.

- محاولة الكشف عن وجود فروق في مستوى الدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت تعزى لمتغير الجنس.

#### 4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها، وعليه تتجلى أهمية هذه الدراسة في تناولها للجوانب التالية:

- تسليط الضوء على السلوك القيادي وما له من أهمية.
- تناولها لمصطلح الدافعية للإنجاز، حيث يمثل محورا مهما في تحسين أداء المنظمات والمؤسسات والرفع من الانتاجية.
- تعنى هذه الدراسة بقطاع عام وهو قطاع الصحة وبالضبط المؤسسة الاستشفائية نظرا للدور الكبير الذي يقوم به الأطباء والممرضين.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها قد تفتح المجال أمام الباحثين والمختصين لإجراء المزيد من الدراسات بهذه المتغيرات على عينات مختلفة، وتوفير قدر ممكن من المعلومات والحقائق عنها، كما قد تفيد هذه الدراسة المنظمات والمؤسسات في معرفة تسيير المنظمة وفق شروط مضبوطة فيما يخص السلوك القيادي وأنماط القيادة المناسبة وكذلك أساليب رفع دافعية الإنجاز لدى الموظفين، وذلك بتقديم معلومات كيفية وبيانات كمية حول العلاقة بينهما.

#### 5\_ أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الدوافع الذاتية والموضوعية التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع، وتتمثل في:

##### 5\_1 أسباب ذاتية:

- \_ تتمثل في الرغبة الذاتية والميل الشخصي للبحث والاستطلاع في موضوع السلوك القيادي والدافعية للإنجاز باعتباره موضوعا مثيرا وجديد نسبيا، بالإضافة إلى الفضول ورغبة البحث في الموضوع كونه ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية.
- \_ التركيز في بعض الدراسات المتعلقة بموضوع البحث على عينات القطاع التعليمي وكذا الإداري، وإهمال القطاع الصحي وعدم تناوله بالدراسة.

## 5\_2 أسباب موضوعية:

\_ الرغبة في التعرف على السلوك القيادي السائد في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.

\_ أهمية موضوع القيادة في المؤسسات وما له من تأثير على نجاح أو فشل الإدارة.

\_ عدم تطبيق نمط القيادة الامثل والمساعد على تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي استمراريتها.

## 6\_ تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا:

**6\_1 السلوك القيادي:** هو كل ما يصدره القائد من أنماط السلوك التي توحى أنه مهتم بالعمل، أو مهتم بالعاملين في محاولة منه للتأثير على العاملين لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة.

\_ هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد بعد الإجابة على استبيان السلوك القيادي المستخدم في هذه الدراسة.

**6\_2 الدافعية للإنجاز:** هي " الرغبة في النجاح وتحقيق الأهداف وبذل الجهد المتاح، حيث يساعد دافع الإنجاز في العملية الإدارية ويكون بمثابة حافز للعمل وتحقيق المزيد من الإنجازات

\_ هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها الفرد بعد الإجابة على مقياس الدافعية للإنجاز المستخدم في هذه الدراسة.

## 7- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف يتم استعراض جملة من الدراسات التي تمت الاستفادة منها

مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية إلى خمسة تصنيفات هي: الدراسات العربية التي تناولت محور السلوك القيادي، والدراسات الأجنبية التي تناولت محور السلوك القيادي، ثم الدراسات العربية التي تناولت محور الدافعية للإنجاز، ثم الدراسات الأجنبية التي تناولت محور الدافعية للإنجاز، وأخيرا الدراسات التي جمعت المتغيرين مع بعض. وفيما يلي عرض لهذه الدراسات، ثم بيان لجوانب الاتفاق والاختلاف بينها، ثم توضيح للفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيرا جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

### 1\_7 الدراسات المتعلقة بمتغير السلوك القيادي:

#### 1\_1\_7 دراسة عبد الوهاب مبروح (2022):

هدفت الدراسة إلى معرفة السلوك القيادي السائد استخدامه بالمؤسسة الوطنية سوناريك، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتطبيق مقياس الزميل الأقل تفضيلا (LPC) على جميع مفردات المجتمع (الحصر الشامل) البالغ عددهم 194 عاملا بوحدة فرجيوة ولاية ميلة، وقد تم الاعتماد على سلم تصحيح المقياس المطبق وكذا النسبة المئوية. وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي السائد استخدامه بالمؤسسة هو السلوك القيادي المهتم بالعاملين وذلك بنسبة 70% مقارنة بالسلوك القيادي المهتم بالعمل بنسبة 30%.

#### 2\_1\_7 دراسة مختاري عبد الحميد وغزالي عبد القادر (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي المعتمد من طرف أستاذ التربية البدنية والرياضية في الطور المتوسط، وعلاقته بالثقة بالنفس لدى تلاميذ المرحلة



المتوسطة بولاية الشلف خلال المنافسات الرسمية، وذلك عن طرق دراسة العلاقة بين السلوك القيادي لأستاذ التربية البدنية وبعث الثقة بالنفس كأحد أبعاد الاستجابة الانفعالية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتطبيق كل من مقياس السلوك القيادي ومقياس الاستجابة الانفعالية الذي أعد نسختهم المعربة الدكتور محمد حسن علاوي (1998) على عينة قوامها 475 تلميذ من مجتمع الدراسة الأصلي المقدر ب 3162 تلميذ على مستوى بلدية الشلف، وباستخدام برنامج SPSS في معالجة البيانات تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي لأستاذ التربية البدنية والرياضية وبعث الثقة لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة خلال المنافسات الرسمية، وقد جاء ترتيب السلوك القيادي على حسب قوة درجة الارتباط مع بعث الثقة وذلك عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية 473 كالتالي: الديموقراطي 0.96، الأوتوقراطي 0.95، الاجتماعي المساعد 0.75، الاثابة 0.58، التدريبي 0.45.

**3\_1\_7 دراسة فاطمة سعد علي، نجاه عبد القادر عبد الله وصالح عبد**

**السلام حمد العالم (2020):**

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، في ضوء بعض المتغيرات المتمثلة في (النوع، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية والتخصص)، وتم استخدام المنهج الوصفي واستبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 151 عضو هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي والواقعة في مدينة (بنغازي وقيمينس والمرج)، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الاحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى ممارسة السلوك القبادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية



2 والبالغ عددهم 168 عامل، وقد توصلت النتائج إلى: وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والسلوك التنظيمي للعمال بجامعة الجزائر 2، وأن النمط القيادي الراجح في الجامعة هو النمط الديمقراطي.

### 6\_1\_7 دراسة فتحية فوطية (2018):

هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود علاقة بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم، ولتحقق من ذلك تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتم تطبيق مقياسين والمتمثلين مقياس وصف بالعمل لمديري الثانويات ببعديه الاهتمام القيادي السلوك أنماط والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والذي صمم من طرف الباحثة، مقياس الرضا الوظيفي للباحث عبد الرحمن صالح الأزرق. وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية للمقياسين، تم تطبيقها على عينة بحث قوامها 80 أستاذا وأستاذة اختيرت بطريقة عشوائية منتظمة من مختلف ثانويات ولاية الجزائر. وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها كشفت نتائج الدراسة من وجود: علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا القيادي السلوك أنماط الوظيفي لديهم.

### 7\_1\_7 دراسة شراك زينب (2013):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة المتبعة من طرف المدراء والرؤساء، وكذا دراسة علاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي، وكذا محاولة التعرف على أهمية النسبية لعنصر السلوك القيادي داخل المؤسسة الاقتصادية ومدى تأثيره. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وكذلك استبيان وصف السلوك القيادي من إعداد الباحثة، مع استبيان وصف الرضا الوظيفي، على عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وبلغ عددهم 145. وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية: النمط القيادي السائد هو النمط

الديمقراطي، وأنه توجد علاقة موجبة قوية بين نمط القيادة الديمقراطي والرضا الوظيفي للعمال، وكذلك توجد علاقة سلبية او عكسية ضعيفة بين نمط القيادة الديكتاتوري والرضا الوظيفي للعمال، وأيضا وجود علاقة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي لدى العمال.

### 8\_1\_7 دراسة سوفياك (1999):(Soviak

هدفت إلى تحديد الأنماط القيادية لرؤساء أقسام الكليات الجامعية شرق الولايات المتحدة، كما يتصورها رؤساء الأقسام أنفسهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وتطبيق مقياس الأنماط القيادية على عينة من رؤساء أقسام الكليات الجامعية شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وقد دلت نتائج الدراسة أن 61% من عينة الدراسة امتاز بالنمط القيادي الذي يتصف بأنه عالي الاهتمام بالعاملين ومتمدني الاهتمام بالعمل، ودلت النتائج أيضا على وجود فروق في الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام تعزى للجنس.

### 9\_1\_7 دراسة ايفانز (1998):(Evans

هدفت إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي كما يراه رؤساء كليات المجتمع بجامعة فلوريدا، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ولقياس المناخ التنظيمي تم استخدام الأبعاد التالية: الهيكل التنظيمي، التقييم والترقية، الاتصالات الداخلية، فرص التطور المهني، النظرة إلى الاهتمامات الشخصية، وكانت نتائج الدراسة تبين وجود علاقة وثيقة للأبعاد السابقة بالرضا الوظيفي، في حين كان أهم متغير من بين متغيرات الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة هو (العلاقة مع المسؤولين).

**7\_1\_10 دراسة جوران ولارس (1998 Goran and Lars):**

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر المزدوج لنمط القيادة على النتائج التنظيمية من خلال المناخ أو بشكل مباشر، وتم استخدام المنهج الوصفي وتم بناء استبيان لقياس أنماط القيادة لدى عينة تتكون من 130 معلما في كلية جامعة سويدية، وأشارت النتائج إلى أنه في هذه المنظمة يؤثر نمط سلوك المدير في النتائج التنظيمية فقط من خلال التأثير في المناخ الاجتماعي، وتم مناقشة آثار هذه النتائج آخذين بعين الاعتبار نوع المنظمة الخاضعة للدراسة.

**7\_2\_2 الدراسات المتعلقة بمتغير الدافعية للإنجاز:****7\_2\_1 دراسة عبد الهادي رشيد وعبد العزيز محمد (2022):**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الدافعية للإنجاز لدى طلبة التعليم الثانوي في ظل جائحة كورونا، باستخدام المنهج الوصفي وكذا مقياس الدافعية للإنجاز كأداة لجمع المعلومات على عينة قوامها (100) طالب وطالبة بثانوية بن عولة ميلود بالقطار \_ غليزان وبعد جمع البيانات وتحليلها بواسطة برنامج spss خلصت النتائج إلى أنه: يوجد مستوى مرتفع للدافعية للإنجاز لدى طلبة التعليم الثانوي في ظل جائحة كورونا، وكذلك عدم وجود فروق في الدافعية للإنجاز لدى طلبة التعليم الثانوي في ظل جائحة كورونا تبعا لمتغير الجنس والتخصص (علمي/ أدبي).

**7\_2\_2\_2 دراسة جديدي عفيفة (2021):**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدافعية للإنجاز عند الطالب الجامعي، في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى الدراسي)، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي وكذا اختبار الدافع للإنجاز من إعداد (h.j.m.hermans, 1970) والمكيف على البيئة الجزائرية على عينة قوامها 104 طالب وطالبة من جامعة البويرة، وأسفرت النتائج على: أن الطالب الجامعي يتميز

بمستوى مرتفع من الدافعية للإنجاز، وأنه لا توجد فروق في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس والسن والمستوى الدراسي.

### 3\_2\_7 دراسة جارش دليلة (2021):

هدفت إلى التعرف على الدافعية للإنجاز لدى معلمي التربية الخاصة في ضوء متغيرات الجنس والحالة العائلية وسنوات الخبرة المهنية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بتطبيق مقياس دافعية الإنجاز لبشير معمرية، على عينة قصدية مكونة من 52 معلم ومعلمة تربية خاصة بالمركز النفسي البيداغوجي للمعوقين ذهنيا بولاية تبسة، أشارت نتائج الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة احصائية في الدافعية للإنجاز لدى معلمي التربية الخاصة تعزى لمتغيري الجنس والحالة العائلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الدافعية للإنجاز لدى معلمي التربية الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

### 4\_2\_7 دراسة حديبي سمير (2021):

هدفت إلى التحقق من وجود علاقة بين ضغوط العمل التنظيمية ومستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، ومعرفة مستوى الدافعية للإنجاز لديهم، ولإجراء الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبيان ومقياس الدافعية للإنجاز على عينة تتكون من 80 عاملا بطريقة عشوائية بسيطة، وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل التنظيمية ومستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين مختلف مصادر الضغوط ومستوى الدافعية للإنجاز، كما أن العاملين بالمؤسسة يمتازون بمستوى متوسط من دافعية الإنجاز.

**5\_2\_7 دراسة مشري الأخضر وعزاق رقية (2020):**

هدفت إلى التعرف على مستوى الدافعية للإنجاز لدى المراهق المتمدرس، ومعرفة الفروق بين الجنسين في الدافعية للإنجاز، والتغير الحاصل للدافعية للإنجاز لدى المراهق المتمدرس، مستخدمين المنهج الوصفي وكذا مقياس الدافعية للإنجاز على عينة قوامها 52 تلميذ بالمرحلة الثانوية، وبعد معالجة البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية: لا توجد فروق بين الذكور والإناث في الدافعية للإنجاز لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، وأيضاً وجود مستوى مرتفع من الدافعية للإنجاز لدى تلاميذ المرحلة الثانوية.

**6\_2\_7 دراسة وداد مبروك (2020):**

هدفت الدراسة إلى قياس الأمن النفسي لدى تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي، وهدفت كذلك إلى قياس الدافعية للإنجاز لدى تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي، اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لمناسبته لطبيعة وأهداف هذه الدراسة على عينة قوامها 40 تلميذ وتلميذة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على أداتين لجمع المعلومات المتمثلة في مقياس الأمن النفسي ومقياس الدافعية للإنجاز، وتمت معالجة المعلومات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وخلصت الدراسة إلى ما يلي: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة قوية بين الأمن النفسي والدافعية للإنجاز وكذلك فإن تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي أظهروا مستوى عالي من الشعور بالأمن النفسي ومستوى عالي من الدافعية للإنجاز.

**7\_2\_7 دراسة وايلدمان (2015 Wildeman):**

هدفت إلى التعرف على دافعية المعلمين وعلاقتها بالإدارة المدرسية وروح الفريق، حيث أن الدراسة تتناول مجالات الفاعلية الذاتية والرضا الوظيفي وأيضاً الروح المعنوية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الكيفي باعتباره المنهج الملائم للدراسة، وتم الاعتماد على الاستبيان والذي طبق على عينة مكونة من 5 معلمين، حيث بينت نتائج الدراسة بأن الدافعية ترتبط بدلالة احصائية مع روح الفريق من حيث كونها تتحسن في حال الإدارة المدرسية تعمل بشكل جماعي.

**8\_2\_7 دراسة اليس (2011 Elis):**

هدفت إلى التعرف على مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الخاصة في ماليزيا، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وكذا مقياس الدافعية للإنجاز على عينة قوامها 150 معلم ومعلمة من مدارس تعليم خاصة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين يقومون بأدوارهم الوظيفية بدرجة كبيرة وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في دافعية الإنجاز في ضوء متغير الجنس.

**3\_7 الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا (السلوك القيادي والدافعية للإنجاز):****1\_3\_7 دراسة محمد زحاف (2021):**

هدفت الدراسة إلى معرفة السلوكيات القيادية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وعن العلاقة الموجودة بين هذه السلوكيات ودافعية الإنجاز لدى الموظفين داخل هذه المنظمة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي على العينة المسحية المتكونة من جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والذين طبق عليهم استبيان بعد التأكد من صدقه وثباته، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي



(الديمقراطي، الاوتوقراطي، الحر) ودافعية الإنجاز تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### 2\_3\_7 دراسة دبي رايح وزعموشي رضوان وحداد ابراهيم (2021):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية لعمال جامعة البلدية بدافعية الإنجاز، وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذا استخدام مقياسين للأنماط القيادية ودافعية الإنجاز على عينة تتكون من 43 عاملا موزعا على مختلف كليات الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الأنماط القيادية بأبعادها الثلاثة ودافعية الإنجاز لدى عمال جامعة لونيبي علي البلدية 2

### 3\_3\_7 دراسة عبد عصام لعياضي وبن سايح سمير (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى مسيري الشركات الرياضية التجارية، والتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين النمط الاوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى مسيري الشركات الرياضية التجارية، وكذا التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين النمط الفوضوي ودافعية الإنجاز لدى مسيري الشركات الرياضية التجارية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة عشوائية قدرت ب 108 مسير للشركات الرياضية بالجزائر، حيث تم الاعتماد على استمارة الاستبيان، والوصول إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى مسيري الشركات الرياضية التجارية، كذلك وجود علاقة ارتباطية بين النمط الاوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى مسيري الشركات الرياضية التجارية، وكذا وجود علاقة ارتباطية بين النمط الفوضوي ودافعية الإنجاز لدى مسيري الشركات الرياضية التجارية.

**4\_3\_7 دراسة عبد الرحمن بريك العليان (2020):**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب القيادة السائدة لدى عمداء الكليات بالجامعات الحكومية السعودية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكذا استمارة استبيان على عينة مكونة من 544 عضو هيئة التدريس بالجامعات الحكومية السعودية بمنطقة مكة المكرمة، وأظهرت نتائج الدراسة ان الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب السائد لدى عمداء الكليات المعنية، كما بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات دافعية الإنجاز والأسلوب الديمقراطي.

**5\_3\_7 دراسة صالح (2019):**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بولاية المنية، في ضوء نموذج باس وأفوليو وعلاقتها بدافعية الإنجاز، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واعتمد الباحث على أداتين هما: المقياس متعدد العوامل المترجم ل باس وأفوليو ومقياس الدافعية للإنجاز من إعداد الباحث على عينة عشوائية تتكون من 200 من المعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى عينة الدراسة هو النمط التحويلي، وكذلك وجود علاقة ارتباطية سالبة بين ممارسة المدرء لنمط القيادة والتسيبية والدافعية للإنجاز لدى الاساتذة.

**6\_3\_7 دراسة بوقفة جابر (2019):**

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية لدى أساتذة التربية البدنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى تلاميذ المرحلة الثانوية وكذا معرفة النمط الأكثر استعمالاً من بين الأنماط الثلاثة (الديمقراطي، التسلطي، الفوضوي) ومستوى دافعية الإنجاز لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي

الارتباطي، استبيانين للأنماط القيادية ودافعية الإنجاز لدى التلاميذ من وجهة نظر الأساتذة، على عينة قوامها 52 أستاذا في مرحلة التعليم الثانوي، وقد أسفرت نتائج الدراسة ان النمط القيادي الديمقراطي هو المسيطر وأن دافعية الإنجاز لدى تلاميذ المرحلة الثانوية تتميز بمستوى مرتفع، وانه لا توجد علاقة بين الانماط القيادية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية ودافعية الإنجاز لدى تلاميذ المرحلة الثانوية.

### 8\_ التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو دراسة العلاقة بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز أو متغير آخر في نفس السياق.

اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تطبيق الدراسة على عينة من الأساتذة في مختلف المراحل التعليمية أو تلاميذ (المتوسطة، الثانوية، الجامعة) باستثناء دراسة مبروح (2022) التي اختارت عينتها من عمال المؤسسة الوطنية سوناريك، وكذلك دراسة سعد وآخرون (2020) والتي كانت عينتها رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية، وأخيرا دراسة فتحية (2018) والتي طبقت الدراسة على عينة من مديري الثانويات.

استخدمت الدراسات السابقة مقياس السلوك القيادي ومقياس الدافعية للإنجاز من إعداد الباحث نفسه، باستثناء دراسة مبروح (2022) والتي قامت بتطبيق مقياس الزميل الأقل تفضيلا (LPC).

وظفت جل الدراسات السابقة المنهج الوصفي في جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

من خلال ما سبق تأتي الدراسة الحالية لتحقيق هدفها العام وهو الكشف عن علاقة النمط القيادي بالدافعية للإنجاز لدى عينة مختلفة وهي موظفو المؤسسة

الاستشفائية بقصر الشلالة بالاعتماد على استبيان السلوك القيادي لزينب شراك  
(2013) ومقياس الدافعية للإنجاز لمصطفى كمال عثمان حزين (2013).

## الفصل الثاني: السلوك القيادي

\_ تمهيد:

- 1\_ مفهوم القيادة
- 2\_ الفرق بين القيادة والإشراف والرئاسة
- 3\_ أهمية السلوك القيادي
- 4\_ أنواع القيادة
- 5\_ أنماط السلوك القيادي
- 6\_ مهارات السلوك القيادي
- 7\_ مبادئ السلوك القيادي
- 8\_ نظريات القيادة:
- 9\_ العوامل المؤثرة في السلوك القيادي

خلاصة

تعتبر القيادة والسلوك القيادي من المواضيع التي تناولها العديد من الباحثين منذ زمن طويل، كما احتلت أهمية كبيرة كمادة للبحث بالنسبة لمختلف المؤسسات التربوية والصناعية، وتم على إثرها وضع العديد من النظريات التي أسست لظهور العديد من الدراسات والبحوث الميدانية المتعلقة بالقيادة والسلوك القيادي، وهذا قصد تطوير وتغيير العنصر البشري والرقمي به إلى الأداء الحقيقي الفعلي للوصول إلى الاهداف المنشودة للمؤسسة.

وقد خصص هذا الفصل للسلوك القيادي، وسوف يتم التطرق فيه لعدة محطات بداية من تعريف القيادة، ثم إيضاح الفرق بين القيادة وبعض المصطلحات المشابهة لها، ثم إظهار أهمية السلوك القيادي، أنواع القيادة، ثم التعرج لمبادئ وأنماط السلوك القيادي، وصولاً إلى نظريات القيادة، والمحطة الأخيرة تكون خاصة بالعوامل المؤثرة في السلوك القيادي، لينتهي الفصل بخلاصة تلخص كل ما تم تناوله في هذا الفصل.

## 1\_ مفهوم القيادة:

**لغة:** إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين (كنعان، 2006، ص 86).

وحسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقيود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (ابن منظور، 2001، ص 370).

"القود" في اللغة نقيض السوق، يقال: "يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد" (العساف، 2002، ص 10).

**اصطلاحاً:** اختلفت التعاريف الخاصة بالقيادة نظراً لاختلاف الآراء والاتجاهات، ومن بين هذه التعاريف مايلي:

**تعريف تيد:** يرى بأن القيادة هي " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب (طلعت، 2007، ص 74).

وتعرف أيضاً بأنها: "الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف تنظيمية محددة ( بطرس، 2020، ص 14).

يقول Burns أن القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً" (السويدان وآخرون، 2007، ص 41).

أما **جمال محمود المساد** فقد أورد عدة تعاريف نذكر منها:

القيادة هي البدء والمبادأة في تركيب أو إجراء جديد لإتمام أغراض المنظمة وأهدافها أو لتغيير المنظمة وأهدافه، وهي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص

للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، كما ينظر إليها على أنها قوة ديناميكية تنسق وتحفز المنظمة على تحقيق أهدافها (المساد، 2003، ص 94).

وتعرف أيضا بأنها: " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير على الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (العراييد، 2010، ص 10). ويرى ليكرت القيادة بأنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".

( الويشي، 2013، ص 101).

ويعرفها زهران بأنها: " دور اجتماعي تربوي يقوم به المرء أثناء تفاعله مع جماعة الطلاب وتتسم بالقدرة على التأثير في العاملين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف التربوية" (زهران، 1984، ص 75).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن القيادة عملية تأثير يتمكن القائد من خلالها من توجيه سلوك مرؤوسيه نحو الهدف الذي يخدم ويحقق أهداف المؤسسة العاملين بها، فهي بالمختصر عملية يقوم بها فرد معين يمتلك مجموعة من المواصفات الخاصة التي تتيح له القدرة على التأثير وتغيير سلوك الجماعة داخل المنظمة أو المؤسسة، وقد ينعكس ذلك على الحياة الاجتماعية.

## 2\_ الفرق بين القيادة والإشراف والرئاسة:

هناك بعض المفاهيم التي تتداخل وتتقارب مع مفهوم القيادة، منها الإشراف والرئاسة، لذا يجدر التمييز بين هذه المفاهيم الثلاثة.

### 2\_1 مفهوم القيادة:

يرى محمد مرسي أن القيادة هي: السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك. (مرسي، 2010، ص 141).



وبشير هايمان وفرانكلين إلى أن القيادة تعني العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه والإرشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق هدف أو غاية (كيث، 2013، ص 9).

و Prethus يعرف القيادة بأنها: فن التنسيق بين الأفراد والجماعات، وشخذ همهم لبلوغ غاية منشودة. وهي كذلك نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية (رشوان، 2010، ص 14).

## 2\_2 مفهوم الإشراف:

اما الإشراف فيعرف بأنه "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا وينمو وليطوروا ويحسنوا من مهاراتهم، بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة (عبد الرحمن، 2007، ص 3).

في حين يرى ليكرت أن وظيفة الإشراف هي وظيفة اجتماعية ونفسية، قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية (الجوهري، 2007، ص 222).

ويرى كيث ديفز أن وظيفة المشرف هي إدارة العاملين من المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي (السلمي، 2008، ص 223).

وخلصة القول لمفهوم الإشراف من خلال التعريفات السابقة أنه عملية رسمية تستند إلى فرد معين يعمل على توجيه ومراقبة أعمال المرؤوسين مع مراعاة حاجاتهم النفسية والاجتماعية من أجل رفع وتطوير مهاراتهم.

## 2\_3 الفرق بين القيادة والإشراف:

يتضح لنا أن مفهوم القيادة والإشراف يتفقان في عنصر التأثير على الأفراد، وهذا هو الاتفاق الجوهري، بينما أوجه الاختلاف تكمن في أن: القيادة تتصف بالتلقائية، فالقائد يستمد قوة تأثيره من الجماعة عن طريق شخصيته ومهاراته الفنية

والفكرية والعلاقات الإنسانية، في حين أن المشرف يستمد قوة تأثيره من خارج الجماعة، لأن الإدارة هي التي تمنحه السلطة الرسمية لإدارة وتسيير أفراد المؤسسة.

## 2\_4 مفهوم الرئاسة:

أما مصطلح الرئاسة فتعرف بأنها: "مفروضة على الجماعة، حيث نجد أن الرئيس يعتمد على السلطة المخولة له من التنظيم الإداري الناتجة عن مباشرته لوظيفته فيحتفظ بسيطرته عن طريق النظام الرسمي" (قوراية، 2007، ص 26).

كما عرفت السلطة الرئاسية من زاوية علم الإدارة العامة بأنها: هي التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين وتستمد قوتها من الهيئة العامة لها، وقد تكون هذه الرئاسة دافعة ذات فلسفة وسياسة وبرامج واضحة، كما قد تكون سلبية، أي تقوم بالعمليات الإدارية الروتينية فقط (إدوارد، 2010، 138).

كما تعرف الرئاسة أيضا بأنها "الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي، ويكون مسرولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم.

(وفيق، 2015، ص 92).

ومن خلال كل ما تم طرحه، إذن فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة، كما هو الحال في الإشراف عن طريق النظام الرسمي، وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من أعضاء الجماعة، وهنا يمكن القول بأن الرئاسة والإشراف مفهوم واحد يقوم بتحديد أهداف الجماعة وفقا لمصالحه ومصالح المؤسسة، كما أن الأعمال المشتركة بينه وبين جماعته تكون قليلة.

## 2\_5 الفرق بين القيادة والرئاسة:

إن الفرق بين مفهومي القيادة والرئاسة لا يعني انفصالهما، فالاتجاهات التربوية الحديثة تهدف إلى التقريب بينهم، بحيث يصبح الرئيس قائدا مساهما إسهاما فعالا في

تقدم الجماعة، رغم وجود اختلاف بين القيادة والرئاسة، ينبع من كون الأولى تتطلب اختيار الجماعة الحر للشخص القائد وبالتالي وجود علاقة التبعية الطوعية من جانب أفراد الجماعة، في حين أن الثانية تفرض على الجماعة من الخارج، كما أن نوع التفاعل الذي يحدث في علاقات أفراد الجماعة يقوم على التعاطف والمشاركة والاندماج في عضوية الجماعة في حالة القيادة، في حين أنه يتسم بالرسمية وحفظ المسافة بين الرئيس والمرؤوسين في الرئاسة. (الصيرفي، 2006، ص 142).

### 3\_ أهمية السلوك القيادي:

منذ الثمانينات من القرن العشرين، بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين فيها، والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات، ومستوى أدائهم في المنظمة، وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر، فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القادة الإداريين للأفراد العاملين، فكلما كان السلوك القيادي ذا كفاية وجيدا ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة (أندرسن، 2016، ص 24).

وعليه فإن أهمية السلوك القيادي تكمن فيما يلي:

- ✓ يمثل حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ أنه يعتبر بمثابة البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات الفردية.
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجح بين الآراء.
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ✓ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم (عبد الهادي، 2011، ص 76).

وعليه فإن للسلوك القيادي أهمية أساسية، في تعزيز وبناء الثقافة التنظيمية للمنظمة، التي تعد الإطار المرجعي للتصرف، لبناء ذهنية جماعية للعمل، ولهذا فقد ذهب كثير من الباحثين أن السلوك القيادي هو جوهر العملية الإدارية، نظرا لأهمية مكانته ودوره النابع من كونه يقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فيجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، ويعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها.  
(زغدودي، 2018، ص 37).

#### 4\_ أنواع القيادة:

انعكس الاختلاف حول إيجاد تصنيف واحد وموحد للقيادة، لذا تصنف أنواع القيادة بحسب وجهات نظر متعددة إلى:

**4\_1 القيادة الهادفة:** وهي تلك التي تهتم بإنجاز العمل من خلال المرؤوسين، وتنمية الإحساس بها لدى العاملين، وهذا المنهج يعتبر المنهج المتبع حاليا في التنظيم العملي وفي تنظيمات المؤسساتية. (زايد، 2016، 274).

**4\_2 القيادة الموجهة:** وهي التي تتضمن السلوك الذي يركز على العمل والتنظيم وتحديد دور أعضاء الجماعة، وبذلك فهي تتميز بتوضيح المهام ووقت وكيفية تنفيذها.  
(بن ابراهيم، 2014، ص 48).

**4\_3 القيادة الإنسانية:** فالتنظيم الإداري يعتبر تنظيما إنسانيا، والإدارة في جوهرها علاقات إنسانية، ودور القيادة يبرز من خلال اهتمام القادة بتنظيم وتنسيق العلاقات لتوحيد الجهود، والأکید أن هذا الأسلوب يعتمد على المعاملات الإنسانية، مما يقنع الجماعة بالعمل وتحقيق أهداف المؤسسة (بلقرع وآخرون، 2017، ص 376).

**4\_4 القيادة الرسمية:** وهي التي ينتخب فيها الشخص الذي يعين في منصب أو سلطة، فعلى سبيل المثال يمنح المدير المعين سلطة ممارسة القيادة الرسمية في علاقته مع مرؤوسيه، وعلى نحو مماثل يكتسب رئيس الدولة المنتخب سلطة القيادة وإصدار التعليمات والتوجيهات لما يخدم مصلحة الدولة.

4\_5 القيادة غير الرسمية: وهي تلك التي يظهر فيها القائد على نحو تلقائي من بين أفراد الجماعة، ويفرض على الآخرين الاعتراف بمركزه، وغالبا ما يمتاز هذا القائد بمميزات جسمية وشخصية تؤهله ليمثل هذا الدور (غزالي، 2022، ص 69).

### 5\_ أنماط السلوك القيادي:

هناك أنماط للسلوك القيادي تلك التي تحددها فلسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم، إضافة إلى نوع المرؤوسين ونوع البيئة التي يتواجدون فيها، ومن بين هذه الأنماط ما يلي: (واعر وآخرون، 2008، ص 4)

5\_1 النمط الديمقراطي: هو السلوك القيادي الذي يهتم بالمرؤوسين، وقد أسماه البعض بالقيادة الاستشارية أو الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات، وهذا السلوك القيادي يقوم على أساس احترام شخصيات الفرد وحرية الإختيار والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط، فالقائد يشجع التابعين، ويقترح دون إملاء أو فرض، وهنا يقوم هذا السلوك القيادي على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وإشراكهم في صنع القرار، وتكون قنوات الإتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات (عبدو وآخرون، د س، ص 234).

5\_2 النمط الاتوقراطي: يطلق على هذا النوع من السلوك القيادي بالسلوك القيادي السلبي، لأنه يقوم على التحفيز السلبي، القائم على التهديد والتخويف، أو القيادة الأمرة غير التوجيهية، فهو قيادة مركزية، والقائد هنا يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين، ولكن يستطيع إقناعهم، لذلك يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين، لذلك تكون تعليماته لتابعيه واضحة ومفصلة، بحيث يتأكد من أنهم يقومون بالعمل بشكل صحيح، كما يتميز هذا النمط القيادي الاستبدادي باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال وكذا نوع العلاقات بينهم.

(الصيرفي، 2006، ص 144).

5\_3 النمط الفوضوي (الحر): هناك عدة تسميات أطلقت على السلوك القيادي الحر، أهمها السلوك القيادي الفوضوي أو عدم التدخل، فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور، فهو يترك للتابعين الحبل على الغالب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين، ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف، وسبب ذلك قد يكون لعد قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المنظمة بدون توجيه، فيشعر العاملون بالضيق والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد، فهي أقل الأنماط القيادية فعالية. (العيسوي، دس، ص 20).

### 6\_ مهارات السلوك القيادي:

تتعدد مهارات السلوك القيادي التي ينبغي أن تتوفر لدى القائد، ولكن أهمها ما يلي:

✓ **مهارة إنسانية:** وهي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس، والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين أفراد التنظيم، وباعتبار أن العلاقات الإنسانية جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمدير، لذا فإن المهارة الإنسانية شرط أساسي في المدير.

✓ **مهارة فنية:** وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي يؤديه المدير، لذا عليه أن يكون ملماً بكل قواعد النشاط الذي يمارسه.

✓ **المهارة الفكرية:** هي القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة، أي هي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة (السلمي، 2008، ص 223).

### 7\_ مبادئ السلوك القيادي:

لكي يكون السلوك القيادي فعالاً ومتميزاً وناجحاً، يجب الاهتمام ببعض النقاط والانتباه لها، فهي تعتبر مرجعاً ودليلاً للقائد، وتتمثل في مجموعة من المبادئ أهمها:

✓ الكفاءة من الناحية الفنية والتكتيكية: إن فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة.

✓ البحث عن المسؤولية وتحليلها: المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة والبحث عنها يعني الانتماء والإخلاص بدءاً من المسؤولية الشخصية والمؤسسة التي يعمل بها وصولاً إلى الوطن.

✓ المبدأ والابتكار والمثابرة والطموح: فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل، وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية، فهو أول من تتوقع منه الجماعة أن يبدأ بالسلوك والتصرف.

✓ التوافق النفسي الاجتماعي: وهذا ضروري جداً في السلوك القيادي، ويرتبط به الثبات والرزانة، وعدم التأثر بالنقد، وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه، والاعتراف بالأخطاء والمبادرة بإصلاحها (زحاف وآخرون، 2021، ص 512).

## 8\_ نظريات القيادة:

لقد ظهرت العديد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وأهمها الأداء والإنتاجية..

ولذا فقد اهتم المفكرون على مدار التاريخ بالقيادة، وقد كتب فيها العديد من النظريات التي ركزت إما على السمات أو السلوكيات أو المواقف، أو القيادة التحويلية. وسيتم استعراض بعض النظريات التي حاولت أن تقدم تفسيراً لطبيعة القيادة، وللعوامل المتصلة بظهور القادة، ومنها:

### 8\_1 نظرية السمات:

تعتبر هذه النظرية امتداداً طبيعياً للدراسات الخاصة بالقيادة، فقد اهتمت النظرية بالسمات، والخصائص الشخصية للقائد، وإن أبرز ما يميزها في تفسيرها لنشأة القيادة،

أنها ترجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك فهم يختلفون أيضا حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أو مكتسبة، وتشير هذه النظرية إلى أنه إذا اجتمعت لدى شخص معين فضائل معينة، فإنه يكون مؤهلا للقيادة، بينما يرى برتراند راسل أن القائد الناجح لا بد أن يتمتع بقدر من الثقة بالنفس، وأن تتوفر فيه بعض المهارات كالسرعة، والحزم في اختيار القرارات البديلة، ويرى روبرت أن خصائص القائد الناجح تتطلب وجود قدرة غير عادية على الإقناع وقوة الإرادة، بالإضافة إلى حصيلة كبيرة من المعرفة (الصليبي، 2008، ص 88).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال القرن الماضي، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمية (الفسولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام، وبالرغم من هذا فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، هذا بالإضافة إلى ظهور آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية، التي تعارض الاتجاه السابق، وتؤكد أن سمات القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة.

## 8\_2 النظريات السلوكية:

نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة، ونتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ والاستمرارية، فقد ظهرت النظريات السلوكية والتي تدور حول دراسة السلوك القيادي وتفسيره في المؤسسات والمواقف على اختلاف أنواعها، وهي تركز على نمط سلوك القائد، وليس على خصائصه وسماته، ثم الانتقال من التركيز على القادة، إلى التركيز على القيادة (المكاوي، 2000، ص 86).

تعد هذه النظريات نقطة تحول في نوعية الدراسات، فبوجودها تغير اتجاه الباحثين من دراسة السمات إلى دراسة السلوك في محاولة لتحديد أنماط القيادة الفعالة،



على أساس أن مؤشر القيادة الفعالة غير موجود في سمات القائد، لكنه قد يكون موجودا في نمط معين من سلوك القائد.

### 8\_3 نظرية ليكرت لنظم القيادة:

لقد قام ليكرت بالعديد من الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة ميتشغان الأمريكية على المؤسسات المختلفة، استغرقت أكثر من عشر سنوات، بهدف معرفة أنماط السلوك القيادي فيها، وقد توصل ليكرت إلى طرح أربعة أنظمة تتنل أربعة أنماط قيادية هي: (زغودي، 2008، ص 30)

• **النظام رقم (1): النمط التسلطي الاستغلالي:** وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الإداري والمرؤوس.

• **النظام رقم (2): النمط التسلطي الخير:** حيث تسمح الإدارة للبعض بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة القائد، الذي يهتم بالإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة، مستخدما المكافآت المالية، ومهددا بالعقاب كوسيلة لدفع العاملين للعمل، لذلك تبقى الثقة ضعيفة بينه وبين العاملين، كما أن الفعالية القيادية لهذا النظام قليلة.

• **النظام رقم (3): النمط الاستشاري:** يوفر القائد قدرا ملحوظا من الثقة ولكن ليست كاملة، وتتم الاتصالات الإدارية بحرية في الاتجاهين الصاعد والهابط بين المستويات الإدارية في المؤسسة، ويأخذ القائد عادة بأفكار وآراء العاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

• **النظام رقم (4): النمط التشاركي:** وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين، ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع ورسم السياسات المستقبلية للمؤسسة، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

(زغدودي، 2008، ص 31).

وقد دعا ذلك ليكرت إلى أن ينادي بهذا النظام كنموذج أمثل للتنظيم الإداري الفعال لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء.

#### 8\_4 النظرية الموقفية لفيدلر:

قام فيدلر بوضع نموذج أطلق عليه اسم " نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة "، ويعد أول نموذج للقيادة الموقفية، والقاعدة الرئيسية لهذه النظرية هي: أن فعالية القائد لتحقيق أداء عالٍ للمجموعة يتوقف على تركيب حاجة القائد ومدى سيطرته وتأثيره في موقف معين

افترض فيدلر أنه لا تتوفر هنالك نظرية إدارية معينة، يمكن تطبيقها باستمرار في كل المواقف وتحت كل الظروف، بل لا بد من انتقاء النظريات الإدارية بما يتناسب مع ظروف المؤسسة وأوضاعها. وقد طور فيدلر أداة سماها (الزملاء الأقل تفضيلاً) والمصممة لقياس درجة توجه القائد نحو المهام أو نحو العلاقات مع المرؤوسين، وقد عزا فيدلر ثلاثة معايير موقفية وهي: ( العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، هيكل المهام، قوة المنصب) إن هذه المعايير الثلاثة يمكن التحكم بها وتغييرها من أجل إيجاد الموقف المناسب مع التوجه السلوكي للقائد (المكاوي، 2000، ص 87).

#### 8\_5 القيادة التحويلية:

يتضح من النظريات والنماذج السابقة في القيادة أن محور اهتمامها هو القيادة الإجرائية، أولئك القادة الذين يوجهون الأفراد أو يحفزونهم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال توضيح متطلبات العمل وأدوار الأفراد.... وكان التركيز على سمات القائد وسلوكه..

ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة، ظهرت الحاجة إلى قيادة جديدة تعرف بالقيادة التحويلية، والتي تسعى إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة

والمساواة.. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، بل إن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (الصليبي، مرجع سابق، ص 108).

### 9\_ العوامل المؤثرة في السلوك القيادي:

يتأثر السلوك القيادي للقائد بجملة من العوامل، منها ما يتعلق بالقائد نفسه، والبعض الآخر يتعلق بالتابعين، في حين بعضها الآخر يرتبط بالمواقف البيئية المحيطة، وتتمثل فيما يلي:

#### 1\_9 عوامل خاصة بالقائد:

وتشمل كفاءة القائد ومهارته الفنية والإنسانية والعقلية، وقدرته على الإثابة ومستوى الطاقة وجهده، وكذا القيم التي يؤمن بها، ومن العوامل الداخلية الهامة التي تؤثر في القائد هي:

- ❖ مدى ثقته بنفسه وبالمرؤوسين، فالمديرون يختلفون في مدى الثقة التي يولها للآخرين بصفة عامة، وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقتهم بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما.
- ❖ ميول القيادة الشخصية: يختلف المديرون فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية، فمنهم من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلطة، وهناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها، حيث يشاركون مرؤوسيهم في الكثير من وظائفهم.
- ❖ مدى شعورهم بالأمان في المواقف الغامضة، مثل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات (البديري، 2010، ص 75).

### 9\_2 عوامل خاصة بالمرؤوسين:

ويقصد بها تلك الظروف التي يمر بها القائد عند اتخاذ قرار معين، وخاصة إذا كانت تلك الظروف أو المواقف الخارجة عن نطاق سيطرة المرؤوسين، أما الظروف البيئية فيقصد بها المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة والقيم والتقاليد التي يسير عليها ويؤمن بها، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، كذلك فإن الجماعة تعتمد على ما اعتمدت عليه المنظمة من نمط قيادي، فكلما كانت الجماعة متفقة على التعاون بين أعضائها كلما تشجع الرؤساء على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات (عباس وآخرون، دس، ص 79).

### 9\_3 عوامل خاصة بالموقف أو البيئة:

ترتبط هذه المجموعة بعدد من العوامل تتمثل في:

- ❖ **عامل الخبرة:** قد يؤثر عامل خبرة عاملين في اختيار النمط القيادي المناسب، فالنمط الديمقراطي قد يتناسب مع عاملين ذوي خبرة واسعة، بينما يتناسب الدكتاتوري مع المرؤوسين حديثي العمل والتجربة.
- ❖ **عامل السن:** حيث يؤثر مدى تقدم العاملين في السن على اختيار الأسلوب المناسب في التعامل معهم، فمثلا المرؤوسون كبار السن لا يناسبهم النمط الدكتاتوري وإنما الديمقراطي أو التسبيبي، في حين يحتاج بعض حديثي السن إلى النمط الدكتاتوري التوجيهي
- ❖ **عامل التعود على سلوك قيادي معين:** إذ تؤثر تجربة العاملين السابقة وكذا المحيط الإداري الذين عملوا فيه على مدى ملاءمة نمط القائد الجديد عليهم، فيضطر حينئذ إلى استعمال التدرج في نقلهم إلى النمط المطلوب تكييفهم معه (بن حمودة، 2017، ص 54).
- ❖ **عامل الجنس:** قد يكون من الأنسب استعمال الأسلوب الديمقراطي مع الرجال والدكتاتوري مع النساء (بن حمودة، مرجع سابق، ص 54).

السلوك القيادي هو السلوك المتبع في المنظمة الذي من خلاله تفهم حصيلة التأثير في الأفراد، من أجل دفعهم إلى تحقيق الغايات والأهداف المسطرة، هذا يتحقق بحسب مهارة القائد، فالقائد هو محور العملية الإدارية وأساس نجاحها، ولا يمكن حصر أسلوب قيادي معين، فكل موقف يتطلب نوعا معينا من الأنماط القيادية السالفة الذكر، لذا مما سبق يتضح لنا أن القيادة عملية جوهرية لا غنى عنها في جل المؤسسات والمنظمات، فهي تساعد على استمرارية المؤسسات وتقدمها، وكذا الرفع من دافعية إنجاز العاملين وزيادة إنتاجيتهم وهو الموضوع الذي سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي بأدق تفاصيله، تحت عنوان " الدافعية للإنجاز".

## الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

### • تمهيد.

- 1- مفهوم الدافعية للإنجاز.
- 2- عوامل استثارة الدافعية.
- 3- وظائف الدافعية وفوائدها.
- 4- تصنيف الدوافع.
- 5- نظريات الدوافع.
- 6- مظاهر الدافعية للإنجاز.
- 7- قياس الدافعية للإنجاز.

### • خلاصة الفصل

تمهيد:

تتبادر إلى أذهاننا عدة أسئلة حول دراسة السلوك الانساني، وحتى الحيواني، وذلك من أجل معرفة العلاقات بين هذا السلوك والعوامل الداخلية والخارجية التي يعتقد أنها هي السبب في ظهوره، وكذلك علاقته بالأهداف التي يسعى الى تحقيقها والاسئلة التي تطرح نفسها هي : ما الذي يسبب ظهور السلوك ؟ لماذا يسلك الفرد الطريقة التي يسلكها؟

يمكن إرجاع ذلك كله إلى بديهية تقول : " إن كل سلوك وراءه دافع، بمعنى أنه كل سلوك وراءه دافعية معينة تجعله يظهر بطريقة ما، بحيث يمكن لدافع واحد أن يسبب أكثر من سلوك، كذلك يمكن لسلوك واحد أن يظهر عن أكثر من دافع، ولهذا فموضوع الدافعية كان ولا يزال يشغل اهتمام العلماء والباحثين في كل الميادين، لذا في هذا الفصل سيتم التطرق إلى الدافعية للإنجاز، بعرض مفهومها، ثم عوامل استثارة الدافعية ووظائفها، وبعدها تصنيفها وصولاً إلى نظرياتها ومظاهرها، انتهاءً بخلاصة للفصل.

1\_ مفهوم الدافعية للإنجاز:

لغة: جمعها. دوافع وهي تحمل معنى التحريك او الدافع, بمعنى كل ما يحمل الشيء على الحركة فيجعله يتحرك (ابن منظور، 2001)  
إصطلاحاً:

تعريف عبد الرحمان عدس ومحي الدين توك : حيث يعرفان الدافعية بأنها مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل اعادة التوازن الذي اختل ( الدردير، 2004، ص 135 )

وبوضح هذا التعريف أن هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية، تعمل على استثارة وتنبيه سلوك الفرد لكي يزيل حالة التوتر التي يشعر بها، والبقاء في الوضع المتزن والمستقر، فالدافعية وفقاً لذلك تحدث نتيجة مجموعة من المؤثرات الخارجية والداخلية.

تعريف جابر عبد الحميد جابر: ويعرف الدافعية بأنها حالة فيزيولوجية داخل الفرد تجعله ينزح إلى القيام بأنواع معينة من النشاط، وتهدف الدوافع إلى خفض حالة التوازن لدى الكائن الحي وتخليصه من حالة عدم التوازن ( فرج، 2009، ص 185 )  
تعريف توما جورج خوري: ويعرفها كذلك بأنها الطاقات الكامنة عند الكائن الحي التي تحمله على القيام بسلوك معين بحيث يتمكن بعدها من التكيف مع البيئة ليحقق من خلالها أهدافاً معينة ( الزيات، 2001، ص 88 )

والقصد من هذه التعاريف أن الدافع هو طاقة أو قوة تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه لتحقيق حاجاته للمحافظة على توازنه الداخلي (النفسي). فهي إذن تقوم مقام المحرك لقوى الفرد.

تعريف ماريو وليام وروبرت : وتعرف الدافعية بأنها حالة حافز فكري ونفسي، والذي يؤدي إلى قرار صارم للحركة أو للقيام بشيء ما، وهذا يؤدي إلى بذل جهد عضلي وفكري للوصول إلى الأهداف المرجوة ( عثمان، 2010، ص 160 )



تعريف توفيق مرعي وأحمد بلقيس: فيعرفان الدافعية بأنها تلك القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة فيشعر بالحاجة الذاتية إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له، وتستثار هذه القوة المحركة بعوامل تتبع من الفرد نفسه أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به (غباري، 2008، ص 15).

ويعتبر هذا التعريف أشمل التعاريف السابقة، حيث يبين أن الدافعية هي قوة ذاتية تتبع من الفرد نفسه تنتج عن رغبته في شيء معين يشعر بأهميته له فتعمل على تحريك سلوكه وتوجيهه نحو هذا الشيء الذي يعبر عن الهدف المرغوب، كما أن هناك عوامل داخلية تخص الفرد نفسه (كحاجاته، وميوله، واهتماماته...)، وعوامل خارجية محيطة به ( كالأشياء والأشخاص والأفكار....)، تقوم باستثارة هذه القوة لكي تشبع رغبة الفرد وحاجاته تجاه هذا الشيء.

## 2- عوامل استثارة الدافعية:

1-2 المنبه أو المثير: ويعني ذلك إدراك الفرد للشيء الذي يريده وشعوره بالحاجة إليه.

2-2 الدافع أو الحافز: ويقصد به الطاقة أو القوة التي تحرك السلوك لتشعر بالرغبة في تلبية تلك الحاجة.

3-2 الغاية أو الهدف : ويقصد به الشيء الذي كان سبب في سلوك الفرد وجعله في حالة عدم التوازن والذي يحاول الفرد تحقيقه ليستعيد توازنه.

( لعويسات، 2003، ص 40 )

وهذه العوامل لا تنطبق على كل فرد بحيث أن جميع الأفراد تستثار دوافعهم، ولكن يتفاوتون في مستويات الدافعية لديهم، وفي مدى استثارتها، كما أنهم يتفاوتون في طريقة الاستجابة للمثير أو المنبه، وفي أسلوب تغطية ذلك النقص، وفي طريقة تحقيق الهدف، ويعود كل هذا إلى عوامل منها ما هو داخلي يتعلق بخصائص الأفراد

وسماتهم الشخصية، كالفروق الفردية القائمة بينهم، ومنها ما هو خارجي والمتمثل في البيئة المحيطة بهم بصفة عامة كالحوافز المادية والمواقف الاحباطية والأشياء الجذابة مع معرفة مقدار ما تتوافر فيها من الحفز واستثارة الدافعية ( لعوبسات، 2003، ص 48).

### 3- وظائف الدافعية:

تساهم الدافعية في تسهيل فهم بعض الحقائق المحيرة في السلوك الانساني. ويمكن القول بشكل عام أن الدافعية مهمة لتفسير عملية التعزيز وتحديد المعززات وتوجيه السلوك نحو هدف معين، والمساعدة في التغييرات التي تطرأ على عملية ضبط المثير ( تحكم المثيرات بالسلوك ) والمثابرة على السلوك معين حتى يتم انجازه. كذلك فإننا نتصرف عادة أثناء حياتنا اليومية وكأننا نتقدم نحو مكان ما ( اي أن سلوك الإنسان هادف ) فقد نجلس على طاولة وقتا معيناً، ونتناول ورقة وقلما ونكتب صفحة أو أكثر ونضعها في مغلف ثم نضع عليه طابعا بريديا ونرسله، لاشك ان كل هذه الافعال قد حدثت ونظمت بسبب وجود هدف عند الانسان، ولولا الدافع العالي لتحقيق هذا الهدف لما حدث ذلك كله. (كشواي، 2006، ص 182)

كما أن الدافعية تلعب الدور الأهم في مثابرة الإنسان على انجاز عمل ما، وربما كانت المثابرة من أفضل المقاييس المستخدمة في تقدير مستوى الدافعية عند هذا الإنسان. إن الدافعية بهذا المعنى تحقق أربع وظائف رئيسية وهي:

**1.3 الدافعية تستثير السلوك:** فالدافعية هي التي تحث الانسان على القيام بسلوك معين، مع أنها قد لا تكون السبب في حدوث ذلك السلوك، وقد بين علماء النفس أن أفضل مستوى من الدافعية (الاستثارة) لتحقيق نتائج ايجابية هو المستوى المتوسط، ويحدث ذلك لأن المستوى المنخفض من الدافعية يؤدي في العادة إلى الملل وعدم الاهتمام، كما أن المستوى المرتفع عن الحد المعقول يؤدي إلى ارتفاع القلق والتوتر، فهما عاملان سلبيان في السلوك الإنساني. (كشواي، مرجع سابق، ص 183)

**2.3** الدافعية تؤثر في نوعية التوقعات التي يحملها الناس تبعا لأفعالهم ونشاطاتهم، وبالتالي فإنها تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم والتوقعات بالطبع على علاقة وثيقة بخبرات النجاح والفشل التي كان الانسان قد تعرض لها.

(رشاد، 1994، ص 110)

**3.3** الدافعية تؤثر في توجيه سلوكنا نحو المعلومات المهمة التي يتوجب علينا الاهتمام بها ومعالجتها، وتدلنا على الطريقة المناسبة لفعل ذلك. إن نظرية معالجة المعلومات ترى أن الطلبة الذين لديهم دافعية عالية للتعلم ينتبهون إلى معلمهم أكثر من زملائهم ذوي الدافعية المتدنية للتعلم ( والانتباه كما هو معلوم مسألة ضرورية جدا لإدخال المعلومات إلى الذاكرة القصيرة والطويلة المدى) كما أن هؤلاء الطلبة يكونون في العادة أكثر ميلا إلى طلب المساعدة من الآخرين إذا احتاجوا إليها. وهم أكثر جدية في محاولة فهم المادة الدراسية وتحويلها إلى مادة ذات معنى بدلا من التعامل معها سطحيا وحفظها حفظا آليا ( كشواي، 2006، ص 184).

بناء على ما تقدم من وظائف، تؤدي الدافعية إلى حصول الإنسان على أداء جيد عندما يكون مدفوعا نحوه. ومن الملاحظ في هذا المجال- مجال العمل- على سبيل المثال: أن العمال المدفوعين للعمل هم أكثر اجتهادا وأفضلهم أداء.

#### 4- تصنيف الدوافع:

وجدت عدة تصنيفات للدوافع أهمها التصنيفات الثنائية ومن أشهر من قال بهذا التصنيف هو 'موراي' الذي يقسم الدوافع إلى صنفين أساسيين هما:

**1.4 الدوافع الفسيولوجية (الأولية):** والتي تعرف على أنها ترتبط بالحاجات الانسانية الداخلية، أي أنها فطرية يولد الفرد وهو مزود بها تهدف الى حفظ بقائه ككائن حي، ومن أمثلة ذلك (الجوع، العطش، الجنس....) وتتصف بأنها مشتركة بين الكائنات الحية واشباعها يكون مباشرا لكن مختلفا في الطريقة من كائن لآخر، كما أنها دوافع ثابتة رغم تأثرها بالتعلم. (السلمي، 2008، ص 321)

**2.4 الدوافع النفسية (الثانوية):** والتي تعرف على أنها ترتبط بحاجات الإنسان الخارجية أي ليس لها أسس فيزيولوجية لأنها مكتسبة، تتأثر بما يتلقاه الفرد من خبرات التعلم نتيجة تفاعله مع البيئة الاجتماعية المحيطة به، وتوصف هذه الدوافع بأنها تخص الإنسان دون الحيوان واشباعها يكون بطريقة غير مباشرة وهي تقسم الى قسمين:

**1.2.4 دوافع نفسية اجتماعية:** كميل الفرد الى تكوين العلاقات الاجتماعية، ميله إلى السيطرة، تأكيد الذات ....

**2.2.4 دوافع ذاتية شخصية:** وهي تحقيق الفرد لذاته من خلال الدافع إلى الإنجاز كالحاجة إلى النجاح، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى الانتماء..

(السلمي، المرجع نفسه، ص 321)

وبذلك يمكن القول بأن الفرد يمتلك دوافع أولية فيزيولوجية تتبع من حاجاته الأساسية ككائن حي بحاجة للأكل والشرب والأمن ..... كما يمتلك دوافع ثانوية تتعلق بحاجاته أي بما يكسبه من محيطه الخارجي، وهي بذلك دوافع نفسية واجتماعية ودوافع ذاتية شخصية، وعلى هذا الأساس انطلقت عدة نظريات لتفسير الدافعية.

#### 5- نظريات الدوافع :

وضع العلماء " كماكلياند" و" ماسلو" ثروندايك" العديد من النظريات حول الدوافع تختلف باختلاف نظراتهم للإنسان وللسلوك الانساني وباختلاف مبادئ المدارس السيكولوجية التي ينتمون إليها، ولما كان الاسهاب والتفصيل في الشرح والتفسير لهذه النظريات، سنقتصر في تناولنا هذا على أهم ما تتطوي عليه النظريات الشهيرة.

#### 1.5 نظرية التحليل النفسي :

حيث ترى النظرية التحليلية أن جوانب السلوك الانساني مدفوع بالحافز الجنسي والحافز العدوانى، أي أن الدوافع اللاشعورية هي التي تفسر الكثير من أنماط السلوك التي لا نستطيع تفسيرها بدوافع ظاهرة، كما أنها تؤكد على الخبرات المبكرة التي

يتعرض لها الطفل وقد تنعكس على السلوك المستقبلي له، ولهذا يجب أخذ هذه النظرية بعين الاعتبار نظرا لما لها من أهمية في تفسير دوافع الفرد.

(باشري وآخرون، 2017، ص 85)

### 2.5 النظرية الارتباطية ( السلوكية ):

تعنى هذه النظرية بتفسير الدافعية في ضوء نظريات التعلم ذات المنحنى السلوكي. أو ما يطلق عليها عادة بنظريات المثير- الاستجابة، فيرى أصحاب هذه النظرية بأن الدافع يستثير نشاط الكائن الحي ويحركه وتستند في ذلك الى نظريات التعلم ويعد " ثورندايك" من أوائل المتناولين لهذه المسائل وقال بمبدأ المحاولة والخطأ كأساس للتعلم وفسره بقانون الأثر، حيث يؤدي الاشباع الذي يتلو الاستجابة إلى تعلم هذه الاستجابة وتقويتها في حين يؤدي الانزعاج أو عدم الاشباع إلا لإضعاف تلك الاستجابة. (باشري وآخرون، مرجع سابق، ص 86)

### 3.5 نظرية الحاجات ل " ماسلو":

طور " ماسلو" نظرية الدافعية اعتمادا على مفهوم الحاجة، فحاول الإجابة على السؤال ( ما الذي يحفز الإنسان ليقوم بالشيء؟) عن طريق تعرضه لمختلف الحاجيات الشخصية وتعتبر هذه الحاجيات كمصدر للدافعية (حسين، 1988، ص 52).

ويرى " ماسلو " أن هناك دوافع أولية وأخرى ثانوية، فالدوافع الأولية هي التي تجعل الإنسان قادرا على أن ينفذ قرارات داخلية واعية وهادفة، بمعنى أنه يضع أمامه هدفا قبل أن ينفذ عمله وبيادره، لأن هذه القرارات هي التي توجه سلوكه وتدفعه نحو تحقيق أهدافه، واعتبر كلا من التوتر وحالة عدم التوازن وطريقة التخلص منها دوافع ثانوية. (حسين، مرجع سابق، ص 52)

تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الإنسان، وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى ضرورة أو مدى الحاج هذه الحاجات:

- يتقدم الفرد في اشباعه للحاجات بدءا بالحاجات إلى الامان فالحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تحقيق الذات.
- إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة جمة في اشباعها، قد تؤدي إلى احباط وتوتر حاد قد يسبب آلاما نفسية.
- ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الاحباط.



شكل رقم (1): يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية (باشري وآخرون، 2017، ص 87)

ويحدد " ماسلو " حاجات الإنسان في خمسة مستويات تتدرج على النحو التالي:

-الحاجات الفيزيولوجية: وتمثل نقطة البداية في هرم "ماسلو"، وتحدد في الأكل والشرب والملبس والنوم .... الخ، وهي أكثر الحاجات هيمنة وسيطرة، ففي حالة عدم اشباعها تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود.

-الحاجات الأمنية: وتتمثل هذه الفئة الضمانات الوظيفية، والاستقرار والتحرر من الخوف والحاجة إلى التنظيم والقوانين التي تحدد المسؤوليات والواجبات.

-الحاجات الاجتماعية: وتمثل في الحاجة إلى الحب والتعاطف والانتماء حيث يميل الفرد إلى تكوين العلاقات الاجتماعية القائمة على الود والتعاطف ويسعى لإيجاد مكانة له ضمن الجماعة التي يعمل معها.

-الحاجات الخاصة بالمكانة والتقدير: وتمثل موقفا أعلى في سلم ترتيب الحاجات ويمكن إدراكها من جانبيين: (باشري وآخرون، مرجع سابق، ص 88).

أ- **جانب داخلي:** يتعلق بالمكانة الذاتية، والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس والاستقلال، والقدرة على الإنجاز والأهمية والمعرفة.

ب- **جانب خارجي:** ويتعلق بالسمعة والحاجة لأن يكون للفرد وضعاً اجتماعياً مقبولاً والتقدير من طرف الآخرين وكسب احترام الآخرين.

-الحاجات الخاصة بتحقيق الذات: وتمثل قمة الحاجات في هرم "ماسلو" وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته، وممارسة قدراته، ومواصلة تطوير الشخصية، والقدرة على الإبداع والإبتكار، أو كما يقول "ماسلو": هي التطلع لأن يكون الشخص كما يستطيع أن يكون '. وبمعنى آخر الكفاح من أجل إدراك أقصى القدرات الذاتية (غباري، 2008، ص 75)

وقد جاءت نظرية "ماسلو" كرد على أصحاب نظرية المثير والاستجابة من السلوكيين الذين قالوا بأن سلوك الفرد مدفوع برغبته للتخلص من حالة التوتر وعدم التوازن التي يشعر بها عند استثارته بمنبه معين، ولقد رتب "ماسلو" حاجات الفرد في هرمه المعروف بهرم الحاجات.

ويرى "ماسلو" أن الحاجات التي تأتي في قمة الهرم هي التي تجذب انتباه الفرد، وعليه فإن الأشخاص ذوي الصحة الجيدة قادرين على الانتقال صعوداً في سلمه الهرمي أي من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات، رغم ذلك إلا أن نظرية "ماسلو" لم تخلو من النقد الموجه لها ذلك أنه لا يمكن الفصل بين حاجات الإنسان لأنها متداخلة، فالفرد يستطيع أن يحقق الأمن لنفسه ويحقق ذاته من خلال انجازاته في نفس الوقت.

#### 5-4 نظرية الحاجات لـ "ماكليلاند" :

تعتبر نظرية " ماكليلاند" أحد نظريات الاستثارة الوجدانية، حيث تقوم هذه الأخيرة على أساس افتراض أن أشكال السلوك الذي يقوم بها الكائن الحي هي التي تحقق الإشباع وتمثل مصدر السرور له، أما أشكال السلوك التي يتجنبها تمثل مصدر الضيق له، ولهذا فالانفعال محدد مهم للسلوك المدفوع (ادوارد، 1988، ص 25) بمعنى التوقع بهذا التباين قد يكون مفرحاً أو مؤلماً، سهلاً أو معرقلاً حسب درجته، ولكي يستثار السلوك يجب أن تكون درجته معتدلة.

ويرى 'موراي' أن الحاجة إلى الانجاز تندرج تحت حاجة أخرى اشمل وهي الحاجة إلى التفوق والتي بدورها تتفرع إلى ثلاث حاجات رئيسية يتفق ' ماكليلاند' عليها ويعتبرها أقسام العوامل الانسانية للدوافع

5\_4-1 الحاجة إلى السلطة ومراكز القيادة في العمل: فالفرد بطبيعته يسعى دائماً لتحقيق التفوق في العمل وذلك من خلال الحصول على السلطة للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم وتحريكه نحو الأهداف المرغوبة.

5-4-2 الحاجة للاستعراض: وهي رغبة الفرد للظهور في ميدان العمل من خلال انجاز أعماله وتحسينها إلى درجة تجعله يحتل الصدارة داخل المنظمة ( ادوارد، المرجع نفسه، ص 26).



3-4-5 الحاجة إلى الانجاز : وهي تمثل القوى والجهود التي يبذلها الفرد من أجل تحدي العوائق والعقبات التي تقف أمام انجاز المهام الصعبة ،أي تحقيق الرضا من خلال انجازهم لأعمالهم، في حين يرى ' ماكلياند ' أن الحاجة للإنجاز ترتبط بعوامل أخرى مثل الشهرة والحاجة إلى الحرية والسيطرة ومستوى الطموح وعلى هذا فقد اهتم ماكلياند بموضوع الحاجة إلى للإنجاز نظرا لماله من أهمية في تفسير سلوك الأفراد تجاه أهدافهم وأعطى مفهوم الدافع بدلا من الحاجة إلا أن المعنى أو المقصود بقي نفسه، فالدافع للإنجاز تكوين افتراضي يعني الشعور أو الوجدان المرتبط بالأداء من حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز ( العناني، 2014، ص 143).

وهذا الشعور إما يعبر عن الأمل في النجاح لبلوغ الفرد مراكز الامتياز، وإما الخوف من الفشل أثناء سعي الفرد لتحقيق التفوق، وتعتبر هذه النقطة انتقال ' ماكلياند' من تحديد الدافعية بالحاجة إلى تحديدها بالتوقع المفترض، فالدفع للإنجاز بهذا المعنى له علاقة بمستوى الطموح لدى الأفراد، وهذا المستوى له علاقة وثيقة بخبرات النجاح والفشل، والخلفية الاجتماعية الإقتصادية للأفراد، فهناك مجتمعات تشجع افرادها ولا تشجع رغبتهم نحو العمل والمكسب، ولهذا يجب أن يكون الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي متوسطا لتحقيق الإنجاز لا مرتفعا فيصعب الوصول إليه ولا منخفض فتقتل أهميته، كما أكد ' ماكلياند ' على أهمية الدافع للإنجاز في استثارة النشاط المتعلق بالسلوك أو بالتصرفات المرتبطة بالميل إلى بذل الجهد من أجل تحقيق النجاح والتفوق. (العناني، المرجع نفسه، ص 143\_144) وهكذا تعتبر نظرية ' ماكلياند ' على درجة كبيرة من الأهمية في تحريك سلوك الفرد وتوجيهه قصد الوصول إلى التفوق، إلا ان أن الذي يمكن ملاحظته هو أن ' ماكلياند ' اعتمد في تفسير سلوك الإنسان

على دافع الإنجاز بالتحديد، أي أن الدافع الوحيد الذي يحرك نشاط الفرد هو الذي يهدف إلى الإنجاز، إلا أن سلوك الفرد تحركه مجموعة دوافع أخرى ( كالدوافع الفيزيولوجية). (خليفة، 2000، ص 88).

### 5.5 نظرية المعرفة:

ترى أن النشاط العقلي للفرد يزوده بدافعية ذاتية متصلة فيه فيكون الإنسان مخلوق عاقل يستطيع اتخاذ قراراته نحو ما يرغب في انجازه، أي أنها تعتمد على الدوافع الداخلية في تفسير السلوك الإنساني، حيث تشعر بالرغبة في الأداء والاقبال على الموضوع أو العمل المنجز دون الرجوع إلى العوامل الخارجية، وكمثال على ذلك حب الاستطلاع فهي دافع منبثق من ذات الفرد.

### 6.5 نظرية العاملين ل " فردريك هرزبرغ :

قام " فردريك هرزبرغ " بناء على دراسة أجراها بتنمية نظريته التي أطلق عليها " نظرية العاملين " (العوامل الدافعة ) و ( العوامل الوقائية ) واستطاع أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة: الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الاستياء كما يتضح في الشكل التالي: (كشواي، 2006، ص 190)

شكل رقم (2): يمثل العلاقة بين الرضا والاستياء حسب وجهة نظر ' هرزبرغ '

motivation

العوامل الدافعة

dissatisfaction عدم الرضا

satisfaction الرضا

hygiene factors العوامل الوقائية

dissatisfacyion استياء

no dissatisfaction عدم الاستياء

هناك مجموعتين من العوامل التي قد يقابلها الفرد في التنظيم، المجموعة الأولى ويطلق عليها العوامل الوقائية وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى في هرم " ماسلو " ووظيفة هذه العوامل هي منع ' عدم الرضا ' ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا، بمعنى آخر فهي تتصل بالدافعية السلبية. والمجموعة الثانية من العوامل يطلق عليها ' العوامل الدافعة ' وهي التي تزود الفرد بالدافعية وتتشابه مع حاجات المستويات العليا في هرم ' ماسلو '، وطبقا لهذه النظرية فإن الفرد لابد أن يكون مقتنعا بمحتويات عمله بمعنى أن يتضمن العمل نوعا من التحدي والصعوبة حتى يمكن دفع الفرد لبذل أقصى جهد لديه (شبلي، 1998، ص 90 )

وتشمل العوامل الوقائية أو الصحية مايلي:

- الأمان الوظيفي
- الراتب.
- ظروف العمل
- المركز.
- سياسة الشركة.
- نوعية الاشراف الفني.
- نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين .
- المزايا الاضافية.
- بينما عوامل الدافعة او عوامل الرضا تتضمن :
- الانجاز.
- التقدير.
- مهام العمل .
- المسؤولية .
- التقدم في الوظيفة.
- النمو والتطور الذاتي.

لقد حظيت نظرية " هرزبرغ " بكثير من اهتمام العلماء السلوكيين، وكما هو متوقع فقد وردت نتائج مؤيدة وأخرى غير مؤيدة لهذه النظرية وأوضحت بصورة مختلفة ما يلي:

- \_ قد يسبب عامل معين ( مثل الراتب ) الشعور بالرضا في احدى العينات، فيما يسبب شعورا بعدم الرضا في عينة أخرى.
- الشعور بالرضا أو عدم الرضا قد يكون نتاجا لعمر العامل ومستواه في التنظيم.
- الأفراد قد يخلطون ما بين سياسة الشركة وأسلوب الإشراف مع قدرتهم الخاصة في الأداء كعوامل مسببة للشعور بالرضا أو عدم الرضا (شبلي، مرجع سابق، ص 91).

### 7.5 نظرية التوقع ل " فكتور فروم " :

يعتبر " فكتور فروم " من الباحثين الذين اسهموا بشكل فعال في تحديد مفهوم الدافعية، فقد وضع نظرية اصطلح عليها بنظرية التوقع .  
وتعتبر هذه النظرية من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه ومن حيث تطبيقاتها الميدانية.

ومضمون هذه النظرية أن قيام الفرد بمجهود أو عمل ما بطريقة معينة، يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك المجهود أو العمل ستتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، وبمعنى آخر إن قوة الحفز عند الشخص لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه في النجاح للوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا هو التوقع الأول في نظرية "فروم" "وإذا حقق الفرد هذا الإنجاز فهل سيكافأ أم لا، وهذا هو التوقع الثاني عند "فيكتور فروم". إذن فنظرية فروم تتطوي على نوعين من التوقع (عليان، 2002، ص 51).

- التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة واعتقاد بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

- التوقع الثاني: وهو تقدير الفرد للنتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ماذا سيحصل بعد اتمام عملية الإنجاز، فالعامل مثلاً يتساءل إذا حققت شيئاً معيناً فهل سأمنحك مكافأة أم لا.

وهذا التوقع يوضح العلاقة بين اتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد، إن الدافعية للعمل حسب فروم هي نتاج تفاعل ثلاثة عناصر:

(عليان، المرجع نفسه، ص 51)

أ- القيمة: وتدل على الاتجاه الإيجابي أو السلبي الذي يكونه الفرد نحو النتيجة التي يتحصل عليها.

ب- الوسيلة: وتعني العلاقة المدركة بين نتيجة الجهد المبذول ونتيجة أخرى، فالعامل يدرك أن الجهد الذي يبذله يؤدي فعلا إلى أداء جيد وإن ذلك الأداء يساعد على الحصول على الترقية المنشودة.

ج- التوقع: ويشير إلى مدى الاحتمال الذي بموجبه يتحصل العامل على المستوى المطلوب من الأداء بعد قيامه بجهد معين، أي العامل يتساءل عن جدوى الجهد المبذول من حيث تحقيق الأداء. وتنص نظرية " فروم " على أن الدافع لبذل الجهد هو

حصيلة ضرب كل من التوقع والوسيلة والقيمة:  $M = E \cdot V \cdot I$

ولقد تم تطوير النموذج القاعدي لنظرية التوقع لفروم من طرف " اتكنسون " والذي يعبر عن الدافعية رياضيا بالقانون التالي:

$$M = E * M * I$$

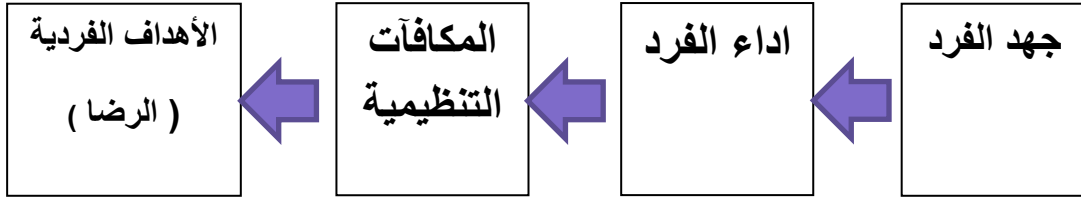
$$\text{Motivation} = \text{Espérance} \times \text{Motif} \times \text{Incitation.}$$

### نموذج مبسط لنظرية التوقع :

يقوم هذا النموذج المبسط لنظرية التوقع على مسلمة أن رغبة الفرد في الأداء في أي وقت محدد تعتمد على اهدافه الخاصة ( الأهداف التي يسعى لتحقيقها ) وعلى ادراكه للقيمة النسبية للأداء كوسيلة أو طريق لتحقيق هذه الأهداف، كما يتضح في الشكل الآتي والذي يمثل نظرية التوقع بطريقة منبسطة للغاية ولكنه يوضح خصائصها واهدافها الرئيسية ( مشري، 2021، ص 144 )

شكل رقم (3): يمثل النموذج المبسط لنظرية التوقع لفكتور فروم

(الدريير، 2004، ص 94)



يتضح من الشكل السابق أن قوة دافعية الفرد للأداء ( جهد الفرد ) تعتمد على مدى اعتقاده بأنه يستطيع تحقيق أو انجاز ما يحاول عمله أو أداءه، وإذا ما استطاع ذلك ( أداء الفرد ) هل سيحصل على مكافأة ملائمة أو مناسبة (المكافآت التنظيمية ) وإذا حصل على هذه المكافأة من اشباع حاجاته وبالتالي تحقيق اهدافه الفردية.

يتضمن هذا النموذج أيضا أربع خطوات رئيسية هي:

**أولاً:** ماهي العوائد التي توفرها الوظيفة للعامل؟ العوائد قد تكون إيجابية مثل الأجر، الأمان، العلاقات الاجتماعية، الثقة، المزايا الاضافية، فرصة لاستخدام الموهبة أو المهارة، فرصة القيام بعمل جيد، من ناحية أخرى قد تكون العوائد سلبية من وجهة نظر العاملين مثل: التعب، الإجهاد، الملل، الاحباط، القسوة من قبل المشرفين، تهديد أو خطر الفصل، والنقطة الرئيسية هي إدراك الفرد لماهية العوائد التي لن يحصل عليها بغض النظر عن مدى صحة أو دقة ادراكه هذا .

**ثانياً:** ماهي درجة جاذبية هذه العوائد للعاملين؟ هل هي إيجابية أم سلبية أو محايدة من وجهة نظر العاملين؟ وعلى ما يحبه أو يكرهه. فإذا تراءى للفرد أن عائداً معيناً يعتبر جذاباً بالنسبة له، أي أن قيمته إيجابية، فإنه سيفصل تحقيقه أو الحصول عليه عن عدم تحقيقه، أما إذا كان سالباً فإنه سيفصل عدم تحقيقه. بالإضافة إلى ذلك قد يكون العائد محايداً لا يعمل على اجتذاب الفرد أو عدم اجتذابه.

ثالثاً: ماهو نوع السلوك الذي يجب أن يقوم به العامل لكي يحقق أو يحصل على هذه العوائد؟ فهذه العوائد لن تؤثر عادة على الأداء الفردي للعامل إلا إذا عرف العامل تماماً وبوضوح ما الذي يجب أن يفعله لكي يحصل عليها. فمثلاً ماذا يعني تعبير " عمل مرضي " من منظور تقييم الأداء، ماهي المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العامل. وهل يعلم العامل المعايير التي تستخدم في تقييم أدائه.

رابعاً: ماهو تقدير العامل لاحتمال نجاحه في القيام بما هو مطلوب منه؟ بعد أن يقوم العامل بعملية تقدير وتقييم ذاتيته لكفاءته وكذا تقدير مقدار امكانية تحكمه في هذه العوامل أو المتغيرات التي ستحدد نجاحه، ماهو الاحتمال الذي يقدره لنجاحه في الأداء أو في انجاز ماهو مطلوب منه (قوراري، 2014، ص 115)

#### 6\_ مظاهر الدافعية للإنجاز:

هناك مظاهر متباينة للدافعية للإنجاز حددها بعض العلماء ( كوهين، هانري، يونغ..... ) في نقاط معينة نلخصها في الجدول التالي :

(هادف، 2018، ص 125)



الجدول رقم (01) : يمثل مظاهر الدافعية للإنجاز

حسب جوزيف كوهين ( الدافع للإنجاز)	حسب هنري موراي ( الحاجة للإنجاز)	حسب يونغ ( الدافع إلى الانجاز)	حسب محي الدين (الدافع إلى الانجاز والبناء النفسي الدافعي)	حسب هرمانس ( الدافع للإنجاز)
<p>-انجاز المهام المتسمة بالصعوبة</p> <p>-الدأب في معالجة الجوانب المادية والفكرية</p> <p>-محااربة التغلب على الصعوبة أو الصعاب بمستوى مرتفع من التفوق</p>	<p>-سعي الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة</p> <p>-تناول الأفكار وتنظيمها بسرعة وبطريقة استقلالية بقدر الإمكان.</p> <p>-تخطي الفرد لما يقابله من عقبات الوصول إلى مستوى مرتفع في أي مجال من مجال الحياة.</p> <p>-تفوق الفرد عن ذاته</p> <p>-منافسة الآخرين والتفوق عليهم</p> <p>-ازدياد تقدير الفرد لذاته.</p>	<p>-الرغبة في بذل الجهد الموجه إلى أهداف بعينها</p> <p>-محاولة التغلب على الصعاب التي تحول بين الفرد واهدافه.</p>	<p>-الرغبة في تحقيق انجازات بارزة</p> <p>-العمل الدؤوب</p> <p>-تحقيق الذات</p> <p>-التحلي بقوة العزيمة</p>	<p>-مستوى الطموح</p> <p>-السلوك المرتبط بقبول المخاطرة</p> <p>-الحراك الاجتماعي</p> <p>-المثابرة</p> <p>-توتر العمل</p> <p>-ادراك الزمن</p> <p>-التوجه بالمستقبل</p> <p>-اختيار الرفيق</p> <p>-سلوك التعرف</p> <p>-سلوك الإنجاز.</p>

7\_ قياس الدافع للإنجاز :

يرجع الفضل الى " موراي " في وضع الأسس الأولى لقياس الدافعية للإنجاز من خلال اختبار تفهم الموضوع، ينطلق " موراي " من افتراض أن الحاجات الاجتماعية قد تنعكس في تفكير الأفراد بدقة، حيث لا يكونون مضطرين إلى التفكير في شيء على وجه الخصوص ( الزيات، 2001، ص 95 )

ولكي يحدد " موراي " تلك الأفكار التي ترد كل يوم في ذهن الأفراد، قام بعرض مجموعة من الصور على المفحوصين، وطلب منهم أن يكتبوا قصصا يعبرون فيها عما توحي به تلك الصور مع طرحه عليهم أسئلة حولها مثل: ما الذي يحدث في هذه الصور الغامضة؟ ما الذي ادى إلى الموقف هذا؟ ما الذي يفكر فيه الأشخاص الموجودون في الصورة؟ ماذا سيحدث بعد ذلك؟ (بغو، 2018، ص 115)

واستنتج " موراي " أن المفحوصين أثناء سردهم للقصص، يسقطون كل مخاوفهم وآمالهم وصراعاتهم على صفات الشخصيات المعروضة عليهم، ولهذا يعتبر اختباره اختبار اسقاطي لقياس الدوافع الاجتماعية.

ولقد ظهرت محاولات أخرى لقياس الدافع للإنجاز، قام بها كل من " ماكلياند " وزملائه في جامعة "واسليان " التي تعتبر امتدادا لما وضعه " موراي " بتعديل الاختبار واستكمال نقائصه، لذا فقد أعدوا صوراً في شكل وضعه " موراي " بتعديل الاختبار واستكمال نقائصه، لذا فقد أعدوا صوراً في شكل بطاقات لقياس الدافع للإنجاز محاولين في ذلك إثارة الحاجة إلى التفوق والامتنياز لدى المفحوصين من خلال قياس مضمون التخيلات في قصص تفهم الموضوع التي يسردونها في مواقف عديدة، وتم ذلك بعرض أربعة بطاقات على كل مفحوص، تعكس موضوعات مرتبطة بالإنجاز، ثم يطلب منه تأليف قصة لكل بطاقة في ظرف خمسة دقائق، وعند تحليل مضمون

القصة يقرر الباحثون بوجود خيال مرتبط بالإنجاز أو عدم وجوده، في حالة وجوده تحدد مكونات الإنجاز في:

\_ التعبير عن الرغبة في الإنجاز.

\_ وصف للنشاط المحقق للنجاح.

\_ توقع تحقيق الهدف.

ولمعرفة قوة دافع الإنجاز عند كل فرد يكون من خلال اعطاء درجة لكل مكون، ثم تجمع كل الدرجات ليتم الحصول على درجة نهائية تعبر عن قوة هذا الدافع (اليوسف ، 2018، ص 365 )

ولقد نجحت محاولة " ماكلياند " لقياس الدافع للإنجاز من خلال اختبار وضعه لقياس الدافع ذلك لأنه حقق الغرض الذي وضع لقياسه، حيث حصل مجموعة من العلماء على نفس الدرجات لقصص معينة، وبذلك يعتبر مقياس " ماكلياند " الأكثر صلاحية للكشف عن دوافع الإنجاز في كل من الجوانب العلمية والعقلية.

ولقد فتحت هذه المبادرة مجالات واسعة لبناء اختبارات أخرى تختلف عن اختبار ماكلياند، حيث تدخل ضمن مجموعات الاختبارات الموضوعية، مثل اختبار دافع الإنجاز للأطفال والراشدين، الذي اعده "هرمانس" ( 1970 ) وقام بترجمته " فاروق عبد الفتاح موسى" ( 1981 )، كما قام كل من "رشاد عبد العزيز موسى" و"صلاح أبو ناهية" بتكييفه على البيئة العربية ( 1987 ).

لا يوجد سلوك مهما كانت طبيعته ولا تحركه عدد من الدوافع المختلفة لإنجازه، سواء كانت أولية أو ثانوية، اجتماعية أو نفسية ... إلخ ، تدفعه للقيام به، لأن الدافعية للإنجاز تختلف من فرد لآخر، هناك من دافعيته مرتفعة والآخر منخفضة، نتيجة الفروق الفردية التي تشمل الجانب المعرفي، الذاتي، القيمي، المادي، وعلى هذا الأساس حاول عدد من الباحثين والعلماء تفسير الدافعية للإنجاز كل له وجهة نظر، فهناك من ربطها بهرم من الحاجات الفردية الأولية والثانوية، مثل نظرية ماسلو للحاجات، وهناك من ربط حدوثها بعوامل ومسببات كنظرية العزو، وكذلك علماء رجحوا لمبدأ التعلم، إلا أن كلهم يتفقون على فكرة واحدة مفادها أن الدافعية للإنجاز بمثابة الطريق المحدد لسلوك الفرد.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

1- التعريف بمكان الدراسة

2- مدة الدراسة

3- منهج الدراسة.

4- الدراسة الاستطلاعية

5\_ الدراسة الأساسية.

6\_ الأساليب الإحصائية.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

إن تحديد الإطار المنهجي من أهم أسس الدراسة العلمية والذي من خلاله تتحدد طبيعة وقيمة كل بحث، حيث إن الضبط السليم لمنهجية البحث يضمن الدقة والتسلسل المنطقي لمراحل الدراسة، كما يضمن أيضا مصداقية النتائج المتحصل عليها، وعلى هذا الأساس يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات المنهجية التي اتبعت لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، بداية بالدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج المناسب للدراسة وحدودها المكانية والزمانية والبشرية، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية والأساسية، وأدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### 1- التعريف بمكان الدراسة:

#### المؤسسة العمومية الاستشفائية- قصر الشلالة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أنشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات الصحية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم .  
تقوم المؤسسة بتقديم خدمات صحية بما أنها وجدت من أجل الاهتمام والرعاية الصحية للمواطن بدائرة قصر الشلالة والبلديات المجاورة .

فتح المستشفى أبوابه سنة 1985 وهو عبارة عن بناء جاهز وتتربع مساحته 17250 م .

وهو يغطي حاليا نسبة 74300 نسمة من سكان دائرة قصر الشلالة بالاضافة إلى بعض البلديات المجاورة التابع لولاية ( الجلفة - تسميلت )  
و بالرغم من أن المؤسسة لها قدرة استيعاب تتمثل في 130 سرير إلا أنها تلعب دورا كبيرا وذلك بفضل جهود عمالها وذلك بنهوض ورفع من مستوى التكفل الجيد واللائق بالمريض وهذا في كل المجالات.

### 2\_ مدة الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة في الموسم الدراسي 2022-2023 خلال شهر مارس.

### 3- منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي وهو " الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع أو وصف الأوضاع القائمة فعلا، أي وصف ما هو كائن بموجبه توصف الظروف القائمة وتحلل وتفسر وتجرى المقارنات وتكتشف العلاقات" (عطية، 2010، ص 61) وبالضبط المنهج الوصفي الارتباطي نظرا لملائمته لموضوع الدراسة الذي يبحث في العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.

#### 4- الدراسة الاستطلاعية:

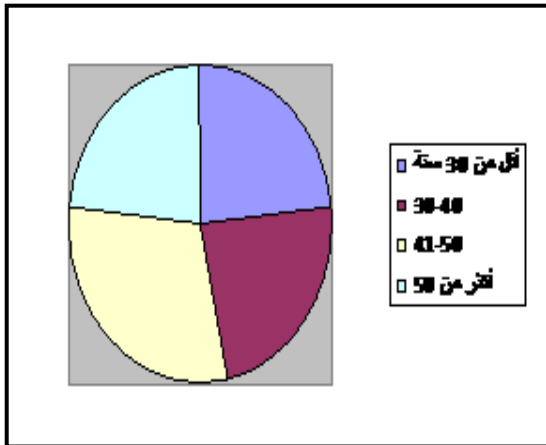
تعد الدراسة الاستطلاعية أول خطوة يتخذها الباحث للتعرف على ميدان بحثه، والتي تعطيه فرصة للتحقق من إمكانية تطبيق أدوات البحث المستخدمة، حيث عرفها شحاته سلمان بأنها: " مجموعة الإجراءات البحثية الهادفة إلى معرفة وتقديم المواضيع الجديرة بالبحث في مجال معين، لتحديد المشكلات البحثية، كما أنها خطوة مبدئية لعملية البحث إذ تمثل الخطوة الأولى على الطريق، بمعنى البداية الحقيقية للبحث وتتوقف نتائج البحث النهائية على مدى سلامة وخطأ هذه البداية" (شحاته، 2006، ص 278).

#### 4-1- عينة الدراسة الاستطلاعية

قام الباحثان بإجراء الدراسة الاستطلاعية خلال شهر (مارس 2023) بالمؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت على عينة قوامها (30) موظفاً، بهدف التأكد من مدى فهمهم لعبارات المقاييس والتأكد من الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية صلاحية الأدوات المستخدمة للدراسة الأساسية، حيث ثبت تمتعها بخصائص سيكمترية جيدة.

#### 4-2- خصائص العينة الاستطلاعية:

جدول رقم (02) يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير السن



شكل رقم (04) يوضح توزيع العينة حسب

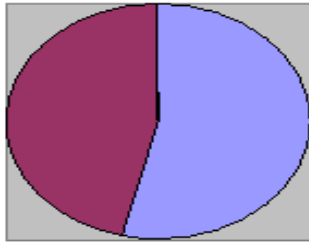
متغير السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30	7	23,3
30-40	7	23,3
41-50	9	30,0
أكثر من 50	7	23,3
المجموع	30	100,0



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة التي تتراوح أعمارهم أقل من 50 إلى 41 سنة هي الأكبر حيث بلغ عددهم 09 بنسبة 30% بينما كانت نسبة 23.3% موزعة الفئات لأقل من 30 ومن 30 سنة إلى 40، وأيضا الفئة الأطر من 50سنة.

جدول رقم (03) يوضح متغير الجنس



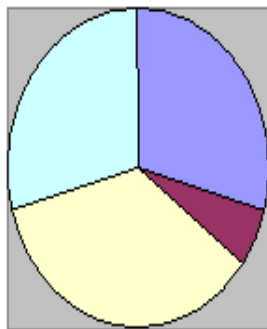
تكرار  
النسبة

النسبة	التكرار	الجنس
53,3	16	ذكر
46,7	14	انثى
100	30	المجموع

شكل رقم (05) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور بلغت 53.3%، في حين نسبة الإناث بلغت 46.7%.

جدول رقم (04) يوضح الأقدمية في العمل



أقل من 5 سنوات  
من 5 إلى 10  
من 11 إلى 15  
أكثر من 15

النسبة	التكرار	الأقدمية
33,3	6	أقل من 5 سنوات
6,7	10	5-10
40,0	2	11-15
33,3	12	أكثر من 15
100	30	المجموع

شكل رقم (06) يوضح الأقدمية في العمل

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة بلغت للفئة الأقدمية من 11 إلى 15 قدرت بنسبة 40%، أما نسبة 33.3% للفئتين الأقل من 05 سنوات والفئة أكثر من 15، أما نسبة الأقل 6.7%.

#### 4-3- أهداف الدراسة الإستطلاعية:

- استكشاف ميدان الدراسة الأساسية بصورة عامة.
- التعرف على مدى ملاءمة أدوات الدراسة على العينة المختارة (الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية).
- التعرف على مدى فهم عينة الدراسة لعبارات المقاييس (استبيان السلوك القيادي ومقياس الدافعية للإنجاز) وإجراء التعديلات اللازمة لتطبيقها في الدراسة الأساسية.
- الوقوف على أهم العراقيل والصعوبات التي من الممكن أن تعترض سبيل الباحث لتفاديها في الدراسة الأساسية، وفي هذا يشير (أبو علام، 2011) أنه قبل الاستقرار نهائياً على خطة الدراسة يفضل القيام بدراسة استطلاعية على عدد محدود من الأفراد، حيث تحقق الدراسة الاستطلاعية الأهداف التالية:
- 1- التأكد من جدوى الدراسة التي يرغب الباحث في القيام بها.
- 2- توفر الفرصة للباحث لتقويم مدى مناسبة البيانات التي يحصل عليها للدراسة، كما يتأكد من صلاحية الأدوات التي يستخدمها لهذه الدراسة.
- 3- تساعد الدراسة الاستطلاعية الباحث على اختبار أولي للفروض.
- 4- تمكن الدراسة الاستطلاعية الباحث من إظهار مدى كفاية إجراءات البحث والمقاييس التي اختيرت لقياس المتغيرات. (أبو علام، 2011، ص 97).

#### 4-5- أدوات الدراسة:

تم استخدام أداتين في الدراسة الحالية وهما:

## 4-5-1- استبيان السلوك القيادي:

## أ- وصف الاستبيان:

هذا الاستبيان من إعداد (شراك زينب، 2013) تم بناؤه بالاعتماد على عدة مقاييس خاصة بالممارسات القيادية وكذا أنماط السلوك القيادي، يضم هذا الاستبيان الذي يقيس السلوك القيادي والموجه للعمال (20) عبارة موزعة على محورين: محور السلوك القيادي العام، ومحور السلوك القيادي التفصيلي، وقد وزعت عبارات المحورين على الاستبيان.

## جدول رقم (05) يوضح توزيع محاور السلوك القيادي:

الرقم	محاور السلوك القيادي	عبارات المحور	مجموع عبارات المحور
1	السلوك القيادي العام. (الديمقراطي)	_1 _4 _5 _7 _8 _9 _10 _11 _13 _15 _18 _19	12
2	السلوك القيادي التفصيلي. (الديكتاتوري)	_2 _3 _6 _12 _14 _16 _17 _20.	8

## ب- كيفية تصحيح الاستبيان:

الاستبيان يضم محورين: أحدهما يقيس الجوانب الإيجابية في السلوك القيادي وهو ما يسمى السلوك القيادي العام، والآخر يقيس الجوانب السلبية وهو ما يسمى السلوك القيادي التفصيلي، لذا فإنه يجب عكس درجات التصحيح، وعليه فقد أعطيت العبارات التي تقيس السلوك القيادي العام (الديمقراطي) الأوزان التالية:

موافق ← وتقابلها الدرجة 3

أحيانا ← وتقابلها الدرجة 2

غير موافق ← وتقابلها الدرجة 1

أما بالنسبة للعبارات التي تقيس السلوك القيادي التفصيلي ( السلوك القيادي الديكتاتوري) فيتم تصحيحها بطريقة معاكسة، ويتم إعطاؤها الأوزان التالية:

موافق ← وتقابلها الدرجة 1

أحيانا ← وتقابلها الدرجة 2

غير موافق ← وتقابلها الدرجة 3

#### 4-5-2- مقياس دافعية الإنجاز:

##### أ- وصف المقياس:

هذا المقياس من إعداد الدكتور كمال مصطفى حزين عثمان عام 2013 وقد قام بإعداد هذا المقياس وفقا للخطوات التالية:

- مسح الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت دافعية الإنجاز مما يساعد الباحث على تحديد مبدئي لبنود المقياس التي تقيس أبعاد دافعية الإنجاز
- وقد اعتمد على بعض المقاييس واستفاد منها في بناء مقياسه وهي كالتالي:
  - مقياس الدافع للإنجاز ( جمال محمد أبو كاشف، 1999)
  - مقياس دافعية الإنجاز ( خضر مخيمر أبو زيد، 1993)
  - اختبار دافع الإنجاز ( فاروق عبد الفتاح موسى، 2003)
  - مقياس الدافعية للإنجاز ( فتيحة عبد الرؤوف، 2004)
  - مقياس دافعية الإنجاز (محمد الريماوي، 2000)
- طرح استبانة مفتوحة على عينته وطرح سؤال حول الأسئلة المقترحة التي يمكن ان تقيس دافعية الإنجاز.

- أعد بصفة ميدانية مقياس دافعية الإنجاز ويتكون من 4 أبعاد رئيسية وهي:

- تحديد الهدف
- مستوى الطموح
- المثابرة
- الكفاءة المدركة

يتكون المقياس في صورته الأولية من 40 مفردة، واختار 3 بدائل للإجابة ( تنطبق، تنطبق إلى حد ما، لا تنطبق).

**ب- تصحيح المقياس:**

تم التصحيح وفق البدائل الموجودة ( تنطبق، تنطبق إلى حد ما، لا تنطبق) تحصل العبارات الإيجابية منها على الدرجات (3، 2، 1) على التوالي أما العبارات السلبية فيتم تصحيحها بالعكس (1، 2، 3) وبذلك تتراوح الدرجة الكلية للمقياس بين 24\_ 72 درجة، تدل الدرجة المرتفعة على معدل مرتفع من دافعية الإنجاز، والعكس صحيح.

## جدول رقم (06): يوضح بنود مقياس دافعية الإنجاز

مجموع عبارات المقياس	عبارات المقياس	بنود مقياس دافعية الإنجاز
14	_11 _8 _6 _5 _4 _3 _1 _21 _20 _19 _18 _17 _23 _22	البنود الموجبة
10	_13 _12 _10 _9 _7 _2 _24 _16 _15 _14	البنود السالبة

## 4-6- الخصائص السكومترية:

## 4-6-1- مقياس السلوك القيادي:

## أ- الصدق:

## 1- طريقة الاتساق الداخلي: حساب معامل الصدق بطريقة صدق الاتساق الداخلي حيث

تم حساب الارتباطات بين بنود المقياس ودرجة المحور الذي ينتمي اليه، وبين البنود والدرجة الكلية وكذلك الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وقد تم استخدام هذا الإجراء للدلالة على صدق الاتساق الداخلي للمقياس وفيما يلي عرض النتائج.

الجدول رقم (07) يوضح: معاملات ارتباط البنود بالمحور الأول الذي تنتمي إليه  
(السلوك القيادي العام: الديمقراطي):

معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس	معامل ارتباط الفقرة بالبعد	العبارات	الفقرة
0.886**	0,217	إن قائدك يقبل أن يكون للعامل آراء تختلف عن آرائه.	1
	0,306	يمنح القائد العمال حرية كبيرة في ممارسة العمل	4
	0,109	إن قائدك يدافع عن موظفيه أمام الإدارة	5
	0,714**	لا توجد صعوبة في الاتصال بالقائد	7
	0,365*	يكافئ القائد العامل الذي يقوم بأداء عمله بالطريقة الأفضل.	8
	0,483**	يطلب من العاملين أن يخبروه بكل ما يحدث في المؤسسة	9
	0,393*	يقوم القائد باستشارة العاملين قبل أن يصدر قراراته	10
	0,260	يهتم بمشاعر العاملين أثناء عملية الاشراف.	11
	0,591**	يمنح العاملين مسؤولية كاملة في القيام بأعمالهم	13
	0,497**	إن قائدك يسمح للعاملين بوضع تفاصيل أعمالهم	15
	0,383*	يتقبل الاقتراحات التي تزيد من رضا العاملين عن العمل.	18
	0,558**	يحاول أن يحتفظ بعلاقات جيدة بينه وبين موظفيه	19

(\*) عند مستوى الدلالة 0.05

(\*\*) عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن قيم ارتباط بنود المحاور المكونة للمقياس بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (محور السلوك القيادي الديمقراطي)، دالة إحصائياً حيث تراوحت ما بين (0.036 إلى 0.71) ومعظم هذه القيم دالة عند (0.01) و(0.05).

الجدول رقم (08) يوضح: معاملات ارتباط البنود بالمحور الثاني الذي تنتمي إليه  
(السلوك القيادي التفصيلي: الدكتاتوري):

معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس	معامل ارتباط الفقرة بالبعد	العبارات	الفقرة
0.88**	0,237	قائدك يطلب من العمال التقيد بالعمل المقرر	2
	0,455*	يتأكد القائد من أن العمال يبذلون أقصى جهودهم	3
	0,233	يتحقق القائد من أن العمال ينفذون جميع القرارات	6
	0,592**	يؤكد على التمسك بالتعليمات التي تصدرها الإدارة	12
	0,721**	يتأكد من أن كل عامل يقوم بدوره	14
	0,778**	ينتقد القائد الأعمال غير المتقنة.	16
	0,524**	لا يسمح القائد للعامل بالتغيب لفترة قصيرة من عمله	17
	0,724**	يتأكد القائد من أن العاملين يهتمون بوظيفتهم	20

(\*) عند مستوى الدلالة 0.05

(\*\*) عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن قيم ارتباط بنود المحاور المكونة للمقياس  
بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (محور السلوك القيادي الدكتاتوري)، دالة



إحصائياً حيث تراوحت ما بين (0.45 إلى 0.77) ومعظم هذه القيم دالة عند (0.01).

ب- ثبات المقياس:

جدول رقم (09) : يوضح معاملات الثبات والطريقة المتبعة :

أبعاد الاستبيان	الطريقة	معامل الثبات
السلوك القيادي الديمقراطي	ألفا كرونباخ	0.55
السلوك القيادي الدكتاتوري	ألفا كرومباخ	0.65

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات وهي معاملات مقبولة، وعليه يمكن التأكد من ثبات الأداة.

4-6-2- مقياس الدافعية للإنجاز:

أ- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدافعية للإنجاز:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدافعية للإنجاز والذي يعبر عن درجة ارتباط كل بند من بنود الأداة بالدرجة الكلية وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (10) : معاملات ارتباط درجات بنود مقياس الدافعية للإنجاز بالدرجة الكلية:

معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	العبارات	الفقرة
0.726**	لا أترك عمل اليوم للغد	1
0.777**	أشعر بالكسل كلما ذهبت للعمل	2
0.735**	عندي قدرة كبيرة على الصبر	3
0.390*	أفضل الأعمال التي تتطلب جهدا كبيرا	4
0.151	أسعى لإنهاء العمل بإتقان	5
0.713**	أنصرف إلى أي عمل آخر عندما أجد العمل الذي أقوم به صعبا	6
0.781**	أشعر بالملل والتعب بعد فترة قصيرة من بداية العمل	7
0.513**	أحاول التفوق على الزملاء في العمل	8
0.313	أتوقف عن اتمام ما أقوم به من عمل عندما تواجهني مشكلات وصعوبات	9
0.810**	لفوز وحده هو هدفي في المنافسات	10
0.769**	أحاول تجنب المشكلات في العمل	11
0.606*	أتجنب تحمل المسؤوليات	12
0.691**	أقوم بعمل الأشياء قبل التفكير بها جيدا	13
0.543**	أتجنب تحدي الآخرين في عملي على مهمة ما	14
0.327	أحاول اضاءة الوقت حتى ينتهي وقت العمل	15
0.418*	أبذل جهدا محدودا في تحقيق هدف ذي قيمة	16
0.205	أعمل ساعات اضافية لإتمام العمل الذي يعطى لي	17
0.186	أبدأ بالأعمال الصعبة أولا ثم الأعمال الأقل صعوبة	18

0.337	أنجز الأعمال الموكلة إلي بشكل متقن	19
0.192	أسعى لإنجاز العمل في الوقت المحدد له	20
0.399*	أحرص على القيام بعمل كل ما يطلب مني مهما كانت درجة صعوبته	21
0.624**	أسعى نحو النجاح لأنه يحقق لي الاحترام	22
0.478**	إنجاز العمل هو معياري للنجاح	23
0.009	أخطائي في العمل تؤدي بي إلى الإحباط	24

(\*) عند مستوى الدلالة 0.05

(\*\*) عند مستوى الدلالة 0.01

من خلال الجدول نجد أن قيم الارتباط بين كل بند من بنود دافعية الإنجاز والدرجة الكلية أشارت إلى قيم فاقت معظمها (0.47) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01، وعليه فإن هذه الأداة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

ب- ثبات المقياس:

جدول رقم (11) : يوضح معاملات الثبات والطريقة المتبعة

أبعاد الاستبيان	الطريقة	معامل الثبات
الدافعية للإنجاز	ألفا كرونباخ	0.72

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات مرتفع ومقبول، وعليه يمكن التأكد من ثبات الأداة.

5- الدراسة الأساسية:

يقصد بالعينة أنها: " جزء من مجتمع معين يمثل في خصائصه ذلك المجتمع اختصاراً للوقت والجهد والمال" (الدهيري والكبيسي، 1999، ص 49).

5-1 اختيار عينة الدراسة: بمراجعة البحوث السابقة في متغيرات الدراسة

الحالية لوحظ أن معظمها تمت على عينة من الجامعة أو عينة من المتوسطات أو

الثانويات، وقد تم اختيار عينتي الدراسة الحالية (الاستطلاعية والنهائية) من المستشفى أي الموظفين في المؤسسة الاستشفائية، ويعود سبب اختيار هذه العينة نظرا للوظيفة المهمة والحساسة التي يقومون بتأديتها، وثانيا نظرا لمحاولة تطبيق الدراسة من بعد جديد خلافا لسابقاتها من الدراسات التي لم تتناول قطاع الصحة بالدراسة في هذا الموضوع تحديدا.

5-2- عينة الدراسة الأساسية: تم الاعتماد على الطريقة العشوائية في تحديد

عينة الدراسة الأساسية والتي كان حجمها ككل 100 موظف وموظفة.

5-3- خصائص العينة:

جدول رقم (12) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن



■ أقل من 30
■ من 30 إلى 40
■ من 41 إلى 50
■ أكثر من 50

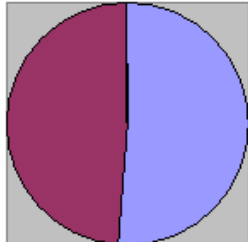
النسبة	التكرار	السن
35,0	35	أقل من 30
28,0	28	30-40
20,0	20	41-50
17,0	17	أكثر من 50
100%	100	المجموع

شكل رقم (07) يمثل توضيح العينة حسب

السن

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن الفئة التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة قدرت بنسبة 35% هي الأكبر حيث بلغ عددهم 35، بينما كان عدد الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين من 30 إلى 40 سنة بلغت نسبتهم 28%، أما الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 قدرت بنسبة 20%، أما عدد الموظفين الأكثر من 50 سنة قدرت نسبتها بـ 17%.

جدول رقم (13) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



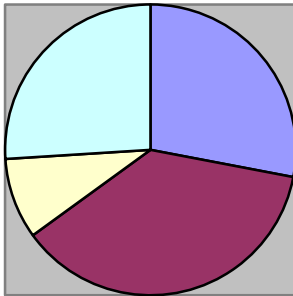
■ ذكر  
■ أنثى

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	51	51%
إناث	49	49%
المجموع	100	100%

شكل رقم (08) يمثل توضيح العينة حسب الجنس

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالاً (100) موظف وموظفة توزعوا إلى (51) ذكور بنسبة قدرت بـ 51% و (49) إناث بنسبة قدرت بـ 49%.

جدول رقم (14) يوضح الأقدمية في العمل



■ أقل من 5 سنوات  
■ من 05 إلى 10  
■ من 11 إلى 15  
■ أكثر من 15

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	28	28,0
5-10	37	37,0
11-15	9	9,0
أكثر من 15	26	26,0
المجموع	100	100%

شكل رقم (09) يمثل توضيح الأقدمية في العمل

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة بلغت للفئة الأقدمية من 10 إلى 5 حيث قدرت بـ 37% أما نسبة أقل من 5 سنوات قدرت بـ 28%، والفئة أكثر من 15 قدرت بـ 26%.

## 5-4-أدوات الدراسة:

## 5-4-1- مقياس السلوك القيادي:

مجموع عبارات المحاور	عبارات المحور	محاور السلوك القيادي	الرقم
12	_11 _10 _9 _8 _7 _5 _4 _1 19 _18 _15 _13	السلوك القيادي العام. ( الديمقراطي )	1
8	_17 _16 _14 _12 _6 _3 _2 .20	السلوك القيادي التفصيلي. (الديكتاتوري)	2

5-4-2- مقياس الدافعية للإنجاز:

مجموع عبارات المقياس	عبارات المقياس	بنود مقياس دافعية الإنجاز
14	_17 _11 _8 _6 _5 _4 _3 _1 _23 _22 _21 _20 _19 _18	البنود الموجبة
10	_13 _12 _10 _9 _7 _2 .24 _16 _15 _14	البنود السالبة

6- الأساليب الإحصائية:

إن تحديد الأساليب الإحصائية في تحليل وتفسير النتائج يعتبر خطوة هامة في الجانب الميداني، وبالرجوع إلى فرضيات الدراسة وإلى خصائص العينة فقد استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية التي تم استخدامها في تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه في حساب الصدق وفي اختبار الفرضيات العلائقية.
- معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
- اختبار الدلالة الإحصائية "ت" (T-test) وقد تم استخدامه لمعرفة ما إذا كان هناك فرق بين الجنسين في متغيرات الدراسة.
- كما تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة البرنامج الإحصائي الخاص بالعلوم الاجتماعية SPSS 22.

## خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تبني المنهج المناسب وكذلك حصر لمجتمع الدراسة لاختيار عينة الدراسة الأساسية، كما تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أدوات الدراسة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية وحساب خصائصها السيكومترية والتي تتمثل في الصدق والثبات، حيث تبين بعد تطبيق أدوات الدراسة على العينة الاستطلاعية صلاحية الأدوات للتطبيق في الدراسة الأساسية، كما تمت الإشارة إلى الأساليب الاحصائية المستخدمة لمعالجة الفرضيات.



## الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج

\_تمهيد.

1\_ عرض النتائج.

2\_ مناقشة النتائج.

خاتمة

اقتراحات

تمهيد:

تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة، وبما أن حجم العينة كبير واختيار أفرادها كان عشوائياً فقد استخدمت أساليب إحصائية بارامترية.

عرض ومناقشة نتائج:

### 1\_ عرض نتائج الفرضيات:

1-1- عرض نتائج الفرضية الاولى: تنص الفرضية الأولى على أنه :

- لا توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.  
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون فدلنت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (15): يبين معامل الارتباط بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز

المتغير	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
السلوك القيادي	100	0.265**	دال عند 0.01
الدافعية للإنجاز			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (15) وجود ارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وبمعامل ارتباط قدره (0.265) بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.

### 1-2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه:

\_ لا توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون فدللت النتائج على ما يلي:

**جدول رقم (16): يبين معامل الارتباط بين السلوك القيادي العام (الديمقراطي) والدافعية للإنجاز**

المتغير	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
السلوك القيادي العام (الديمقراطي)	100	0.401**	دال عند 0.01
الدافعية للإنجاز			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (16) وجود ارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وبمعامل ارتباط قدره (0.401) بين السلوك القيادي العام (الديمقراطي) والدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.

### 1-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه:

\_ لا توجد علاقة ارتباطية بين مستوى السلوك القيادي التفصيلي (الدكتاتوري) والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون فدللت النتائج على ما يلي:

يلي:

جدول رقم (17): يبين معامل الارتباط بين السلوك القيادي التفصيلي (الدكتاتوري) والدافعية للإنجاز

المتغير	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
السلوك القيادي التفصيلي (الدكتاتوري)	100	$-0.417^{**}$	دال عند 0.01
الدافعية للإنجاز			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (17) وجود ارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وبمعامل ارتباط قدره ( $-0.417$ ) بين السلوك القيادي التفصيلي (الدكتاتوري) والدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.

#### 1-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت تعزى للجنس. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) لعينتين مستقلتين وذلك بعد التأكد من شروط تطبيقه لمعرفة دلالة الفروق في السلوك القيادي تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، فكانت النتائج موضحة كما يلي:

- الجدول رقم (18): يبين قيمة (ت) لدلالة الفروق في مستوى السلوك القيادي لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية تبعا لمتغير الجنس

المتغ	الجن	العي	المتوس	اختبار	اختبار	الدلالة
السلو	ذكور	5	39.5	F=1	0.18	0.85
	إناث	4	39.4	Sig	0	غير

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة "ت" للسلوك القيادي تقدر بـ (0.18) ومستوى الدلالة 0.85 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي للموظفين بالمؤسسة الاستشفائية تبعا لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

#### 5-1- عرض نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت تعزى للجنس. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) لعينتين مستقلتين وذلك بعد التأكد من شروط تطبيقه لمعرفة دلالة الفروق في الدافعية للإنجاز تبعا لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، فكانت النتائج موضحة كما يلي:

- الجدول رقم (19): يبين قيمة (ت) لدلالة الفروق في مستوى الدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية تبعا لمتغير الجنس

المتغ	الجن	العي	المتوسد	اختبار	اختبار	الدلالة
الدافع	ذكور	5	50.9	F=2	0.35	0.72
	إناث	4	51.4	Sig	-3	5 غير

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن قيمة "ت" للدافعية للإنجاز تقدر بـ (0.35) ومستوى الدلالة 0.725 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز للموظفين بالمؤسسة الاستشفائية تبعا لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

## 2- مناقشة الفرضيات:

### 2-1- مناقشة الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه:

- توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت، وقد دلت نتائج الدراسة الموجودة في الجدول رقم (15) ص (84) على وجود ارتباط عند مستوى الدلالة (0.01) وبقيمة ارتباط قدرها (0.265) بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت. ومن هذا يتبين أن للسلوك القيادي أثر في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين والرفع من روحهم المعنوية وتفاعلهم اتجاه العمل، حيث فسرت هذه النتيجة كثير من الدراسات التي أجريت لهذا الغرض منها دراسة النظريات السلوكية بجامعة أوهايو (العرفي، 1996)، ودراسة ليكرت سنة 1961 التي تؤكد على الأهمية البالغة التي يلعبها السلوك القيادي في مختلف المؤسسات وأثره في تفعيل نشاطها.

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

ويمكن تفسير النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية من حيث أن القائمين على العملية الإدارية إذا ما أرادوا الوصول إلى مستويات رائدة من حيث المردود والأداء... تحتم عليهم العمل على تشجيع السلوك القيادي الديمقراطي في الممارسات الإدارية والتقليل أو استبعاد السلوك القيادي الدكتاتوري الذي لم يكن له تأثير ايجابي على دافعية الإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية.

## 2-2- مناقشة الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أنه:

- توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي العام (الديمقراطي) والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت، وقد دلت نتائج الدراسة الموجودة في الجدول رقم (16) ص (85) على وجود ارتباط عند مستوى الدلالة (0.01) وبقيمة ارتباط قدرها (0.401) بين السلوك القيادي الديمقراطي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.

ومن هذا يتبين أن السلوك القيادي الديمقراطي له دور فعال في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين، إذ نجد أن المدير لا يميل إلى تركيز السلطة في يده، حيث يقوم بإشراك الموظفين في وضع الخطط وبرامج العمل ومشاورتهم في اتخاذ القرار وتشجيع العمل الجماعي بتوزيع المسؤوليات عليهم كل حسب قدراته.

أي أنه توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي العام (الديمقراطي) والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.

وهذا ما أكدته جامعة أوهايو في دراستها عن الاهتمام بالمشاعر وتبادل الثقة والصدقة والاحترام بين القائد والمرؤوسين وخلق جو أسري داخل المؤسسة (أبو عابد، 2006)، بالإضافة إلى نظرية الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون التي تطرقت في النمط (9/9) الذي يحث على الإدارة الجماعية والعناية التي يلقاها المرؤوسين من قائدهم، كذلك النظرية الموقفية لفيدرل تناول فيها معيار العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين. كلها تؤكد على مدى أهمية السلوك القيادي الديمقراطي وملائمته لطبيعة المرؤوسين وتحقيقه لرضا العامل عن عمله والرفع من دافعيته للإنجاز.

جاء في نظرية المسار (الهدف) لروبرت هاوس بأن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم (العرفي ومهدي، 1996).

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

### 2-3- مناقشة الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على أنه:

- توجد علاقة ارتباطية بين مستوى السلوك القيادي التفصيلي (الدكتاتوري) والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت، وقد دلت نتائج الدراسة الموجودة في الجدول رقم (17) ص (86) وجود ارتباط عند مستوى الدلالة (0.01) وبقيمة ارتباط قدرها (0.417\_) بين السلوك



القيادي الدكتاتوري والدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.

ويمكن تفسير ذلك بأن النمط القيادي الدكتاتوري يؤثر على الدافعية للإنجاز من خلال أن القائد إذا سلك سلوكيات معينة واعتمد على مبدأ تركيز السلطة وتجنب التغيير في أسلوب العمل، كما يطلب من الموظفين تنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها والتقييد في حرفية الأنظمة والتعليمات، وبهذا فالسلوك القيادي له علاقة بالدافعية للإنجاز من ناحية أنه يثبطها وينقص منها فكلما ساد النمط القيادي الدكتاتوري قلت دافعية الموظفين.

وهذا ما أكدته الدراسات السلوكية في جامعة أوهايو من خلال ابرازها بعد هيكله المهام (بعد الإنتاج) الذي يركز فيه القائد على الانتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينه وبين العاملين معه، كما جاء في دراسة جامعة أيوا السلوكية أن النمط الدكتاتوري الذي يحتفظ فيه القائد بجميع القرارات في يده واعتماده أسلوب الثواب والعقاب (حريم، 1997)، وهذا ما أشار لإليه ليكرت في نظريته نظم القيادة ، عن النمط الدكتاتوري الذي تتخذ فيه القرارات الخاصة بالعمل والعاملين دون مشاركتهم مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الإداري والمرؤوس.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة طلال عبد المالك شريف (2003) من حيث حديثها عن ممارسة السلوك القيادي الدكتاتوري والذي أدى الى انخفاض دافعية الموظفين وبالتالي قلة الانتاجية.

## 2-4- مناقشة الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت تعزى للجنس. وقد دلت النتائج الموجودة في الجدول رقم (18) ص (87) بعد استخدام اختبار "ت" (T-Test) لعينتين مستقلتين وذلك بعد التأكد من شروط تطبيقه لمعرفة دلالة الفروق في السلوك القيادي تبعا لمتغير الجنس (ذكور، إناث) بأنه لا توجد فروق بين الجنسين في مستوى السلوك القيادي.

ويمكن تفسير سبب هذه النتيجة بأنه قد يعود إلى السياسات الإدارية في مختلف المؤسسات بشكل عام لا تفرق في تعاملها وسياستها بين الجنسين، والفرص كبيرة ومتساوية بناء على هذه السياسات لاستخدام أو اتباع نمط قيادي دون آخر، وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسات كل من شبيطة (2001) وعيد (2000) والشناق (2001) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس.

وأیضا اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة النيرب (2003) حيث أظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة تبعا لمتغير الجنس عند أعضاء هيئة التدريس، وجاءت هذه النتيجة متفقة أيضا مع دراسة شحادة (2008) حيث أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

وجاءت هذه النتيجة غير متفقة مع دراسة عبد الرحمن (2001) حيث أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الديمقراطي بين الذكور والإناث لصالح الإناث، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير الجنس على النمط الدكتاتوري.

## 2-5- مناقشة الفرضية الخامسة: تنص الفرضية الخامسة على أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت تعزى للجنس. وقد دلت نتائج الدراسة الموجودة في الجدول رقم (19) ص (88) بعد استخدام اختبار "ت" (T-Test) لعينتين مستقلتين وذلك بعد التأكد من شروط تطبيقه لمعرفة دلالة الفروق في الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث) بأنه لا توجد فروق بين الجنسين في مستوى الدافعية للإنجاز.

ويمكن تفسير سبب هذه النتيجة بأن الأسرة الحديثة تحت الإناث وتشجعهن تماماً مثل الذكور على التفوق في الدراسة والعمل، ولذلك أصبحت الإناث ومنهن ممرضات وكذا موظفات في مختلف القطاعات حتى القطاع الصحي، يرغبن في التفوق والإنجاز تماماً مثل الذكور أو أكثر، كما أن الفرص التعليمية والمهنية أصبحت متاحة لكلا الجنسين دون تمييز، وتضاءلت نظرة الأسرة والمجتمع التي تميز بين الذكر والأنثى، فكلاهما صار يتلقى نفس المعاملة الوالدية في الصغر، والرعاية والاهتمام في غرس مفاهيم الاستقلال والاعتماد على النفس، كما أن الأنثى يقودها الإصرار على النجاح والتفوق والتحمل والمثابرة حتى تلحق بالذكر، وتحقق لنفسها مكانة اجتماعية بجواره. ولم تتوقف عند منصب ممرضة أو موظفة في المؤسسة الاستشفائية فحسب بل طموحها ودافعيتها نحو العمل أهلتها بأن صارت في مقدمة بعض المناصب السامية (الوية، وزيرة ..) وهو من زاد من طموحهن لتكون في مستوى واحد مع زملائها الذكور، ولأن المثابرة والرغبة في النجاح من خلال الإصرار على التفوق والتنافس مع الآخرين في مجال تسيير المؤسسة وتحقيق أفضل النتائج، والإحساس بالحماس والكفاءة والمرونة في الأداء، كل هذه العوامل وغيرها جعلت دافعية الإنجاز للموظفين في مستوى واحد.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (مصطفى أحمد تركي، (1988) و) دراسة نجاه جميل نصر الله البدور، (2007)، التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في الدافع إلى الإنجاز، سواء في موقف محايد أو في موقف منافسة. ودراسة عبد الفتاح محمد دويدار، (1991) حول الدافع إلى الإنجاز وبعض المتغيرات لدى عينة من الموظفين والموظفات بمصر، استعمل أدوات لقياس كل من الدافع إلى الإنجاز، مصدر الضبط، تأكيد الذات القيم الدينية، القلق، الاكتئاب، فبينت النتائج عدم وجود فروق بين الموظفين والموظفات في الدافع إلى الإنجاز.

# خاتمة

## خاتمة:

نستنتج من خلال هذه الدراسة أن السلوك القيادي جوهر نجاح أي مؤسسة، وإن الاعتماد على النظام القيادي الديمقراطي من أساسيات الرفع من دافعية الموظفين وتشجيعهم وشحن هممهم ورفع دافعية انجازهم، وهذا لا يتم إلا من خلال قيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاية والفعالية حتى تساعد في تحقيق رفاهية أفراد المجتمع وتحقيق الأهداف، إذ أن الوظيفة الأساسية للسلوك القيادي هي العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية تفاعل اجتماعي متبادلة بين القائد وأتباعه، لذا يعد السلوك القيادي عملاً خلاقاً يهتم بالإنجاز وتحقيق الأهداف والوصول بالأفراد إلى مستوى أفضل.

وقد تم في هذه الدراسة تناول مفصل لكلا المتغيرين ( السلوك القيادي والدافعية للإنجاز) وكذا القيام بدراسة ميدانية للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، وفي هذه الدراسة تحديداً تم التوصل إلى النتائج التالية بعد معالجة الفرضيات ومناقشتها:

ـ توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت بمعامل ارتباط قدره (0.265) دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

ـ توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت بمعامل ارتباط قدره (0.401) دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

ـ توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الدكتاتوري والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت بمعامل ارتباط قدره (0.417) دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

ـ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت تعزى لمتغير الجنس

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت تعزى لمتغير الجنس.

### إقتراحات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، فإن الباحثان يوصيان القيام بالدراسات والأبحاث المقترحة لاستكمال الدراسة في الموضوع ومنها:

\_ إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية التي تتناول موضوع السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى عينات مختلفة.

\_ إجراء دراسة مشابهة بحيث تشتمل على عينة أكبر.

- ضرورة إجراء دراسة حول نفس الموضوع بحيث تشمل متغيرات أخرى

\_ ضرورة تضمين استراتيجيات السلوك القيادي الديمقراطي والتدريب عليه.

- إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

\_ يجب إقامة دورات تدريبية للقائدين في مختلف المناصب الإدارية حتى يتسنى لهم

لعب أدوار إيجابية في تسييرهم لمختلف المؤسسات، واخضاع كل من يترشح لهذه

المناصب القيادية لاختبارات تمكن من اختيار أولئك الذين يتمتعون بصفات القيادة

الديموقراطية.

# قائمة المراجع



### قائمة المراجع

- ابن منظور أبي الفضل. (2001). لسان العرب. الجزء 3. المجلد 12. بيروت: دار الفكر للطباعة والنشر. -ابراهيم لطفي طلعت. (2007). علم اجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر. -بطرس حلاق. (2020). القيادة الإدارية. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية. -طارق محمد السويدان، فيصل باشرحيل. (2004). صناعة القائد. ط3. الكويت: مجموعة الابداع.
- احمد قوراية. (2007). فن القيادة المركزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية والساحة المركزية.
- ادوارد سعيد. (2010). السلطة والسياسة والثقافة. ترجمة نائلة فلقيلي حجازي. ط2. بيروت: دار الآداب.
- ادوارد موراي. (1988). الدافعية والانفعال. ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة. مراجعة محمد عثمان نجاتي. ط1. القاهرة: دار الشروق.
- باشري نفيسة محمد. فوزي شعبان مدكوى. رباب فهمي. (2017). السلوك التنظيمي. القاهرة. البديري طارق عبد الحميد. (2010). علم ادارة القيادة. ط1. عمان: دار الفكر.
- بلقرع فاطنة. مكيد عالي، القيادة بالتمكين في منظمات الاعمال. جامعة زيان عاشور. الجلفة: مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. دراسات اقتصادية.
- بن ابراهيم فريدة. (2014). علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى اساتذة التعليم الثانوي. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس. تخصص علم النفس عمل وتنظيم. جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- بن حمودة محمد. (2017). علم الادارة المدرسية. بيروت: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- توفيق عبد الرحمان. (2007). أسس الإشراف الفعال. ط3. مصر، القاهرة: دار الكتب المصرية.
- ثائر أحمد غباري. (2008). الدافعية\_ النظرية والتطبيق\_. ط1. اعمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- جرينت كيث. (2013). القيادة مقدمة قصيرة جدا. ط1. القاهرة: دار الكتب المصرية.
- جمال الدين لعويسات. (2003). السلوك التنظيمي والتطور الإداري. الجزائر: دار هومة.
- جمال محمود المساد. (2003). الادارة الفعالة. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.

- حسين عبد الحميد، احمد رشوان. (2010). القيادة دراسة في علم اجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- حسين محي الدين أحمد. (1988). دراسات في الدوافع والدافعية. القاهرة: دار المعارف.
- الدردير أحمد عبد المنعم. (2004). دراسات معاصرة في علم النفس المعرفي. الجزء الأول. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- رحي مصطفى عليان. (2002). إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- رشاد علي عبد العزيز موسى. (1994). علم النفس الدافعي. القاهرة: دار النهضة العربية.
- زايد محمد توفيق. (2016). درجة ممارسة السلوك القيادي لدى طلبة عمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود. جامعة الأزهر. مجلة كلية التربية. العدد 170. الجزء 3.
- زغدودي مريم. (2018). علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال بجامعة الجزائر. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع. تخصص علم اجتماع التنظيمات والمناجمنت. جامعة الجزائر 2: كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا.
- زهران حامد عبد السلام. (1984). علم النفس الاجتماعي. ط5. القاهرة: عالم الكتب.
- السيد فتحي الويشي. (2013). الأساليب القيادية والاخلاق الادارية للموارد البشرية. ط1. القاهرة: مجموعة العربية للتدريب والنشر
- عباس سهيلة محمد. (د ت). ادارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل.
- عبد اللطيف محمد خليفة. (2000). الدافعية للإنجاز. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- عبد فاروق. محمد عبد المحيد. (د ت). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. بيروت: دار المسيرة.
- العساف. احمد بن عبد المحسن. (2002). مهارات القيادة وصفات القائد. الرياض.
- علي السلمي. (2008). السلوك الإنساني في الإدارة. مصر: المكتبة العربية.
- العناني حنان عبد الحميد. (2014). علم النفس التربوي. ط5. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العيسوي عبد الرحمان. (د ت). سيكولوجية العمل والعمال. بيروت: دار الراتب الجامعية.

- غزالي عبد القادر. مخطاري عبد الحميد. (2022). علاقة الضبط الذاتي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة بالسلوك القيادي الأستاذ التربية البدنية والرياضية خلال المنافسات الرسمية بولاية الشلف. مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 9. العدد 3.
- فتحي مصطفى الزيات. (2001). علم النفس المعرفي دراسات وبحوث. الجزء الأول. ط 1. مصر: دار النشر للجامعات.
- فرج عبد القادر طه. محمود السيد أبو النيل. شاكرا عطية قنديل. حسين عبد القادر محمد. مصطفى كامل عبد الفتاح. (2009). معجم علم النفس والتحليل النفسي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- قوراري حنان. (2014). الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوسن. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس. تخصص علم النفس الاجتماعي. جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كشواي باري. (2006). إدارة الموارد البشرية. ط 2. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- كنعان نواف. (2006). القيادة الادارية. الأردن: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع.
- لصليبي محمود عبد. (2008). الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيزرتي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وادائهم. ط 1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مارك اندرسن. (2016). مدخل الى فن القيادة. ترجمة عايدة الباجوري. ط 1. القاهرة: المركز القومي للترجمة. \_ عبد الهادي محمد حسين. (2011). القيادة الذكية. ط 1. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- محمد الجوهرى. (2007). المدخل إلى علم اجتماع. القاهرة: دار المعارف.
- محمد الصيرفي. (2006). القيادة الادارية والابداعية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- محمد منير مرسى. (2010). الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- مشري الأخضر. عزاق رقية. (2021). الدافعية للإنجاز لدى تلاميذ التعليم الثانوي. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة لونيبي علي البليدة.

- المكاوي عاطف عبد الله. (2000). القيادة الادارية. بيروت: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- نبيل احمد محمد العراييد. (2010). دور القيادة التشاركية في مديريات التربية والتعليم في حل مشكلات المدارس الثانوية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. جامعة فلسطين.
- نحاف محمد تيس عبد المالك. (2021). السلوك القيادي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية لمديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. المجلد 7. العدد 2.
- واعر وسيلة. موسى عبد الناصر. (2008). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة. مجلة العلوم الادارية. المجلد 3. العدد 2.
- وفيق جابر النخلة. (2015). القيادة الادارية وفن التحفيز. ط 1. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

# قائمة الملاحق



## الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس و الأطفونيا و الفلسفة  
تصريح شرقي



### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

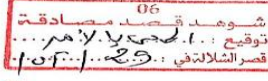
(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

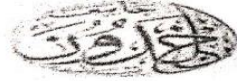
الطالب (ة) .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 2034404 والصادرة بتاريخ: 2016/04/18  
المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس  
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:  
.....  
شعبة: العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص: علم النفس الاجتماعي  
أصرح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/05/29  
إمضاء المعني

2023



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس و الأطفونيا و الفلسفة  
تصريح شرقي



### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

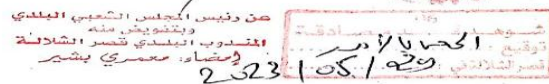
أنا الممضي أدناه،

الطالب (ة) .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 27749158 والصادرة بتاريخ: 2022/04/18  
المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس  
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:  
.....  
شعبة: العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص: علم النفس الاجتماعي  
أصرح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/05/29

إمضاء المعني

Bouchra



الملحق رقم 02: مقاييس الدراسة

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة والارطوفونيا

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

أعزائنا الموظفون السلام عليكم:

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم بعنوان: "السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية - دراسة ميدانية في مستشفى جيلالي بونعامة دائرة قصر الشلالة ولاية تيارت"

نأمل تعاونكم معنا بالإجابة الواضحة على هذا المقياس الموجود بين أيديكم بما يحقق أهداف البحث العلمي.

والمطلوب منكم وضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترى أنها مناسبة لك، مع العلم أنه لا توجد عبارة صحيحة وأخرى خاطئة، والمعلومات التي ستدلي بها ستكون في غاية السرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على تعاونكم.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

السن:

الجنس: ذكر  أنثى

الأقدمية:



## الملاحق

### المحور الثاني: السلوك القيادي

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
1	إن قائدك يقبل أن يكون للعامل آراء تختلف عن آرائه			
2	قائدك يطلب من العمال التقيد بالعمل المقرر			
3	يتأكد القائد من أن العمال يبذلون أقصى جهودهم			
4	يمنح القائد العمال حرية كبيرة في ممارسة العمل			
5	إن قائدك يدافع عن موظفيه أمام الإدارة			
6	يتحقق القائد من أن العمال ينفذون جميع القرارات			
7	لا توجد صعوبة في الاتصال بالقائد			
8	يكافئ القائد العامل الذي يقوم بأداء عمله بالطريقة الأفضل			
9	يطلب من العاملين أن يخبروه بكل ما يحدث في المؤسسة			
10	يقوم القائد باستشارة العاملين قبل أن يصدر قراراته			
11	يهتم بمشاعر العاملين أثناء عملية الإشراف			
12	يؤكد على التمسك بالتعليمات التي تصدرها الإدارة			
13	يمنح العاملين مسؤولية كاملة في القيام بأعمالهم			
14	يتأكد من أن كل عامل يقوم بدوره			
15	إن قائدك يسمح للعاملين بوضع تفاصيل أعمالهم			

## الملاحق

			ينتقد القائد الأعمال غير المتقنة	16
			لا يسمح القائد للعامل بالتغيب لفترة قصيرة من عمله	17
			يتقبل الاقتراحات التي تزيد من رضا العاملين عن العمل	18
			يحاول أن يحتفظ بعلاقات جيدة بينه وبين موظفيه	19
			يتأكد القائد من أن العاملين يهتمون بوظيفتهم	20

### المحور الثالث: مقياس دافعية الانجاز

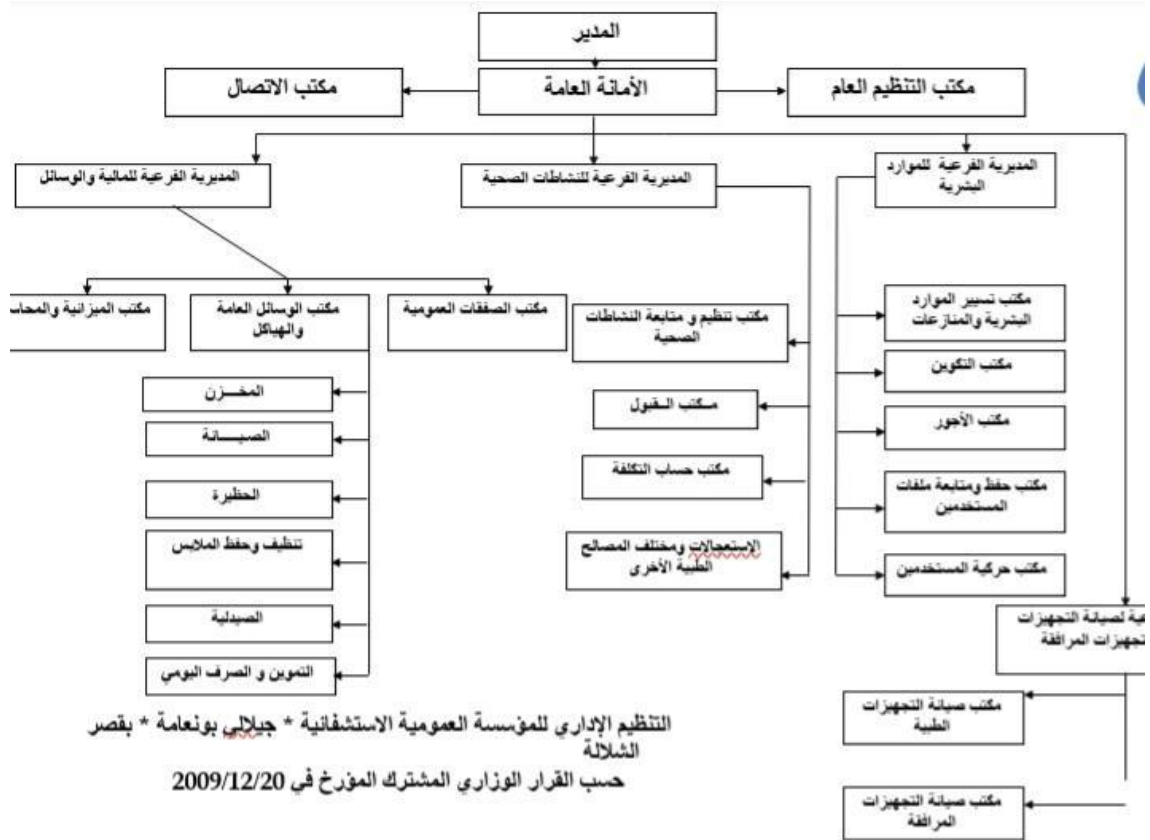
الرقم	العبارات	تنطبق	تنطبق إلى حد ما	لا تنطبق
1	لا أترك عمل اليوم للغد			
2	أشعر بالكسل كلما ذهبت للعمل			
3	عندي قدرة كبيرة على الصبر			
4	أفضل الأعمال التي تتطلب جهدا كبيرا			
5	أسعى لإنهاء العمل بإتقان			
6	أنصرف إلى أي عمل آخر عندما أجد العمل الذي أقوم به صعبا			
7	أشعر بالملل والتعب بعد فترة قصيرة من بداية العمل			
8	أحاول التفوق على الزملاء في العمل			

## الملاحق

			أنتوقف عن إتمام ما أقوم به من عمل عندما تواجهني مشكلات وصعوبات	9
			الفوز وحده هو هدفي في المنافسات	10
			أحاول تجنب المشكلات في العمل	11
			أتجنب تحمل المسؤوليات	12
			أقوم بعمل الأشياء قبل التفكير بها جيدا	13
			أتجنب تحدي الآخرين في عملي على مهمة ما	14
			أحاول إضاعة الوقت حتى ينتهي وقت العمل	15
			أبذل جهدا محدودا في تحقيق هدف ذي قيمة	16
			اعمل ساعات إضافية لإتمام العمل الذي يعطى لي	17
			أبدأ بالأعمال الصعبة أولا ثم الأعمال الأقل صعوبة	18
			أنجز الأعمال الموكلة إلي بشكل متقن	19
			أسعى لإنجاز العمل في الوقت المحدد له	20
			أحرص على القيام بعمل كل ما يطلب مني مهما كانت درجة صعوبته	21
			أسعى نحو النجاح لأنه يحقق لي الاحترام	22
			إنجاز العمل هو معياري للنجاح	23
			أخطئي في العمل تؤدي بي إلى الإحباط	24

## الملاحق

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية



## الملاحق

الملحق رقم 04: مخرجات spss

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,648	24

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,570	20

### Corrélations

		ديمقراطي	Q1	Q4	Q5	Q7	Q8	Q9
ديمقراطي	Corrélation de Pearson	1	,217	,306	,109	,714**	,365*	,483**
	Sig. (bilatérale)		,249	,100	,565	,000	,048	,007
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q1	Corrélation de Pearson	,217	1	-,199	-,286	,061	,000	-,094
	Sig. (bilatérale)	,249		,292	,125	,748	1,000	,621
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q4	Corrélation de Pearson	,306	-,199	1	,199	,408*	,155	,178
	Sig. (bilatérale)	,100	,292		,293	,025	,413	,347
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q5	Corrélation de Pearson	,109	-,286	,199	1	-,055	,000	,329
	Sig. (bilatérale)							

## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,565	,125	,293		,771	1,000	,076
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q7	Corrélation de Pearson	,714**	,061	,408*	-,055	1	,148	,182
	Sig. (bilatérale)	,000	,748	,025	,771		,434	,335
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q8	Corrélation de Pearson	,365*	,000	,155	,000	,148	1	,057
	Sig. (bilatérale)	,048	1,000	,413	1,000	,434		,764
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q9	Corrélation de Pearson	,483**	-,094	,178	,329	,182	,057	1
	Sig. (bilatérale)	,007	,621	,347	,076	,335	,764	
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q10	Corrélation de Pearson	,393*	,191	-,217	,010	,104	,091	,131
	Sig. (bilatérale)	,032	,312	,250	,960	,586	,634	,492
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q11	Corrélation de Pearson	,260	,014	-,180	-,050	,247	-,388*	,116
	Sig. (bilatérale)	,165	,941	,342	,794	,188	,034	,542
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q13	Corrélation de Pearson	,591**	,338	,234	,234	,428*	-,173	,126
	Sig. (bilatérale)	,001	,068	,213	,214	,018	,360	,506
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q15	Corrélation de Pearson	,497**	-,189	-,064	,031	,336	,368*	,129
	Sig. (bilatérale)	,005	,318	,737	,869	,069	,046	,495
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q18	Corrélation de Pearson	,383*	,029	-,069	-,375*	,232	,256	,051
	Sig. (bilatérale)	,037	,878	,716	,041	,217	,173	,788

## الملاحق

N		30	30	30	30	30	30	30
Q19	Corrélation de Pearson	,558**	,082	,074	-,423*	,430*	,320	,055
	Sig. (bilatérale)	,001	,667	,697	,020	,018	,085	,775
N		30	30	30	30	30	30	30

### Corrélations

		Q10	Q11	Q13	Q15	Q18	Q19
ديمقراطي	Corrélation de Pearson	,393*	,260	,591**	,497**	,383*	,558**
	Sig. (bilatérale)	,032	,165	,001	,005	,037	,001
	N	30	30	30	30	30	30
Q1	Corrélation de Pearson	,191	,014	,338	-,189	,029	,082
	Sig. (bilatérale)	,312	,941	,068	,318	,878	,667
	N	30	30	30	30	30	30
Q4	Corrélation de Pearson	-,217	-,180	,234	-,064	-,069	,074
	Sig. (bilatérale)	,250	,342	,213	,737	,716	,697
	N	30	30	30	30	30	30
Q5	Corrélation de Pearson	,010	-,050	,234	,031	-,375*	-,423*
	Sig. (bilatérale)	,960	,794	,214	,869	,041	,020
	N	30	30	30	30	30	30
Q7	Corrélation de Pearson	,104	,247	,428*	,336	,232	,430*
	Sig. (bilatérale)	,586	,188	,018	,069	,217	,018
	N	30	30	30	30	30	30
Q8	Corrélation de Pearson	,091	-,388*	-,173	,368*	,256	,320
	Sig. (bilatérale)	,634	,034	,360	,046	,173	,085
	N	30	30	30	30	30	30

## الملاحق

Q9	Corrélation de Pearson	,131	,116	,126	,129	,051	,055
	Sig. (bilatérale)	,492	,542	,506	,495	,788	,775
	N	30	30	30	30	30	30
Q10	Corrélation de Pearson	1	,177	,263	,075	,122	,130
	Sig. (bilatérale)		,349	,160	,695	,522	,494
	N	30	30	30	30	30	30
Q11	Corrélation de Pearson	,177	1	,422*	,415*	-,278	-,134
	Sig. (bilatérale)	,349		,020	,022	,138	,479
	N	30	30	30	30	30	30
Q13	Corrélation de Pearson	,263	,422*	1	,083	-,103	,007
	Sig. (bilatérale)	,160	,020		,662	,587	,971
	N	30	30	30	30	30	30
Q15	Corrélation de Pearson	,075	,415*	,083	1	,066	,290
	Sig. (bilatérale)	,695	,022	,662		,730	,120
	N	30	30	30	30	30	30
Q18	Corrélation de Pearson	,122	-,278	-,103	,066	1	,801**
	Sig. (bilatérale)	,522	,138	,587	,730		,000
	N	30	30	30	30	30	30
Q19	Corrélation de Pearson	,130	-,134	,007	,290	,801**	1
	Sig. (bilatérale)	,494	,479	,971	,120	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



## الملاحق

### Corrélations

		دكتاتوري	Q2	Q3	Q6	Q12	Q14
دكتاتوري	Corrélation de Pearson	1	,237	,455 <sup>*</sup>	,233	,592 <sup>**</sup>	,721 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)		,206	,011	,215	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30
Q2	Corrélation de Pearson	,237	1	,214	,096	-,109	,017
	Sig. (bilatérale)	,206		,255	,615	,565	,929
	N	30	30	30	30	30	30
Q3	Corrélation de Pearson	,455 <sup>*</sup>	,214	1	-,176	-,037	,078
	Sig. (bilatérale)	,011	,255		,352	,846	,682
	N	30	30	30	30	30	30
Q6	Corrélation de Pearson	,233	,096	-,176	1	,202	-,040
	Sig. (bilatérale)	,215	,615	,352		,284	,835
	N	30	30	30	30	30	30
Q12	Corrélation de Pearson	,592 <sup>**</sup>	-,109	-,037	,202	1	,508 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,001	,565	,846	,284		,004
	N	30	30	30	30	30	30
Q14	Corrélation de Pearson	,721 <sup>**</sup>	,017	,078	-,040	,508 <sup>**</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,929	,682	,835	,004	
	N	30	30	30	30	30	30
Q16	Corrélation de Pearson	,778 <sup>**</sup>	-,085	,247	-,081	,578 <sup>**</sup>	,740 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,656	,188	,670	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30
Q17	Corrélation de Pearson	,524 <sup>**</sup>	-,022	,175	-,138	,176	,325
	Sig. (bilatérale)	,003	,910	,355	,466	,352	,079

## الملاحق

N		30	30	30	30	30	30
Q20	Corrélation de Pearson	,724**	,098	,360	,169	,169	,403*
	Sig. (bilatérale)	,000	,608	,051	,371	,371	,027
N		30	30	30	30	30	30

### Corrélations

		Q16	Q17	Q20
دكتاتوري	Corrélation de Pearson	,778**	,524**	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000
	N	30	30	30
Q2	Corrélation de Pearson	-,085	-,022	,098
	Sig. (bilatérale)	,656	,910	,608
	N	30	30	30
Q3	Corrélation de Pearson	,247	,175	,360
	Sig. (bilatérale)	,188	,355	,051
	N	30	30	30
Q6	Corrélation de Pearson	-,081	-,138	,169
	Sig. (bilatérale)	,670	,466	,371
	N	30	30	30
Q12	Corrélation de Pearson	,578**	,176	,169
	Sig. (bilatérale)	,001	,352	,371
	N	30	30	30
Q14	Corrélation de Pearson	,740**	,325	,403*
	Sig. (bilatérale)	,000	,079	,027
	N	30	30	30

## الملاحق

Q16	Corrélation de Pearson	1	,383*	,459*
	Sig. (bilatérale)		,037	,011
	N	30	30	30
Q17	Corrélation de Pearson	,383*	1	,430*
	Sig. (bilatérale)	,037		,018
	N	30	30	30
Q20	Corrélation de Pearson	,459*	,430*	1
	Sig. (bilatérale)	,011	,018	
	N	30	30	30

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		ديمقراطي	دكتاتوري	كلية1
ديمقراطي	Corrélation de Pearson	1	,559**	,886**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000
	N	30	30	30
دكتاتوري	Corrélation de Pearson	,559**	1	,880**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000
	N	30	30	30
كلية1	Corrélation de Pearson	,886**	,880**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30





## الملاحق

A 10	Corrélation de Pearson	,81 0**	,41 8*	,49 0**	,48 5**	,17 6	- ,09 7	,44 8*	,56 4**	,20 9	,23 2	1	,58 0**	,62 0**	,66 5**	,52 9**	,49 7**
	Sig. (bilatérale)	,00 0	,02 2	,00 6	,00 7	,35 2	,61 2	,01 3	,00 1	,26 7	,21 8		,00 1	,00 0	,00 0	,00 3	,00 5
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A 11	Corrélation de Pearson	,76 9**	,55 0**	,51 1**	,50 4**	,34 7	,10 0	,46 9**	,54 9**	,36 1*	,00 0	,58 0**	1	,57 4**	,50 4**	,46 9**	,25 6
	Sig. (bilatérale)	,00 0	,00 2	,00 4	,00 5	,06 0	,59 9	,00 9	,00 2	,05 0	1,0 00	,00 1		,00 1	,00 5	,00 9	,17 3
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A 12	Corrélation de Pearson	,60 6**	,27 3	,15 6	,42 0*	,09 1	,11 5	,37 1*	,38 8*	,24 9	,28 0	,62 0**	,57 4**	1	,54 6**	,30 1	,25 4
	Sig. (bilatérale)	,00 0	,14 4	,40 9	,02 1	,63 3	,54 6	,04 3	,03 4	,18 5	,13 5	,00 0	,00 1		,00 2	,10 6	,17 5
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A 13	Corrélation de Pearson	,69 1**	,37 9*	,34 0	,52 7**	- ,01 5	,09 2	,40 9*	,41 2*	,26 5	,20 3	,66 5**	,50 4**	,54 6**	1	,41 6*	,50 2**
	Sig. (bilatérale)	,00 0	,03 9	,06 6	,00 3	,93 9	,63 0	,02 5	,02 4	,15 8	,28 3	,00 0	,00 5	,00 2		,02 2	,00 5
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A 14	Corrélation de Pearson	,54 3**	,39 8*	,40 1*	,37 4*	,14 7	- ,07 5	,31 8	,12 2	,10 2	,05 4	,52 9**	,46 9**	,30 1	,41 6*	1	,31 8
	Sig. (bilatérale)	,00 2	,02 9	,02 8	,04 2	,43 9	,69 4	,08 7	,52 1	,59 3	,77 5	,00 3	,00 9	,10 6	,02 2		,08 7
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A 15	Corrélation de Pearson	,32 7	,28 4	- ,04 2	,32 5	- ,45 8*	- ,13 6	,04 2	,31 2	- 0	- 0	,49 7**	,25 6	,25 4	,50 2**	,31 8	1

## الملاحق

Sig. (bilatérale)	,07 8	,12 8	,82 5	,08 0	,01 1	,47 3	,82 5	,09 3	,87 2	,87 4	,00 5	,17 3	,17 5	,00 5	,08 7		
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
A 16	Corrélacion de Pearson	,41 8 <sup>+</sup>	,11 0	,36 6 <sup>+</sup>	,03 6	- ,11 2	- ,30 0	,21 9	,31 0	,00 0	- ,12 6	,47 3 <sup>**</sup>	,39 7 <sup>+</sup>	,26 3	,33 6	,12 6	,26 4
Sig. (bilatérale)	,02 2	,56 4	,04 6	,85 2	,55 6	,10 8	,24 5	,09 6	1,0 00	,50 9	,00 8	,03 0	,16 1	,07 0	,50 9	,15 8	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
A 17	Corrélacion de Pearson	- ,20 5	- ,26 6	- ,15 3	- ,29 5	- ,02 5	,11 ,3 3	- ,13 7	- ,19 7	- ,12 3	,19 ,3 3	- ,14 9	- ,17 0	- ,18 2	,12 ,9 9	- ,44 8 <sup>+</sup>	- ,02 1
Sig. (bilatérale)	,27 8	,15 6	,42 1	,11 4	,89 7	,55 1	,47 0	,29 6	,51 8	,30 6	,43 2	,36 9	,33 6	,49 8	,01 3	,91 1	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
A 18	Corrélacion de Pearson	,18 6	,15 9	,23 6	,01 5	- ,14 9	- ,27 4	,25 0	,29 8	- ,03 8	,06 1	,22 ,8 8	- ,15 8	- ,09 7	,06 2	,17 6	,08 8
Sig. (bilatérale)	,32 5	,40 3	,21 0	,93 5	,43 3	,14 2	,18 3	,11 0	,84 2	,74 7	,22 5	,40 3	,61 1	,74 5	,35 2	,64 3	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
A 19	Corrélacion de Pearson	,33 7	,25 9	,19 7	,07 2	,03 9	- ,03 0	,41 8 <sup>+</sup>	,37 9 <sup>+</sup>	- ,05 4	,10 4	,44 7 <sup>+</sup>	,22 6	,27 6	- ,04 4	,06 5	,18 7
Sig. (bilatérale)	,06 8	,16 7	,29 6	,70 7	,83 9	,87 5	,02 2	,03 9	,77 6	,58 3	,01 3	,23 1	,14 0	,81 7	,73 3	,32 2	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
A 20	Corrélacion de Pearson	,19 2	,12 9	,35 0	,18 3	,47 0 <sup>**</sup>	,09 1	,17 2	,12 8	,28 7	,02 3	,00 4	,05 7	- ,05 2	- ,26 6	,29 5	- ,35 0
Sig. (bilatérale)	,30 9	,49 8	,05 8	,33 4	,00 9	,63 4	,36 4	,49 9	,12 5	,90 2	,98 2	,76 6	,78 5	,15 6	,11 3	,05 8	

## الملاحق

N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
A 21	Corrélation de Pearson	,39 9 <sup>+</sup>	,15 4	,18 7	,09 4	- 12 8	- 42 1 <sup>+</sup>	,35 1	,23 1	,05 4	- 27 4	,42 4 <sup>+</sup>	,52 6 <sup>**</sup>	,34 5	,37 5 <sup>+</sup>	,10 4	,27 4
	Sig. (bilatérale)	,02 9	,41 6	,32 2	,62 2	,50 0	,02 0	,05 7	,21 9	,77 6	,14 4	,01 9	,00 3	,06 2	,04 1	,58 3	,14 3
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A 22	Corrélation de Pearson	,62 4 <sup>**</sup>	,31 5	,44 5 <sup>+</sup>	,32 7	,36 6 <sup>+</sup>	- 25 5	,42 3 <sup>+</sup>	,50 5 <sup>**</sup>	,38 3 <sup>+</sup>	,07 2	,64 0 <sup>**</sup>	,58 4 <sup>**</sup>	,58 4 <sup>**</sup>	,43 2 <sup>+</sup>	,16 7	- 01 1
	Sig. (bilatérale)	,00 0	,09 0	,01 4	,07 8	,04 7	,17 4	,02 0	,00 4	,03 7	,70 7	,00 0	,00 1	,00 1	,01 7	,37 7	,95 5
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A 23	Corrélation de Pearson	,47 8 <sup>**</sup>	,27 9	,28 9	,29 4	,03 5	- 29 2	,24 3	,16 0	- 11 3	- 07 2	,47 5 <sup>**</sup>	,46 9 <sup>**</sup>	,23 9	,31 7	,42 4 <sup>+</sup>	,19 0
	Sig. (bilatérale)	,00 8	,13 6	,12 1	,11 5	,85 4	,11 8	,19 6	,39 8	,55 3	,70 4	,00 8	,00 9	,20 4	,08 8	,02 0	,31 5
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A 24	Corrélation de Pearson	,00 9	,04 6	- 03 7	,14 1	,04 3	,11 3	- 02 1	- 19 7	- 04 1	,00 2	- 14 9	,00 0	- 02 6	,12 9	,25 3	- 19 5
	Sig. (bilatérale)	,96 2	,81 1	,84 7	,45 7	,82 3	,55 1	,91 1	,29 6	,83 0	,99 1	,43 2	1,0 00	,89 1	,49 8	,17 7	,30 2
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Corrélation



## الملاحق

	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24
كلية 2									
Corrélacion de Pearson	,418*	-,205	,186	,337	,192	,399*	,624**	,478**	,009
Sig. (bilatérale)	,022	,278	,325	,068	,309	,029	,000	,008	,962
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A1									
Corrélacion de Pearson	,110	-,266	,159	,259	,129	,154	,315	,279	,046
Sig. (bilatérale)	,564	,156	,403	,167	,498	,416	,090	,136	,811
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A2									
Corrélacion de Pearson	,366*	-,153	,236	,197	,350	,187	,445*	,289	-,037
Sig. (bilatérale)	,046	,421	,210	,296	,058	,322	,014	,121	,847
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A3									
Corrélacion de Pearson	,036	-,295	,015	,072	,183	,094	,327	,294	,141
Sig. (bilatérale)	,852	,114	,935	,707	,334	,622	,078	,115	,457
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A4									
Corrélacion de Pearson	-,112	-,025	-,149	,039	,470**	-,128	,366*	,035	,043
Sig. (bilatérale)	,556	,897	,433	,839	,009	,500	,047	,854	,823
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A5									
Corrélacion de Pearson	-,300	,113	-,274	-,030	,091	-,421*	-,255	-,292	,113
Sig. (bilatérale)	,108	,551	,142	,875	,634	,020	,174	,118	,551
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A6									
Corrélacion de Pearson	,219	-,137	,250	,418*	,172	,351	,423*	,243	-,021
Sig. (bilatérale)	,245	,470	,183	,022	,364	,057	,020	,196	,911

## الملاحق

N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
A7	Corrélation de Pearson	,310	-,197	,298	,379*	,128	,231	,505**	,160	-,197
	Sig. (bilatérale)	,096	,296	,110	,039	,499	,219	,004	,398	,296
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
A8	Corrélation de Pearson	,000	-,123	-,038	-,054	,287	,054	,383*	-,113	-,041
	Sig. (bilatérale)	1,000	,518	,842	,776	,125	,776	,037	,553	,830
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
A9	Corrélation de Pearson	-,126	,193	,061	,104	,023	-,274	,072	-,072	,002
	Sig. (bilatérale)	,509	,306	,747	,583	,902	,144	,707	,704	,991
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
A10	Corrélation de Pearson	,473**	-,149	,228	,447*	,004	,424*	,640**	,475**	-,149
	Sig. (bilatérale)	,008	,432	,225	,013	,982	,019	,000	,008	,432
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
A11	Corrélation de Pearson	,397*	-,170	-,158	,226	,057	,526**	,584**	,469**	,000
	Sig. (bilatérale)	,030	,369	,403	,231	,766	,003	,001	,009	1,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
A12	Corrélation de Pearson	,263	-,182	-,097	,276	-,052	,345	,584**	,239	-,026
	Sig. (bilatérale)	,161	,336	,611	,140	,785	,062	,001	,204	,891
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
A13	Corrélation de Pearson	,336	,129	,062	-,044	-,266	,375*	,432*	,317	,129
	Sig. (bilatérale)	,070	,498	,745	,817	,156	,041	,017	,088	,498

## الملاحق

N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
A14	Corrélation de Pearson	,126	-,448 <sup>*</sup>	,176	,065	,295	,104	,167	,424 <sup>*</sup>	,253
	Sig. (bilatérale)	,509	,013	,352	,733	,113	,583	,377	,020	,177
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
A15	Corrélation de Pearson	,264	-,021	,088	,187	-,350	,274	-,011	,190	-,195
	Sig. (bilatérale)	,158	,911	,643	,322	,058	,143	,955	,315	,302
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
A16	Corrélation de Pearson	1	,092	,141	,217	-,128	,657 <sup>**</sup>	,348	,345	-,268
	Sig. (bilatérale)		,629	,456	,249	,501	,000	,060	,062	,153
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
A17	Corrélation de Pearson	,092	1	-,290	-,126	-,645 <sup>**</sup>	,126	-,087	-,196	-,465 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,629		,121	,506	,000	,506	,649	,299	,010
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
A18	Corrélation de Pearson	,141	-,290	1	,454 <sup>*</sup>	,045	-,073	,121	,015	-,146
	Sig. (bilatérale)	,456	,121		,012	,811	,701	,524	,936	,442
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
A19	Corrélation de Pearson	,217	-,126	,454 <sup>*</sup>	1	-,058	,222	,153	,060	-,433 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	,249	,506	,012		,761	,239	,419	,755	,017
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
A20	Corrélation de Pearson	-,128	-,645 <sup>**</sup>	,045	-,058	1	-,147	-,014	,253	,434 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	,501	,000	,811	,761		,439	,940	,178	,016

## الملاحق

N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
A21	Corrélation de Pearson	,657**	,126	-,073	,222	-,147	1	,421*	,410*	-,181
	Sig. (bilatérale)	,000	,506	,701	,239	,439		,020	,024	,339
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
A22	Corrélation de Pearson	,348	-,087	,121	,153	-,014	,421*	1	,424*	-,159
	Sig. (bilatérale)	,060	,649	,524	,419	,940	,020		,019	,402
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
A23	Corrélation de Pearson	,345	-,196	,015	,060	,253	,410*	,424*	1	,229
	Sig. (bilatérale)	,062	,299	,936	,755	,178	,024	,019		,223
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
A24	Corrélation de Pearson	-,268	-,465**	-,146	-,433*	,434*	-,181	-,159	,229	1
	Sig. (bilatérale)	,153	,010	,442	,017	,016	,339	,402	,223	
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	
Q1	Corrélation de Pearson	1	,123	,079	-,199	-,286	-,034	,061	,000	-,094	,191	,014	,079	,338
	Sig. (bilatérale)		,516	,680	,292	,125	,859	,748	1,000	,621	,312	,941	,678	,068

## الملاحق

N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q2	Corrélation de Pearson	,123	1	,214	-,011	-,178	,096	,129	,079	-,326	,231	-,270	-,109	-,209
	Sig. (bilatérale)	,516		,255	,952	,348	,615	,497	,677	,079	,219	,149	,565	,267
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q3	Corrélation de Pearson	,079	,214	1	,035	-,275	-,176	,457*	,054	,155	,300	,268	-,037	,139
	Sig. (bilatérale)	,680	,255		,854	,142	,352	,011	,778	,415	,108	,152	,846	,465
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q4	Corrélation de Pearson	-,199	-,011	,035	1	,199	,228	,408*	,155	,178	-,217	-,180	,094	,234
	Sig. (bilatérale)	,292	,952	,854		,293	,226	,025	,413	,347	,250	,342	,622	,213
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q5	Corrélation de Pearson	-,286	-,178	-,275	,199	1	,381*	-,055	,000	,329	,010	-,050	,381*	,234
	Sig. (bilatérale)	,125	,348	,142	,293		,038	,771	1,000	,076	,960	,794	,038	,214
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q6	Corrélation de Pearson	-,034	,096	-,176	,228	,381*	1	,115	,431*	,168	,047	-,174	,202	-,110
	Sig. (bilatérale)	,859	,615	,352	,226	,038		,544	,017	,376	,806	,358	,284	,565
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q7	Corrélation de Pearson	,061	,129	,457*	,408*	-,055	,115	1	,148	,182	,104	,247	,179	,428*
	Sig. (bilatérale)	,748	,497	,011	,025	,771	,544		,434	,335	,586	,188	,343	,018

## الملاحق

N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q8	Corrélation de Pearson	,000	,079	,054	,155	,000	,431*	,148	1	,057	,091	-,388*	,000	-,173
	Sig. (bilatérale)	1,000	,677	,778	,413	1,000	,017	,434		,764	,634	,034	1,000	,360
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q9	Corrélation de Pearson	-,094	-,326	,155	,178	,329	,168	,182	,057	1	,131	,116	,266	,126
	Sig. (bilatérale)	,621	,079	,415	,347	,076	,376	,335	,764		,492	,542	,155	,506
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q10	Corrélation de Pearson	,191	,231	,300	-,217	,010	,047	,104	,091	,131	1	,177	,203	,263
	Sig. (bilatérale)	,312	,219	,108	,250	,960	,806	,586	,634	,492		,349	,281	,160
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q11	Corrélation de Pearson	,014	-,270	,268	-,180	-,050	-,174	,247	-,388*	,116	,177	1	,428*	,422*
	Sig. (bilatérale)	,941	,149	,152	,342	,794	,358	,188	,034	,542	,349		,018	,020
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q12	Corrélation de Pearson	,079	-,109	-,037	,094	,381*	,202	,179	,000	,266	,203	,428*	1	,438*
	Sig. (bilatérale)	,678	,565	,846	,622	,038	,284	,343	1,000	,155	,281	,018		,015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q13	Corrélation de Pearson	,338	-,209	,139	,234	,234	-,110	,428*	-,173	,126	,263	,422*	,438*	1
	Sig. (bilatérale)	,068	,267	,465	,213	,214	,565	,018	,360	,506	,160	,020	,015	

## الملاحق

N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q1 4	Corrélation de Pearson	,401*	,017	,078	-,109	-,049	-,040	,112	,231	-,080	,395*	,205	,508*	,258
	Sig. (bilatérale)	,028	,929	,682	,568	,796	,835	,556	,220	,674	,031	,278	,004	,169
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q1 5	Corrélation de Pearson	-,189	,016	,475*	-,064	,031	,152	,336	,368*	,129	,075	,415*	,089	,083
	Sig. (bilatérale)	,318	,932	,008	,737	,869	,422	,069	,046	,495	,695	,022	,640	,662
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q1 6	Corrélation de Pearson	,360	-,085	,247	,013	-,069	-,081	,238	,294	,244	,320	,204	,578*	,398*
	Sig. (bilatérale)	,050	,656	,188	,947	,717	,670	,205	,115	,193	,084	,279	,001	,029
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q1 7	Corrélation de Pearson	,093	-,022	,175	-,021	-,249	-,138	,086	,218	-,190	-,037	,216	,176	,204
	Sig. (bilatérale)	,624	,910	,355	,912	,185	,466	,652	,246	,314	,846	,251	,352	,280
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q1 8	Corrélation de Pearson	,029	,177	,480*	-,069	-,375*	-,221	,232	,256	,051	,122	-,278	-,221	-,103
	Sig. (bilatérale)	,878	,349	,007	,716	,041	,242	,217	,173	,788	,522	,138	,242	,587
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q1 9	Corrélation de Pearson	,082	,147	,490*	,074	-,423*	-,121	,430*	,320	,055	,130	-,134	-,287	,007
	Sig. (bilatérale)	,667	,439	,006	,697	,020	,523	,018	,085	,775	,494	,479	,124	,971

## الملاحق

N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q2 0	Corrélation de Pearson	,230	,098	,360	-,138	-,216	,169	,193	,552*	,144	,304	-,204	,169	-,155
	Sig. (bilatérale)	,221	,608	,051	,468	,252	,371	,306	,002	,448	,103	,279	,371	,413
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
كلية 1	Corrélation de Pearson	,300	,111	,564*	,187	,031	,219	,612*	,450*	,344	,461*	,248	,517*	,473*
	Sig. (bilatérale)	,107	,559	,001	,321	,871	,245	,000	,013	,063	,010	,185	,003	,008
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

### Corrélations

	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	كلية 1	
Q1	Corrélation de Pearson	,401*	-,189	,360	,093	,029	,082	,230	,300
	Sig. (bilatérale)	,028	,318	,050	,624	,878	,667	,221	,107
N		30	30	30	30	30	30	30	30
Q2	Corrélation de Pearson	,017	,016	-,085	-,022	,177	,147	,098	,111
	Sig. (bilatérale)	,929	,932	,656	,910	,349	,439	,608	,559
N		30	30	30	30	30	30	30	30
Q3	Corrélation de Pearson	,078	,475**	,247	,175	,480**	,490**	,360	,564**
	Sig. (bilatérale)	,682	,008	,188	,355	,007	,006	,051	,001
N		30	30	30	30	30	30	30	30
Q4	Corrélation de Pearson	-,109	-,064	,013	-,021	-,069	,074	-,138	,187



## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,568	,737	,947	,912	,716	,697	,468	,321
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q5	Corrélation de Pearson	-,049	,031	-,069	-,249	-,375 <sup>+</sup>	-,423 <sup>+</sup>	-,216	,031
	Sig. (bilatérale)	,796	,869	,717	,185	,041	,020	,252	,871
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q6	Corrélation de Pearson	-,040	,152	-,081	-,138	-,221	-,121	,169	,219
	Sig. (bilatérale)	,835	,422	,670	,466	,242	,523	,371	,245
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q7	Corrélation de Pearson	,112	,336	,238	,086	,232	,430 <sup>+</sup>	,193	,612 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,556	,069	,205	,652	,217	,018	,306	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q8	Corrélation de Pearson	,231	,368 <sup>+</sup>	,294	,218	,256	,320	,552 <sup>**</sup>	,450 <sup>+</sup>
	Sig. (bilatérale)	,220	,046	,115	,246	,173	,085	,002	,013
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q9	Corrélation de Pearson	-,080	,129	,244	-,190	,051	,055	,144	,344
	Sig. (bilatérale)	,674	,495	,193	,314	,788	,775	,448	,063
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q10	Corrélation de Pearson	,395 <sup>+</sup>	,075	,320	-,037	,122	,130	,304	,461 <sup>+</sup>
	Sig. (bilatérale)	,031	,695	,084	,846	,522	,494	,103	,010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q11	Corrélation de Pearson	,205	,415 <sup>+</sup>	,204	,216	-,278	-,134	-,204	,248

## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,278	,022	,279	,251	,138	,479	,279	,185
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q12	Corrélation de Pearson	,508**	,089	,578**	,176	-,221	-,287	,169	,517**
	Sig. (bilatérale)	,004	,640	,001	,352	,242	,124	,371	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q13	Corrélation de Pearson	,258	,083	,398*	,204	-,103	,007	-,155	,473**
	Sig. (bilatérale)	,169	,662	,029	,280	,587	,971	,413	,008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q14	Corrélation de Pearson	1	-,024	,740**	,325	,052	-,059	,403*	,552**
	Sig. (bilatérale)		,901	,000	,079	,787	,759	,027	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q15	Corrélation de Pearson	-,024	1	,073	,255	,066	,290	,164	,445*
	Sig. (bilatérale)	,901		,703	,174	,730	,120	,386	,014
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q16	Corrélation de Pearson	,740**	,073	1	,383*	,131	,021	,459*	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000	,703		,037	,489	,912	,011	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q17	Corrélation de Pearson	,325	,255	,383*	1	,261	,400*	,430*	,442*
	Sig. (bilatérale)	,079	,174	,037		,164	,029	,018	,014
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q18	Corrélation de Pearson	,052	,066	,131	,261	1	,801**	,412*	,359

## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,787	,730	,489	,164		,000	,024	,051
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q19	Corrélation de Pearson	-,059	,290	,021	,400*	,801**	1	,414*	,448*
	Sig. (bilatérale)	,759	,120	,912	,029	,000		,023	,013
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q20	Corrélation de Pearson	,403*	,164	,459*	,430*	,412*	,414*	1	,606**
	Sig. (bilatérale)	,027	,386	,011	,018	,024	,023		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
كلية 1	Corrélation de Pearson	,552**	,445*	,699**	,442*	,359	,448*	,606**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,014	,000	,014	,051	,013	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
كلية 1	209,3800	26,20800	100
كلية 2	114,8500	22,06500	100

## الملاحق

### Corrélations

		كلية 1	كلية 2
كلية 1	Corrélation de Pearson	1	,265**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	100	100
كلية 2	Corrélation de Pearson	,265**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	100	100

### Test T

#### Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
كلية 1 ذكر	51	39,5490	3,28216	,45959
كلية 1 انثى	49	39,4286	3,40343	,48620

#### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
كلية 1	Hypothèse de variances égales	1,006	,318	,180	98
	Hypothèse de variances inégales			,180	97,428

## الملاحق

### Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur
كلية 1	Hypothèse de variances égales	,857	,12045	,66855	-1,20628
	Hypothèse de variances inégales	,858	,12045	,66904	-1,20735

### Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %
		Supérieur
كلية 1	Hypothèse de variances égales	1,44717
	Hypothèse de variances inégales	1,44824

## Test T

### Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
كلية 2 ذكر	51	52,0980	4,41024	,61756
انثى	49	52,2857	6,28822	,89832

## الملاحق

### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
كلية 2	Hypothèse de variances égales	9,054	,003	-,173	98
	Hypothèse de variances inégales			-,172	85,712

### Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur
كلية 2	Hypothèse de variances égales	,863	-,18768	1,08264	-2,33614
	Hypothèse de variances inégales	,864	-,18768	1,09011	-2,35485

## الملاحق

### Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %
		Supérieur
كلية 2	Hypothèse de variances égales	1,96079
	Hypothèse de variances inégales	1,97950