

## القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

الطالب الباحث: سالم لخضر طالب دكتوراه LMD

جامعة محمد بوضياف - المسيلة..

د.أوشن بوزيد

### ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية المعتمدة من طرف مدير الشباب و الرياضة لولاية المسيلة و دافعية الانجاز عند موظفي مديرية الشباب و الرياضة من وجهة نظرهم و رأيهم و هذا لقياس دافعية الانجاز عند الموظفين لكونهم أشخاص مستعدين لبدل أقصى جهد لديهم من اجل تحقيق هدف معين و هنا يبرز دور القائد التحويلي في استشارة مرؤوسيه و تشجيعهم و دفعهم لانجاز و مواصلة لتحقيق النجاح ، و تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة البالغ عددهم 30 موظف و عينة البحث هي عينة مسحية أي اختيار العينة بطريقة أسلوب المسح الشامل وعليه فإن مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة أي تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا في عينة البحث وهذا ما يعطي صيغة الموضوعية لأداة الدراسة ، ثم طبقت عليهم أداتين للدراسة ( استبيان للقيادة التحويلية و استبيان لدافعية الانجاز ) و بعدها تم التحقق من صدقها و استخراج ثباتها بمعالجة البيانات إحصائيا باستخدام البرنامج الحاسوب للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ).

### Research Summary :

The purpose of this study was to investigate the relationship between the approved transformational leadership by Youth Director and sports of M'sila to achievement motivation at the Directorate for youth employees and Sports and they have directed their view to this measure achievement motivation when employees for being willing people to exert maximum effort order to achieve the goal certain and here the appearance of the Leader transformative in raising his subordinates and encourage them and push them to complete and continue to achieve success, and The study population consisted of all the Directorate for Youth and Sports of M'sila's 30 employees and the research sample is a sample staff survey any sample selection manner comprehensive survey method Thus, the study population is the same sample study that anyone can be given this method to all the vocabulary community the same opportunity to be in the sample and this is what gives objective formula to study tool, then applied this tools to study (a questionnaire for transformational leadership and achievement motivation questionnaire) and then been verified validity and reliability of the questionnaire statistically processes the data using the computer program Statistical Package for Social Sciences (SPSS)

## مقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف المجالات العلمية والعملية نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات. وان القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة , فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة, والقيادة التحويلية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنه يمثل عاملا مهما في نجاح أو فشل الإدارة لما فيها من تأثير وكذلك يرجع الاهتمام بدراسة دافعية الإنجاز لدورها البارز في العديد من المجالات والميادين التطبيقية والعملية وخاصة في المجال الإداري , ويعد دافع الإنجاز عاملا مهما في توجيه موظفي مديرية الشباب والرياضة وذلك بتحقيق ذاتها لما يشعرون به من خلال ما ينجزوه من أعمال وما يتحقق من أهداف إدارية.

وقد أشارت (عباس) إلى أن "القائد التحويلي يستطيع أن يغير في المؤسسة خلال اقتناص الفرصة المتاحة واغتنامها وتطوير الرؤية ومناقشتها مع أعضاء الجماعة مع ثقة في هذه الرؤية، ويتم ذلك عن طريق تحفيز الجماعة، فهو يساعدهم في تحديد احتياجاتهم واحتياجات مؤسستهم من خلال إجراء التغيير المناسب، وتشجيع الجماعة على بناء شبكة اتصالات خارجية لغرض الكشف عن خطط المنافسين وتوجهاتهم من جهة، وللتعلم من خبرتهم من جهة أخرى، لذا فإن القائد يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة، بهدف زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يقومون بها، ويستطيع القائد التحويلي تغيير تشكيلة الفريق، وإعادة هيكلته عن طريق تفعيل العقل، ويمكنه تفويض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في إنجاز الأهداف. وبذلك فإن القائد التحويلي يستطيع تحقيق التغيير الجذري من خلال الربط بين المهام الفنية والسياسية والثقافية وتكاملها". (عباس 2004:31).

ويعد موضوع الدافعية من أكثر مواضيع علم النفس أهمية ودلالة، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، على أساس انه من الصعب التصدي للعديد من المشكلات السلوكية دون الاهتمام بدوافع الكائن الإنساني، و يعتبر مفهوم دافعية الانجاز من الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية و هذا راجع إلى أن دافعية الانجاز لها دور بارز في العديد من المجالات والميادين التطبيقية والعملية ومنها المجال الأكاديمي والمهني، حيث يعد دافع الانجاز عاملا مهما في توجيه سلوك الموظف وتنشيطه، كما تعتبر أيضا مكونا أساسيا في سعي الموظف إلى تحقيق ذاته وتوكيدها، لما يشعر به من خلال ما ينجزه من أعمال، و ما يتحقق من أهداف إدارية، يجعله أكثر انجاز و حبا لمهنته

و هذا ما أشار إليها كليلا (MCCLELLAND) إلى الدور المهم الذي يقوم به الدافع للإنجاز لرفع مستوى أداء الفرد و إنتاجيته في مختلف الأنشطة، فالنمو الاقتصادي في أي مجتمع هو محصلة لدافع الانجاز، لذا تسعى كافة المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية لزيادة إنتاجها كما وكيفا (إبراهيم شوقي عبد الحميد 2003. 2)

## ❖ إشكالية البحث:

تعتبر القيادة التحويلية من العوامل الرئيسية الفاعلة لتحديد طبيعة دافعية الانجاز والتي تقود إلى التركيز في حركة العاملين و نشاطهم في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف العاملين و رفع مستوى الجودة من خلال إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية المتبعة و استبدالها بأنماط قيادية حديثة كالقيادة التحويلية لتساعد في زيادة فاعلية عملية دافعية الانجاز لدى الموظفين.

وإن تبني القيادة التحويلية في منظمات الأعمال اليوم يعد من أهم أساليب الحصول على الميزة التنافسية لها خاصة في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية، مما يزيد من حد و شراسة المنافسة بين المنظمات، كما أن تبني هذا النمط القيادي أصبح من الضروريات ذلك لما له من تأثير إيجابي في تنبؤ ومواجهة المتغيرات البيئية السريعة، و لاسيما تلك التي تعيشها المنظمات اليوم ( Northouse , 2001 ) . 187 )

و الحقيقة أن هناك دراسات كثيرة لم تول أهمية للبحث في علاقة القيادة التحويلية بدافعية الانجاز والتي تعتبر المحرك الأساسي لسلوك الإنسان داخل المديرية والتي تعتبر من أكثر الدوافع النفسية والاجتماعية التي حظيت باهتمام الباحثين لأهميتها في النمو الاقتصادي و ازدهار الدول.

ومن هذا المنطلق نحاول في هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

\*هل توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟  
ومن خلال التساؤل العام نطرح التساؤلات الجزئية التالية :

\*هل توجد علاقة ارتباطيه بين التأثير المثالي ودافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟

\*هل توجد علاقة ارتباطيه بين الحافز الإلهامي ودافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟  
الفرضيات.

#### الفرضية العامة

توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

#### الفرضيات الجزئية

توجد علاقة ارتباطيه بين التأثير المثالي ودافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

توجد علاقة ارتباطيه بين الحافز الإلهامي ودافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة .

التعرف على العلاقة الارتباطية بين التأثير المثالي ودافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة .

التعرف على العلاقة الارتباطية بين الحافز الإلهامي ودافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من دور أهمية العنصر البشري في المنظمات وكذلك لاحتوائها على موضوعات ذات أهمية كبرى وهي القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز .

إبراز الدور الفعال الذي يلعبه النمط القيادي التحويلي في الإدارة الرياضية و مدى تأثير و تأثر القائد التحويلي بالإضافة إلى الفهم الجيد لإبعاد القيادة التحويلية في ظل دافعية الانجاز في الإدارة الرياضية حتى يكون هذا الموضوع الحساس مصدر علمي و دليل و مرشد فعال للباحثين عن الأساليب و الطريقة المنتهجة من طرف القائد التحويلي و مدى تأثير و تأثر موظفي مديرية الشباب و الرياضة في دافعيتهم و حبهم و زيادة رغبتهم في الانجاز أثناء العمل .

#### تحديد المفاهيم والمصطلحات:

#### القيادة التحويلية:

#### لغة:

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي " : حول، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحويل عن الشيء : زال عنه إلى غيره وتحويل من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحولاً . " (ابن منظور 1900 :

#### اصطلاحاً:

عرفها ( Devanna, & Tichy, 1990. 77 ) أن " القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. "

#### إجرائياً.

هي قدرة القائد (المدير) لمديرية الشباب والرياضة إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير و العمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية و تطويرها لدى العاملين. من خلال التأثير المثالي و التحفيز الإلهام والفكري و الاعتبارات الفردية

ويحول هم بحيث يصبحوا أكثر وعياً بالمهام المطلوبة منهم و الارتقاء بهم نحو مستويات أعلى من الحاجات وتجاوز دائرة الاهتمامات الذاتية للأفراد وتحويلها للصالح العام لمدرية الشباب و الرياضة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم و ضع المديرية مستقبلاً.

### التأثير المثالي.. Idealized Influence..

لغة:

التأثير: اسم مصدر اثر ب واثر على , أثر في تأثير جانبي مفعول سلبي لدواء ونحوه وتأثير نفوذ وقدره على إحداث اثر قوي نقول فلان ذو تأثير كبير , تحرك المشاعر واهتزازها والتأثير إحساس قوي ملحق بعواقب فعالة , انفعال في العقل والقلب وهو وقع أو انطباع يخلفه شيء في النفس .

المثالي: هن مثلي , أمثل وصف لكل ما هو كامل هنا نوعه أو لما يبلغ أقصى درجات الكمال التي يمكن تصورها , ووصف الأفضل أمر منشود أو مرغوب فيه , وما يتخذ مقالا ويحتذي به نموذجي فهو استعداد فطري وينزع إلى الكمال ويغلب عليه الخيال أحيانا .

اصطلاحاً:

ويقصد بالتأثير المثالي للقائد امتلاك القائد لمهارة التأثير في الآخرين من خلال وضوح رؤيته، وتمييزته لإحساس المرؤوسين تجاه كماله هو إيجابي وتقديره لهم وتلمس احتياجاتهم، والإيثار لمصلحة العمل والمرؤوسين، والمشاركة في تحمل المخاطر، والالتزام الذاتي بالمعايير الأخلاقية، حيث يصبح هذا القائد مع مرور الوقت محل إعجاب ومحكاة الأتباع في عمل ونب أقصى طاقاتهم ويتقبلون التغيير الذي ينشده القائد التحويلي. ( Bass&Avolio 1994 )

إجراءياً:

و يعنى امتلاك مدير الشبيبة والرياضة للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر و الاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.

### الحافز الإلهامي (Inspirational Motivation).

لغة:

الحافز: حفز , حفزا وتحفيزاً دفع من الخلف حث وحررك شجع والجمع حوافز ما يحدث على أمور ويدفع إليه , كامل مساعد . الإلهامي: من المهم يلهم إلهاما , أوحى ألقى في روعه ولقنه معاني وأفكار والهام بإيجاء وإيعاز ومن رباني , موهبة أدبية وفنية .

اصطلاحاً:

هي العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية ( Bass&Avolio 1994 ).

إجراءياً:

هو قدرة مدير الشباب و الرياضة على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتكيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة.

دافعية الإنجاز:

الدافعية :

لغة: تعني الدافعية حسب ما جاء في معجم الوسيط من معاني ما يلي دفع إلى فلان دفعا انتهى إليه و يقال طريق يدفع إلى مكان كذا أي ينتهي إليه . و دفع شيء أي نحاه و أزاله بقوة .و يقال دفع عنه الأذى والشر و دفع إليه الشيء رده و يقال دفع القول رده بالحجة .دافع عنه مدافعة و دفاعا : حامى عنه و انتصر له و منه الدفاع في القضاء و دفع عنه الأذى : أبعد و نجاة ( المعجم الوسيط 289 )

اصطلاحاً: هي حاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة ( محمد خليفة عبد اللطيف

( 2000 . 93 )

**إجراءات:** هي السعي والمحاولة التي تجعل الفرد قادرا على التغلب على العقبات والصعاب للوصول إلى مستوى من التفوق النجاح، أو هي شعور داخلي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة تدفعهم بقوة لتحقيق النجاح والتفوق في مهنتهم .

**مديرية الشباب و الرياضة:**

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على رقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هيكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكويني والتأطير، وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

#### الدراسات السابقة

دراسة (هبة قندل 2010) بعنوان **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة** رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية جامعة المدية.

هدفت الدراسة إلى التعريف بماهية القيادة التحويلية وكيفية تطبيقها والاستفادة منها فيا لمنظمة لترقية أداء العنصر البشري و كذلك توضيح مدى العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة التحويلي وأسلوب تمكين العاملين في المنظمة.

#### أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلي وارتفاع مستويات التمكين في المنظمة.  
- القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق سلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف التنظيبي توفر سلوكيات التأثير المثالي لارتفاع مستويات التمكين في المنظمة.

دراسة عمرون سليم 2014 بعنوان **الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الانجاز لدى أساتذة المواد العلمية في مرحلة المتوسط**. رسالة ماجستير في علوم التربية كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم النفس جامعة مولود معمري تيزي وزو.  
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور دافعية الانجاز في التقليل من الضغوط المهنية و كذلك التعرف على مستوى الضغوط المهنية و دافعية الانجاز و توصل إلى أهم النتائج منها مستوى دافعية الانجاز مرتفع لدى أساتذة المواد العلمية و كذلك عدم وجود علاقة ارتباطية بين الضغوط المهنية و دافعية الانجاز.

دراسة مبروح عبد الوهاب(2010) بعنوان **السلوك القيادي و علاقه بالدافعية لدى العمال** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير قسم علم النفس و العلوم التربوية و الارطوفونيا كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة.  
هدفت الدراسة الكشف عن واقع السلوك القيادي و الدافعية بالمؤسسة الجزائرية و معرفة طبيعة و مدى توافر العلاقة بين السلوك بالمنظمة و مستوى الدافعية لدى العمال فيها.

#### أهم النتائج المتوصل إليها:

وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي و دافعية الانجاز لدى العمال في المؤسسة الوطنية.  
توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي بالعمل و حاجات البقاء. الانتماء و النمو لدى العمال.

#### الإجراءات الميدانية للدراسة:

الدراسة الاستطلاعية حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجرائه وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة بالبحث ، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث (الأهداف ، الإطار و ظروف البحث) ، (فوضيل دليو 1995 ، 46 ، 47). و نظرا لكون عينة دراستنا تمثلت في موظفي مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها موظفين من خارج عينة الأم و تم استبعادهم من عينة الدراسة الأصلية 10

**منهج الدراسة:** استخدمنا المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع موضوع بحثنا  
**-مجتمع الدراسة:** ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة للولاية المسيلة  
**عينة البحث:** عينة البحث هي عينة مسحية أي اختيار العينة بطريقة أسلوب المسح الشامل وعليه فإن مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة أي تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا في عينة البحث وهذا ما يعطي صيغة الموضوعية لأداة الدراسة .  
ولقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتكون من 30 فرد وبعد فحص الاستبانة لم يتم استبعاد أي منها نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة.

#### حدود الدراسة :

**الحدود البشرية :** شملت دراستنا على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة  
**الحدود الزمنية :** أجريت هذه الدراسة من خلال الموسم الدراسي 2015  
**الحدود المكانية :** طبقت هذه الدراسة على مستوى مقر مديريات الشباب والرياضة بالولاية المسيلة.,  
**أدوات الدراسة و إجراءات بنائها ويعرفه البلداوي الاستبيان** بأنه نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستبانة عن طريق المقابلة أو أن ترسل إلى الباحثين عن طريق البريد (رشيد زرواتي 2002 , 58 )

لهذا فقد استخدم الباحث الأداة التاليتين في الدراسة مقياس القيادة التحويلية و مقياس دافعية الانجاز

#### أولا: مقياس القيادة التحويلية

من إعداد الباحثة سناء علي شقوارة التي ترجمت استبيان القيادة التحويلية الواردة في دراسة ( Kirland 2011 , 171 , 173 )  
بأبعادها وقراءتها إلى اللغة العربية المكونة من 20 فقرة وقد شملت أداة الدراسة على قسمين كما يلي:  
**القسم الأول:** يتناول المعلومات الشخصية و الوظيفية التي تخص عينة البحث واشتملت على 3 عناصر تمثلت في المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – المستوى الوظيفي.  
**القسم الثاني:** يتضمن هذا القسم من الاستبيان عبارات تقيس رؤية موظفي مديرية الشباب والرياضة في قائدهم وهذه العبارات مكونة من 4 أبعاد هي :

الجدول رقم(1) يبين مقياس القيادة التحويلية المعد من طرف سناء علي شقوارة .

م	الأبعاد	أرقام الفقرات في المقياس
1	التأثير المثالي	من الفقرة رقم 1 إلى الفقرة رقم 7
2	الحفز الإلهامي	من الفقرة رقم 8 إلى الفقرة رقم 12
3	الاعتبار الفردي	من الفقرة رقم 13 إلى الفقرة رقم 16
4	الاستشارة الفكرية	من الفقرة رقم 17 إلى الفقرة رقم 20

#### مفتاح المقياس:

تنقط الاستجابات في مقياس القيادة التحويلية وفق مقياس لكيرت المتدرج الخماسي (1-5) وهو موضح في الجدول التالي: جدول رقم (2) : يوضح سلم التنقيط في مقياس القيادة التحويلية المعتمد عليه في الدراسة

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجات	5	4	3	2	1

## ثانيا مقياس دافعية الانجاز

مقياس دافعية الانجاز لهيرمانس (1970) لقياس دافعية الانجاز لدى الأطفال و الراشدين .و تم ترجمته إلى اللغة العربية من طرف الباحثين. لعربي صالح أبو ناهية و رشاد موسى (1987).

و احتوى المقياس على بعدين أولهما البعد النفسي و الذي تظهر عباراته اثر العوامل النفسية على الأستاذ و مدى تأثيرها في دافعية الانجاز لديه و أدائه .

أما البعد الثاني فهو موضوعي تبرز عباراته اثر العوامل الخارجية في تحفيز الأستاذ لديه.

تنقط الاستجابات في مقياس دافعية الانجاز وفق مقياس لكيرت المتدرج الخماسي (1-5) وهو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (3) يوضح سلم التنقيط في مقياس دافعية الانجاز المعتمد عليه في الدراسة

الإجابة	موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

صدق الأداة:

يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية , و وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى يجب أن تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبد القادر بلخير 2011 , 91).

صدق الاتساق الداخلي لفقرات مقياس القيادة التحويلية

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ حجمها 10 ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

الصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد التأثير المثالي:

جدول رقم (4) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات . التأثير المثالي والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
❖	يتحدث عن قيمه ومعتقداته	0,515*	0,049
❖	يحدد أهميته بوجود حس قوي للهدف	0,677**	0,006
❖	يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به	0,798**	0,000
❖	يذهب ابعده من مصالحه الذاتية من اجل مصلحة الجماعة	0,666**	0,007
❖	تصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له	0,743**	0,001
❖	يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها	0,752**	0,001
❖	يظهر حسا بالقوة والثقة بالنفس	0,652**	0,004
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		level (2- 0.05* Correlation is significant at the tailed)	

قيمة r الجدولية : 0.606 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 10.

قيمة r الجدولية : 0.482 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 10

من خلال الجدول رقم (4) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور التأثير المثالي والمعدل الكلي لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.515- 0.798) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01. لان قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

الصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الحفز الإلهامي  
جدول رقم (5) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات الحفز الإلهامي والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
❖	يتحدث بحماسة عن ما يجب انجازه	7890,	0,049
❖	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل	7010,	0,006
❖	يوضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة	5780,	0,000
❖	يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المؤسسة	*5090,	0,007
❖	عن ثقته يعبر بأن الأهداف ستتحقق	**6840,	0,001
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		level (2- 0.05* Correlation is significant at the tailed)	

قيمة r الجدولية : 0.606 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 10 .

قيمة r الجدولية : 0.482 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 10

من خلال الجدول رقم (5) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الحفز الألهامي والمعدل الكلي لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.509- 0.789) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01، لان قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياس

صدق الاتساق الداخلي لفقرات مقياس دافعية الانجاز

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ حجمها 10 ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

الصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد النفسي

جدول رقم (6) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات البعد النفسي والدرجة الكلية له

رقم العبارة	البعد النفسي	رقم العبارة	البعد النفسي	رقم العبارة	البعد النفسي	رقم العبارة	البعد النفسي
1	0.08	21	*0.38	27	*0.40	36	**0.61
3	0.17	23	**0.56	28	**0.63	38	**0.66
4	0.22	24	**0.59	31	0.31	39	**0.52
11	**0.52	25	**0.50	32	0.07	40	**0.74
19	0.22	26	**0.51	34	0.07		

قيمة r الجدولية : 0.606 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 10 .

قيمة r الجدولية : 0.482 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 10



من خلال الجدول رقم (6) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد النفسي... والمعدل الكلي لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.08- 0.66) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01، لأن قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه

### الصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الموضوعي

■ الجدول رقم (7) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الموضوعي. والدرجة الكلية له

رقم العبارة	البعد الموضوعي	رقم العبارة	البعد الموضوعي	رقم العبارة	البعد الموضوعي	رقم العبارة	البعد الموضوعي
2	0.12	9	**0.56	15	**0.70	22	0.29
5	0.20	10	**0.70	16	**0.80	29	0.25
6	**0.64	12	0.09	17	**0.43	30	**0.49
7	*0.36	13	**0.66	18	0.03	33	0.07
8	**0.47	14	**0.65	20	**0.59	35	0.21

\*0.34 37

قيمة r الجدولية : 0.606 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 10.

قيمة r الجدولية : 0.482 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 10

من خلال الجدول رقم (7) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد النفسي والمعدل الكلي لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.03- 0.80) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01، لأن قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه

### باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها حيث استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس

#### 1- مقياس القيادة التحويلية

جدول رقم (8) : يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمتغير القيادة التحويلية والمتغيرات التابعة له

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	الإبعاد القيادة التحويلية
,7690	7	التأثير المثالي
0.659	4	الحفز الإلهامي
,5560	4	الاعتبار الفردي
0.717	4	الاستشارة الفكرية
0.884	20	جميع فقرات المقياس

يوضح الجدول رقم (8) أن جميع معامل الثبات عالية وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور إلى آخر حيث بلغ حدها الأعلى في محور التأثير المثالي بـ 0,769 وحدها الأدنى في محور الاعتبار الفردي بـ 0,556 كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ

0,884 وهو معامل ثابت مرتفع لان الحد الأدنى أكبر من (0.6) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها باستخدام المقياس.

ونظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال معامل الثبات ألفا كرو نباخ من الجدول رقم (8) يمكن اعتبار المقياس ثابت وتتميز بثبات عالي وبالتالي يطمئن الباحث على تطبيقه على عينة الدراسة

#### مقياس دافعية الانجاز

جدول رقم (9) يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمتغير دافعية الانجاز والمتغيرات التابعة له

الرقم	الإبعاد دافعية الانجاز	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha
1	عنصر النفسي	19	0.770
2	عنصر الموضوعي	21	0,759
	جميع فقرات المقياس	40	0,948

يوضح الجدول رقم (9) أن جميع معامل الثبات عالية وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور إلى آخر حيث بلغ حدها الأعلى في محورا لنفسي بـ 0,770 وحدها الأدنى في محورا الموضوعي 0.759 كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0,948 وهو معامل ثابت مرتفع لأن الأدنى أكبر من (0.6) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها باستخدام المقياس. ونظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال معامل الثبات ألفا كرو نباخ من الجدول رقم ( ) يمكن اعتبار المقياس ثابت وتتميز بثبات عالي وبالتالي يطمئن الباحث على تطبيقه على عينة الدراسة .

#### أدوات التحليل الاحصائي

استعمل الباحث البرنامج الإحصائية spss: الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .  
استعمل الباحث التقنيات الإحصائية التالية.

-معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

معامل الثبات كرو نباخ ( لقياس ثبات فقرات الاستبيان )

معامل الارتباط بيرسون للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية العامة

هناك علاقة ارتباطيه بين القيادة التحويلية و دافعية الانجاز

جدول رقم(10) يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير القيادة التحويلية و دافعية الانجاز

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R المحسوبة	R الجدولية	Sig. (2-tailed)
القيادة التحويلية	3.6154	0.61124	0.368	0.2324	0,000
دافعية الانجاز	3.6233	0.59144			

\*\* أي انه دال عند مستوى دلالة 0.01  
\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

يتضح لنا من خلال جدول أعلاه أنالمتوسط الحسابي القيادة التحويلية بلغ 3.6154، و المتوسط الحسابي دافعية الانجاز 3.6233 ومعامل الارتباط بيرسون المحسوب بلغ: 0,368 أكبر من معامل الارتباط الجدولية (0.2324) عند مستوى الدلالة

0.01 ومنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و دافعية الانجاز من وجهة نظرا لموظفين بمديريات الشباب والرياضة مما يدل على أن امتلاك المديرين لسات القائد التحويلي يؤثر على تنمية دافعية الانجاز لدى العاملين وكذلك تأثر المرؤوسين إيجاباً بتوافر القيادة التحويلية لدى رؤسائهم في العمل مما يبي دافعية الانجاز لديهم ويسهم في تنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم ويساعد على تنمية الانجاز بشكل كبير.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل دراسة هبة قندل 2010 التي توصلت النتائج الى وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي التحويلي و ارتفاع مستويات التمكين في المنظمة دراسة ميروح عبد الوهاب 2010 التي توصلت النتائج على انه وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي و دافعية الانجاز لدى العمال في المؤسسة الوطنية.

و تختلف هذه الدراسة مع من دراسة عمرون سليم التي توصلت النتائج أنه عدم وجود علاقة ارتباطية بين الضغوط المهنية و دافعية الانجاز لدى أساتذة المواد العلمية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الذي يمتلك سات القائد التحويلي يسهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه وتدريبهم مما يسهم في رفع دافعيتهم للإنجاز. ويتضح كلما زاد السلوك القيادي التحويلي بأبعاده (التأثير القائم على التأثير المثالي، الحفز الإلهامي) زادت دافعية الانجاز لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة و العكس صحيح و تبين هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادات للسلوك القيادي التحويلي يرفع من مستوى دافعية الانجاز و يقوي قناعتهم بها وأهميتها، مما يسهل من مهام العمل الذي يقومون بهو يزيد من حماسهم بحيث يبذلون أقصى جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف،

و من هنا يستنتج الباحث صدق و تحقق الفرضية العامة للدراسة و التي تقول انه "توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية و دافعية الانجاز لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة"

نتائج الفرضية الجزئية الأولى تفسيرها و مناقشتها

هناك علاقة ارتباطية بين التأثير المثالي و دافعية الانجاز.

جدول رقم (11) يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير التأثير المثاليو دافعية الانجاز

التغيرات	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	المحسوبة R	الجدولية R	Sig. (2-tailed)
التأثير المثالي	3.6220	0.63120	0.270	0.2350	0.001
دافعية الانجاز	3.6540	0.59114			

\*\* أي انه دال عند مستوى دلالة 0.01 (2-tailed)0.01. Correlation is significant at the 0.01 level

يتضح لنا من خلال جدول أعلاه أنالمتوسط الحسابي التأثير المثالي بلغ 3.6220، و المتوسط الحسابي لدافعية الانجاز 3.6540 ومعامل الارتباط بيرسون المحسوب بلغ : 0.270، أكبر من معامل الارتباط الجدولية (0.2350) عند مستوى الدلالة 0.01 و منه توجد

علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و دافعية الانجاز من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب والرياضة تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة هبة قندل 2010 التي توصلت النتائج توفر سلوكيات التأثير المثالي لارتفاع مستويات التمكين في المنظمة و دراسة ميروح عبد الوهاب 2010 التي توصلت النتائج على انه وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي و دافعية الانجاز لدى العمال في المؤسسة الوطنية.

و يعزى الباحث أن امتلاك المديرين لسمة التأثير المثالي يؤثر على تنمية دافعية الانجاز لدى الموظفين أي هي علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين. مما يعني تأثير المرؤوسين إيجاباً بتوفر التأثير المثالي لدى رؤسائهم في العمل مما يزيد من دافعية الانجاز لديه مما يعني أن هناك وجود تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين.

هذه النتائج التي توصلنا إليها تؤكد على انه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين التأثير المثالي و دافعية الانجاز لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة

نتائج الفرضية الجزئية الثانية تفسيرها و مناقشتها

هناك علاقة ارتباطيه بين الحفز الإلهامي ودافعية الانجاز

جدول رقم (12) يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير الحفز الإلهامي ودافعية الانجاز

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R المحسوبة	R الجدولية	Sig. (2-tailed)
الحفز الإلهامي	3.6324	0.63421	0.364**	0.2520	,001
دافعية الانجاز	3.6627	0.59716			

\*\* أي انه دال عند مستوى دلالة 0.01 Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

يتضح لنا من خلال جدول أعلاه أنالمتوسط الحسابي الحفز الإلهامي بلغ :3.6324، و المتوسط الحسابي دافعية الانجاز 3.6627 ومعامل الارتباط بيرسون المحسوب بلغ : 0.364، أكبر من معامل الارتباط الجدولية (0.2520) عند مستوى الدلالة 0.01ومنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي دافعية الانجاز من وجهة نظر العاملين بمديريات الشباب والرياضة مما يدل على أن امتلاك المديرين لسمة الحفز الإلهامي يؤثر على تنمية دافعية الانجاز لدى العاملين وتتفق هذه الدراسة مع دراسة هبة قندل 2010 التي توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق سلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف التنظيمي دراسة عمرون سليم 2014 التي توصلت النتائج إن مستوى دافعية الانجاز مرتفع لدى أساتذة المواد العلمية .

و يعزى الباحث انه تمارس في مديريات الشباب و الرياضة سلوك الحفز الإلهامي بصفة عالية و هذا راجع إلى أن المديرين يتصرفون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، مما يجعل الموظفين على أداء بعض الأنشطة و الأعمال و الأشياء الصعبة بأقصى سرعة من اجل الوصول إلى اعلي مستوى من التفوق و الانجاز و النجاح في مؤسستهم

هذه النتائج التي توصلنا إليها تؤكد على صحة الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الحفز الإلهامي و دافعية الانجاز لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.

استنتاجات عامة

من خلال الدراسة المعمقة و التي أظهرت نتائج دراسة القيادة التحويلية و علاقتها بدافعية الانجاز لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة و بعد الاطلاع على نتائج الجداول اتضح ما يلي.

- \* توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين القيادة التحويلية و دافعية الانجاز من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب و الرياضة .
- \* توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين التأثير المثالي و دافعية الانجاز من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب و الرياضة .
- \* توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين الحفز الإلهامي و دافعية الانجاز من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب و الرياضة .

الاقتراحات

\* إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين.

\* ضرورة اهتمام القيادات العليا في وزارة الشباب و الرياضة بمفهوم القيادة التحويلية و اتخاذ السياسات و الإجراءات التي تعمل على رفع مستوى دافعية الانجاز لدى الموظفين.

الأفاق المستقبلية للدراسة

من خلال نتائج هذه الدراسة يظهر لنا أهمية تقديم الأفق المستقبلية لدراسة و التي نوجزها فيما يلي.  
\* إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.

\* ربط متغير دافعية الانجاز بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي. مستوى الأداء.

\* اثر السلوك القيادي التحويلي لدى المدراء على تنمية التفكير الابتكاري و الدافعية لدى الموظفين.

#### قائمة المصادر و المراجع

#### قائمة المعاجم و القواميس:

- لسان العرب (1900) للإمام أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي الحصري ، المجلد الحادي عشر بيروت .  
المعجم الوسيط ، دار الأحياء التراث العربي ط- 1 (1991)

#### قائمة المراجع باللغة العربية

- عبد اللطيف محمد خليفة (2000) :الدافعية للإنجاز ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ،القاهرة ،مصر .
- فضيل دليو (1995) دراسات في المنهجية ديوان المطبوعات الجامعية ( ب ، ط ) بن عكنون الجزائر .
- رشيد زرواتي (2002) تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ط1 دار همومه -الجزائر .
- عبد القادر بلخير (2011) إدارة الوقت وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى عمال المركبات الرياضية مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي جامعة سوق أهراس-الجزائر .
- عباس سهيلة (2004) القيادة الابتكارية والأداء المتميز تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ط1 دار وائل عمان .
- إبراهيم شوقي عبد الحميد (2003) :الدافعية للإنجاز بكل من توكيد الذات و بعض المتغيرات الديموغرافية لدي عينة من شاغلي الوظائف المكتبية المجلة العربية للإدارة ،جامعة الدول العربية ،مصر .

#### قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- Bass .B.et Avolio B (1994) impressing organizational effectiveness through transformation a lleadership , united states , library of congress .
- Kirkland K(2011) the effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership pro quest UMI Dissertation publishing Wo 3443941.
- Tichynet Devanna (1990) transformational leadership measurement of personality attributes and work groups performance .social psychology bulletin vol –(23) No (10).
- Northouse .P. (2001) leadership theory and practice 3rd : edson Francisco CA : sage publications INC.