

## القيادة الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البليدة-2

### The relationship between the managerial leadership styles of the workers of the University of Blida 2 with the motivation of achievement.

دبي رباح	زعموشي رضوان *	حداد ابراهيم
جامعة البليدة 2	جامعة البليدة 2	جامعة البليدة 2
redhouanez@gmail.com	rabah_dib@yahoo.fr	eb.haddad@univ-blida.dz

تاريخ القبول: 2021/06/07

تاريخ الاستلام: 2021/05/01

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية لعمال جامعة البليدة 2 بدافعية الإنجاز وقد أجريت الدراسة على عينة تتكون من (43) عامل موزعة على مختلف كليات الجامعة باستخدام مقياسان للأنماط القيادية ودافعية الإنجاز، وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الأنماط القيادية بأبعادها الثلاثة ودافعية الإنجاز لدى عمال جامعة لونيسى علي البليدة 2.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي السلطوي، النمط القيادي الموقفي، دافعية الإنجاز.

#### Abstract :

This study aimed to reveal the nature of the relationship between the administrative leadership of the workers of Blida University2 motivated by achievement. The study was conducted on a sample consisting of (43) workers distributed over the various faculties of the university using two measures of leadership styles and achievement motivation, and this is based on the analytical descriptive approach. The study found that there is no statistically significant correlation between the leadership styles in their three dimensions and achievement motivation among the workers of the University of Blida 2 Lounici Ali.

**Key words:** Administrative Leadership, leadership styles, democratic leadership style, authoritarian leadership style, attitudinal leadership style, achievement motivation.

\*المؤلف المرسل

## مقدمة :

لازالت القيادة ملهمة لكثير من الباحثين في دورها ووظيفتها في نجاح أو اخفاق المؤسسة، التي تعمل فيها القيادة حيث أن التقدم التكنولوجي والعولمة، أدى إلى تغيير سريع في وظائف القيادة واتساع دورها وزاد من الحاجة إلى قيادة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، والقيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد والفريق، والتي تؤدي بدورها إلى توجيه الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة بهذا المعنى نمط من السلوك الإنساني يعمل فيه القائد على استشارة جهود الأفراد وتنسيق اتجاهاتهم، وإثارة دوافعهم نحو العمل والإنجاز وحل مشاكلهم التي تحول دون فاعلية أدائهم.

إن الأنماط القيادية من شأنها أن تجعل العمال يظهرون نوعا من الدافعية للإنجاز، ومن هذا المنطلق وبغرض الكشف عن العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين الهامين، النمط القيادي والدافعية للإنجاز، تأتي دراستنا هذه الموسومة "بالأنماط القيادية وعلاقتها بدافعية للإنجاز لدى العمال الإداريين، انطلاقا من هذا لقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز.

## أولا: الإشكالية:

أساس النهوض باقتصاد أي بلاد ونجاح وتطور أي مؤسسة لضمان استمراريتها وبقائها مرهون بالعناية بمواردها البشرية واستغلال طاقتها لتحقيق الأهداف المرجوة. فالمؤسسة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القائد لمروسته إذ القيادة من العوامل المهمة ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المؤسسة وخلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة. فالقيادة هي محور هام تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد أن النمط القيادي هو العامل الأهم في نجاح أو فشل المؤسسات لقد عرفها نجم "أن القيادة ظاهرة مركبة ثلاثية الأبعاد حيث أنها تتشكل في عملياتها وتأثيرها من القائد-المروسين-الموقف"

عرفها كذلك حسن "بأنها قدرة الفرد في تأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"<sup>1</sup>.

والقيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط العلاقة بين القائد والفريق والتي تؤدي بدورها إلى توجيه الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة بهذا المعنى نمط من السلوك الإنساني يعمل فيها القائد على استشارة جهود الأفراد، وتنسيق اتجاهاتهم وإثارة دوافعهم نحو العمل والإنجاز.

كما أن الدافع كل إنجاز هو أحد الدوافع النفسية الاجتماعية التي تتأثر بالعديد من العوامل الثقافية والاجتماعية. كما أن الحاجة للإنجاز تشير إلى الرغبة أو الميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة الفرد والكفاح.

ومن جهته عرفها "جولد نصون" R.M.Goidenson الدافعية للإنجاز تشير إلى أن الحاجة لدى الفرد للتغلب على العقاب والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة وهي أيضا الميل إلى وضع المستويات المرتفعة في الأداء والسعي نحو تحقيقها، والعمل بمواظبة جديدة ومثابرة مستمرة<sup>2</sup>. كما عرفها "أتكسون" فإن الدافعية للإنجاز هي بذلك المركب الثلاثي من قوة الدافع ومدى احتمالية نجاح الفرد والباعث ذاته بما يمثله من قيمة بنسبة له. (Atkinson,1946).

كما تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى دراسة محمد(200) حول علاقة الدافعية للإنجاز بالتحصيل الدراسي حيث توصل من خلال إلى وجود فروق جوهريّة في الدافعية للإنجاز لصالح ذوي مستوى التحصيل المرتفع، فالطلاب مرتفعو التحصيل كانوا أكثر دافعية للإنجاز.

ومن هذا المنطلق تبحث هذه الإشكالية عن العلاقة بين أنماط القيادة والدافعية للإنجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البليدة "02".

هل توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة ودافعية الإنجاز لدى العمال الإداريين لدى جامعة البليدة "02".

ويتفرع عن ذلك الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والدافعية للإنجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البليدة "02"؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة السلطوي والدافعية للإنجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البليدة "02"؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية والدافعية للإنجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البليدة "02"؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الموقفي والدافعية للإنجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البليدة "02"؟

### 1 الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية للدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والدافعية للإنجاز لدى العمال الإداريين في جامعة البليدة "02".

### • الفرضيات الفرعية للدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الفوضوي والدافعية للإنجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البلدية "02".
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السلطوي والدافعية للإنجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البلدية "02".
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والدافعية للإنجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البلدية "02".
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الموقفي ودافعية للإنجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البلدية "02".

### 2 أهداف الدراسة:

- الكشف عن مستوى الدافعية للإنجاز لدى العمال الإداريين في جامعة البلدية "02".
- التعرف على النمط القيادي السائد في جامعة البلدية "02".
- التعرف على مستوى الدافعية الذي وصل إليه عمال جامعة البلدية "02".
- معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد ودافعية الإنجاز لدى العمال الإداريين في الجامعة .

### 3 أهمية الدراسة:

- ترتبط أهمية الدراسة على البحث بأهمية متغيراته وبشكل واضح فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى فيما يلي:
- تحديد نمط القيادة المناسب، الرفع وتحسين من دافعية الإنجاز لدى العمال الإداريين في جامعة البلدية "02".
- تدعيم المكتبة العلمية ببحث متواضع علميا وعمليا، يمكن أن يكون كشرط للطلبة المقبلين على إجراء البحث العلمي.
- المساهمة في تقديم توصيات بما يساعد المسؤولين والعمال الإداريين في وضع خطط واستراتيجيات قيادية تضمن الحفاظ على الدافعية العالية للإنجاز.
- نقص الدراسات التي تتناول موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العمال الإداريين في الجامعة.

#### 4 الدراسات السابقة:

دراسة أندور (1967): بعنوان العلاقة بين دافعية الإنجاز والبيئة والاجتماعية والإدارية في المؤسسة وقد تكونت عينة الدراسة في بعض الإداريين العاملين بشركتين بالمكسيك الأولى: أمريكية حققت أعلى نتائج في حين الثانية كانت مكسيكية شهدت تدهورا مستمرا رئيسيا يديرها بدكتاتورية وقد استعمل الباحث في دراسته اختبار لفهم الموضوع كأداة لجمع البيانات. حيث توصل إلى ما يلي:

- تفوق الإداريين والرؤساء العاملين في الشركة التالية على نظائرهم في الشركة الأولى من حيث شدة الحاجة إلى القوة.
- دراسة هرسى بلانشارد بعنوان الأنماط القيادية في الإدارة المدارس وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين.

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، وتمثلت عينة الدراسة في كل من مديري المدارس والمرحلة الثانوية بجدة، وكانت العينة عشوائية مثلت المجتمع الاحصائي، أما الأدوات المستخدمة النسب المئوية ومعامل بيرسون، وذلك لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة أما النتيجة العامة التي توصلت إليها الدراسة هي أن دافعية الإنجاز أعلى في المدارس التي يتم فيها النمط القيادي هو نمط تفويض وأقلها بنمط الأمر.

دراسة محمد محمود بن يونس (2005): بعنوان "دافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من القلق الشخصي وأنماط السلوك" لدى عينة من طلبة الجامعة الأردنية على 116 طالب وطالبة: 87 إناث و 29 ذكور استخدم الباحث من خلال دراسته المقاييس التالية مقياس النمو لقياس دافعية الإنجاز.

دراسة نوى وصهد: بعنوان "الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي ببرج بوعريبيج". تهدف الدراسة إلى التعرف على مستويات الضغط ودافعية الإنجاز لدى هؤلاء المعلمين، وكذلك العلاقة بين المتغيرين وطبيعتها، تمت هذه الدراسة على عينة عددها 41 أستاذ استخدم الباحث مقياسان وهما مقياس لقياس الضغط ل د. نجاح القبلي يهدف لقياس أهم مصادر وأعراض الضغط المهني، ومقياس لقياس دافعية الانجاز وضعه د. عبد الرحمان صالح الأزرق.

توصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة ارتباطية بين الضغط المهني ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي.

دراسة " غازي (1984): بعنوان أثر النمط القيادي للمديرين على رضا المعلمين. تهدف الدراسة التي أجريت على عينة تتكون من 284 من المعلمات بمدارس البيئة السعودية حيث طبقت عليهم استبيانات قياس الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديموقراطي والتراسلي). وقد توصلت الدراسة الى أن

أكثر الأنماط شيوعا هما النمطان الأوتوقراطي والديمقراطي، وأن أقلها استخداما هو النمط التراسلي وقد حاز النمط الديمقراطي على درجة عالية من التفضيل.

**دراسة محمد إبراهيم أحمد:** عنوان الدراسة السلوك القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين. هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة مدرّاء المدارس باختلاف المنطقة للسلوك القيادي في بعدين أساسيين هما المبادأة والاعتبارية من وجهة نظر المعلمين وبيان الفروق في وجهات النظر باختلاف المنطقة. اما عينة الدراسة تتكون من أربعين (40) مدرسة بها 425، مدرس وتم تطبيق استبيان وصف السلوك القيادي (L.B.D.A) لهالني وينر هيكل لجمع بيانات الدراسة. اما نتائج الدراسة بينت الدراسة أن سلوك المدير يختلف باختلاف الظروف أو الموقف الذي يتواجد به المدير، البيئة بخصوصياتها الثقافية والمنهجية ذات التأثير في النمط السلوكي القيادي الذي يمارسه المدير على جماعة المدرسين. واتجاه نسبة كبيرة من المدرسين نحو التركيز على العمل في محاولة منهم للحفاظ على سمعة مدرّاهم عبر الدفع من نسب النجاح (أحمد إبراهيم 109-158).

**دراسة برنت:** عنوان الدراسة: علاقة المناخ بالتنظيم والنمط القيادي بفاعلية المدرسة. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ابراز علاقة المناخ التنظيمي بالنمط القيادي بفاعلية المدرسة كون أن المدارس باختلاف حجمها وبتباين المستوى الاقتصادي للمتمدرسين تختلف حتما في مناخها التنظيمي وفي ثقافتها الخاصة.

عينة الدراسة: أجريت الدراسة على عينة من المدارس الابتدائية والثانوية تم تصنيفها على فئتين وحسب فاعليتها خلال نتائج المتمدرسين لها واعتمدت الدراسة على مقياسين: مقياس الخصائص المدرسية مع وضع لكرت (1972 likert) استبيان أسلوب القيادة ووصف أسلوب التسيير من وضع برودي (1977 Brodeur).

نتائج الدراسة: لقد أسفرت الدراسة على النقاط التالية: يلعب نمط التسيير الرئيسي في فعالية وانتاجية الفئة التي (فئة المدارس الناجحة)، أكثرها يلعبه المناخ التنظيمي لتبين أن الإدارات المدارس التي صنفت كونها فعالية وبمدرّاهم تحديدا حرصا بالغا على استعمال سلطتهم في حدود ما يتيح لهم الأمر باعتقادهم بان ذلك ينبغي ان يتوقف عند حد ما وذلك يجعلهم يميلون أكثر لاستخدام السلطة ضمن علاقات إنسانية.

توفر مناخ عمل جيد: يبعد الديمقراطية من فريق العمل فحسب مونتير بالرج (Metz bag) فإن المدرسة تمثّل بيروقراطية مهنية يميل فيها المعلمون والأساتذة ليكونوا موظفين مهنيين، فالإدارة القادرة على استعمال سلطانهم بمهارة بإمكانها قيادة المدرسة نحو الفعالية المطلوبة.

وفيما يتصل إدارة وتسيير الموظفين فإن المدير (القائد) الكفاء هو ذاك التي يتبع سلوكه القيادي من مركزه السلطوي، وإنما يستمد من خصائص شخصيته مكانته من قوله وقدراته القيادية بدلا أن يستمدها من مركزه السلطوي.<sup>3</sup>

### ثانيا: الدراسة النظرية:

**1 مفهوم القيادة:** القيادة كلمة قديمة وحديثة، وارتبطت في الماضي واقتزنت بالنواحي العسكرية والحروب والغزوات حتى أن النصر اقترن بشخصية القائد وصفاته. فظهرت دراسات ونظريات ميدانية وأبحاث حول مفهوم القيادة حتى أصبحت من المواضيع العامة في يومنا هذا خاصة لما تشهد المؤسسات من تطورات وتغيرات وتحديات وتنافس وتزايد المشكلات وتعددتها، الأمر الذي يتطلب قيادات فاضلة ومما يشير إلى أهميتها هو استبدال القيادات في حال تعثر المؤسسات واخفاقها.<sup>4</sup>

لقد حظي مصطلح القيادة بتعاريف متعددة ولكن نجد أن كل تعريف منها ينفرد بجانب أو أكثر من جوانبها، فتتفق في بعض الجوانب وتختلف في بعض الجوانب الأخرى.  
-فقد عرفها ألن Allen(السنة) بأنها النشاط الذي يمارسه المدير يجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.

-"روبرت ليفنجستون Robert Livingsto قال: القيادة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل بأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات"<sup>5</sup>.

أما الطويل Tawel فيعرفها على أنها أحسن الوسائل للتفاعل بين الانسان والمال والمادة بأقصى كناية إنتاجية وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف على نمط السلوك القيادي وليس على صفاته وخصائصه.

### 2 أنماط القيادة:

بناء على نوع السلوك القيادي المتبع.<sup>6</sup>

يعود هذا التصنيف إلى الدراسات التجريبية التي قام بها كل من لوين Lwein وليبيت Lippit ووايت White في أواخر الثلاثينات (1939) حيث قامت الدراسة على بيان ....ثلاثة أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعيين وولائهم التنظيمي.  
ويعرفها عالم الإدارة والاجتماع المعروف (Fiedler) بأنها نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدما سلطته وطريقته لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة.<sup>7</sup>

كما يمكن أن تعرف بأنها الطريقة التي يقدمها القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة<sup>8</sup>.

ومن خلال الدراسة صنعوا القيادة على أساس المجموعات إلى:

• **القيادة الديكتاتورية (الاستبدادية):** وتقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الاعمى ويتخذ القرارات بنفسه مستخدماً أساليب الغرض والارغام والتخويف لتنفيذ أوامره، وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش بما ينبغي عليهم فعله كيف يعملون ومتى، ويكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية.

وبالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى حكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج على المدى القصير، إلا أن له انعكاسات سلبية كبيرة على شخصية الأفراد، حيث تتدنى روحها المعنوية، ويزداد الصراع ويظل العمل مرهوناً بوجود قائد، فإذا ما غاب انخراط تماسك العمال، لذا تكون النتيجة على المدى البعيد في الإنتاجية.

• **القيادة الاتوقراطية:** وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبيه لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد، والقيادة الأمرة غير التوجيهية فهي قيادة لامركزية وأقل استبداد وتسلطاً من القيادة الديكتاتورية، فهو يتخذ القرارات بنفسه، دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع اقناعهم.

والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركزه على بعد الإنتاج، ويمهل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين، ويميز الباحثين ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي<sup>9</sup>. (محمود، 1989).

- **الاتوقراطي المتشدد:** حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات، ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهراً بالود.

- **الاتوقراطي الخير:** وهو أقل انسداد من السابق، حيث يستخدم الاطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرار.

- **الاتوقراطي المناور:** هو أقل انسداد، ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.

• **القيادة الديمقراطية:** وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر سماهم القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على اشباع الحاجات والرغبات للتابعين.



فهي تقوم على اساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والاقنتاع، وإن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب فالقائد يشجع التابعيين ويقترح دون إملاء أو فرض. إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعيين حرية التصرف والتفكير وابداء الرأي في جو نفسي مريح، وأنه عضو في جماعة، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشاركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات. وهذا النمط من القيادات يهتم ببعده الإنتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني. كما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالاً.

● القيادة الترسلية: وهي القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعد التدخل في مجريات الأمور، فهو يترك للتابعين الحبل على الغارب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات التابعيين، ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف، ومعنى ذلك قد يكون عدم القدرة للقائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه، فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد، فهي أقل الانحطاط القيادية فعالية.

### 3 الدافعية الإنجاز:

عرف يونج K.P.T.youn الدافعية من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة عن حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين.

-عبد الرحمان عدس ومحي الدين نوف (1984) بأنها مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل.

-وعرف هب hub الدافعية بأنها أثر لحدثين حسين هما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك ووظيفة القبط أو الاستشارة التي تمد الفرد بطاقة الحركة.

يرجع استخدام مصطلح دافع الإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية تعود إلى أدلر ADLER الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خيرات الطفولة وكورت ليفن Liven الذي عرف هذا المصطلح في ضوء تناوله الطموح Aspiration ذلك قبل استخدام موارد لمصطلح حاجة الإنجاز.<sup>10</sup>

وعلى الرغم من هذه البدايات المبكرة، فإن الفضل يرجع إلى عالم النفس الأمريكي هنري موراي Murray في أنه أول من قدم مفهوم الحاجة للإنجاز بشكل دقيق بوصفه مكوناً مهماً من مكونات الشخصية وذلك في دراسته بعنوان استكشاف في الشخصية والتي عرض فيها موارد الحاجة

للإنجاز بأنها تشير إلى رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كل ما أمكن<sup>11</sup>.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية:

#### 1 التعريف بمكان الدراسة:

تعد جامعة البليدة اليوم من أكبر الجامعات عبر الوطن وهي تعتبر قطب علمي بامتياز باعتبارها تضم مختلف التخصصات، ومن أجل فك الضغط عن جامعة سعد دحلب بالبليدة تم إنشاء قطب جامعي جديد بالعفرون، ففي سنة 2008 استفادت بلدية العفرون من مشروع انجاز قطب جامعي قدرت مساحته ب 200 هكتار حيث خصص له غلاف مالي قدر ب 14 مليار دينار، ويتواجد هذا القطب على بعد 20 كلم غرب ولاية البليدة بمحاذاة الطريق السيار شرق-غرب. فبعد إنشاء هذا القطب الجامعي و تم تحويل أربعة كليات إليه، استقل هذا القطب عن الجامعة الأم سعد دحلب في الموسم الجامعي 2013-2014 و سمي بجامعة البليدة -2-لونييسي علي، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-162 المؤرخ في 4 جمادى الثانية 1434 الموافق ل 15 أبريل 2013 وتعتبر هذه الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتكون من مديرية الجامعة بالإضافة إلى أربع كليات باختصاصات متنوعة.

#### 2 منهج الدراسة:

لكل دراسة علمية طريقة و منهج خاص يستعمله الباحث و يعتمد من خلال دراسته و المنهج هو مجموعة من الإجراءات و الخطوات و الاختبارات و القواعد التي يتبعها أفراد يعملون في نفس المجال، لذا تختلف المناهج باختلاف المواضيع حيث أن موضوع نمط القيادة و علاقته بالدافعية للإنجاز لا يتوافق مع المنهج الوصفي و ذلك لوصف الظاهرة.<sup>12</sup> ويهدف هذا المنهج إلى وصف ظواهر أو أحداث وجميع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، و إنما أحيانا يتعدى حد التشخيص الوصفي، ويتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الظواهر و الأحداث التي يتناولها البحث. وقد تم اختيار المنهج لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع .

## 3 مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة :** يشتمل المجتمع الأصلي للعمال الإداريين في جامعة البليدة-02-عدددهم حسب الإحصائيات الأخيرة حوالي 43 عامل موزعين على مختلف الكليات.
- **عينة الدراسة وطريقة اختيارها:** تم اختيار العينة بطريقة قصدية حيث تم اختيارها بمساعدة المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين و ذلك راجع للصعوبات الإدارية حيث لم يسمح لنا بتطبيق تقنيات العينة العشوائية البسيطة ( القرعة... إلخ) و بذلك نأخذ من المجتمع عينة قدر عددهم 34 عامل .
- **خصائصها :** تتكون العينة من 34 عامل حيث تم توزيع 34 استبيان يتناول توزيع أفراد العينة من حيث السن، الجنس، الأقدمية.

## الجدول 01

يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل السن

النسبة المئوية	العدد	فئة العمر
5.88%	2	أقل من 27 سنة
41.17%	14	27-33
29.41%	10	34-39
23.52%	8	40-47
100%	34	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (01) نلاحظ أن 5.88% فقط تقل أعمارهم عن 27 سنة، و بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 27 و 33 سنة 41.17%، في حين بلغت أكبر نسبة لفئة الذين تتراوح أعمارهم بين 27 و 33 سنة و التي بلغت 29.41% و بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 47 سنة بلغت 23.52% وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب العمال الإداريين في جامعة البليدة -2- من فئة 27-33 سنة .

**الجدول رقم (02)****يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل الجنس.**

النسبة المئوية	العدد	الجنس
35.29%	12	ذكر
64.7%	22	انثى
100%	34	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (02) نجد أن 64.7 % من عينة الدراسة هم من الإناث في حين بلغت نسبة الذكور 35.29% و من هنا نجد أن أغلبية العمال الإداريين في جامعة البليدة -2- هم من النساء .

**جدول رقم (03)****يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.**

النسبة المئوية	العدد	فئة السنوات
35.29%	12	أقل من 5 سنوات
50%	17	5-10 سنوات
11.76%	4	11-16 سنة
2.94%	1	17 سنة فأكثر
100%	34	المجموع

يتضح لنا من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (03) نجد أن نسبة 35.29% تقل مدة خبرتهم عن 5 سنوات في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تتراوح مدة خبرتهم ما بين 5-10 سنوات 50%، أما نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح مدة خبرتهم ما بين 11-16 سنة بلغت 11.76% أما الأفراد الذين تتراوح مدة خبرتهم من 17 سنة فأكثر بلغت نسبتهم 2.97% وهذا يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة ذوي خبرة متوسطة في عملهم.

**4 أدوات جمع البيانات:**

- **مقياس نمط القيادة:** من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة لـ  
- دراسة حنفي سليمان: "التي استخدمت مقياس الأنماط القيادية"<sup>13</sup> (حنفي محمود سليمان، 1987، ص7-36-76).
- دراسة "محمد عبد الله آل ناجي" (آل ناجي 1996، ص126) التي استخدمت استبيان أسوب القيادة.
- مقياس: هالين ووينز « Winer et Halpins » المعروف باسم Leadu «  
» Behavioe المأخوذ من الدراسة أحمد إبراهيم أحمد،<sup>14</sup> (أحمد، 2005، ص322).

يتكون المقياس من (64) موزعة على الأبعاد التالية: الديمقراطي (16 بند)، لأوتوقراطي (16 بند)، الفوضوي (15 بند)، الموقفي (16 بند)

• مقياس دافعية الإنجاز:

تم الاعتماد على مقياس "جوابي (2016)، يتكون من 39 بند موزعة على 4 محاور وهي على الترتيب التالي: حب العمل والتفاني فيه (9 بنود)، الرضا الوظيفي (9 بنود)، العلاقة داخل وخارج العمل (11 بنود)، الطموح والمثابرة (10 بنود).

5 عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

• عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي والدافعية للإنجاز وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لبعده النمط الديمقراطي مع درجة كلية لمقياس الدافعية للإنجاز ، والنتيجة موضحة فالتالي:

جدول رقم (4)

يبين العلاقة بين النمط الديمقراطي والدافعية للإنجاز

المتغيرين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي والدافعية للإنجاز	0.30	غير دال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن العلاقة الارتباطية بحساب معامل الارتباط بيرسون بين النمط الديمقراطي والدافعية للإنجاز قد بلغ 0.30 وهو غير دال احصائياً، ومنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي والدافعية للإنجاز، ومنه نستطيع القول أنه تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية الأولى القائلة بوجود علاقة بين النمط القيادة الديمقراطية والدافعية للإنجاز .

ويمكن تفسير عدم وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي والدافعية للإنجاز إلى عدة أسباب:

أن النمط القيادي غير قادر على دفع العمال الإداريين وتوجيه جهودهم نحو الإنجاز وبهذا فإن النمط الديمقراطي غير مناسب لإثارة دافعية الإنجاز وخفض مستواها لدى العمال،

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة سترنجر « Strenggr » حيث أن المؤسسات ذات الجو التنظيمي الديمقراطي تقل فيه دافعية الإنجاز.

#### • تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين النمط الفوضوي والدافعية للإنجاز وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لبعده النمط الفوضوي مع درجة كلية لمقياس الدافعية للإنجاز ، والنتيجة موضحة فالجدول التالي:

#### جدول رقم (5)

يبين العلاقة بين النمط القيادي الفوضوي والدافعية للإنجاز

المتغيرين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
النمط الفوضوي والدافعية للإنجاز	0.24	غير دال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن العلاقة الارتباطية بحساب معامل الارتباط بيرسون بين النمط الفوضوي والدافعية للإنجاز قد بلغ 0.24 وهو غير دال احصائياً، ومنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين النمط الفوضوي والدافعية للإنجاز، ومنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الفوضوي والدافعية للإنجاز، ومنه نستطيع القول أنه تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية الثانية القائلة بوجود علاقة بين النمط الفوضوي والدافعية للإنجاز.

ويمكن تفسير عدم وجود علاقة ارتباطية بين النمط الفوضوي والدافعية للإنجاز الى عدة أسباب منها حرية التصرف وعدم تدخل القائد بالرأي وهذا دليل على أن المناخ التنظيمي الذي يسوده الفوضى والتسيب الناتج عن عدم وجود قائد فعلي للمؤسسة لا يعمل على رفع الدافعية للإنجاز لدى العمال الإداريين، بل يؤدي الى خفضها وتثبيطها.

#### • تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين النمط الأوتوقراطي والدافعية للإنجاز وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لبعده النمط الأوتوقراطي مع درجة كلية لمقياس الدافعية للإنجاز ، والنتيجة موضحة فالجدول التالي:

## جدول رقم (6)

## يبين العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والدافعية للإنجاز

المتغيرين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي والدافعية للإنجاز	-0.14	غير دال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن العلاقة الارتباطية بحساب معامل الارتباط بيرسون بين النمط الأوتوقراطي والدافعية للإنجاز قد بلغ  $-0.14$  وهو غير دال احصائياً، ومنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين النمط الأوتوقراطي والدافعية للإنجاز، ومنه نستطيع القول أنه تم قبول الفرضية الصفرية، وتم رفض الفرضية الثالثة القائلة بوجود علاقة بين النمط الأوتوقراطي والدافعية للإنجاز.

ويمكن تفسير عدم وجود علاقة ارتباطية بين النمط الأوتوقراطي والدافعية للإنجاز إلى عدة أسباب منها:

- أن القائد الأوتوقراطي يتصرف بطرق تثبط جهود فريق العمل وتمنع روح المبادرة والإبداع، وتخفيض دافعيتهم للإنجاز وأداء مهامهم.
- واختلفت الدراسة مع دراسة ماكس ويبر Max Weber، بأن النمط الأوتوقراطي هو أنجح نمط لقيادة فريق العمل لما يملكه القائد من قوة الشخصية المتحكمة في زمام الأمور.

## • تحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين النمط الموقفي والدافعية للإنجاز وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لبعده النمط الموقفي مع درجة كلية لمقياس الدافعية للإنجاز، والنتيجة موضحة فالجدول التالي:

## جدول رقم (7)

## يبين العلاقة بين النمط الموقفي والدافعية للإنجاز

المتغيرين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
النمط الموقفي والدافعية للإنجاز	-0.14	غير دال

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4) أن العلاقة الارتباطية بحساب معامل الارتباط بيرسون بين النمط الموقفي والدافعية للإنجاز قد بلغ  $-0.14$  وهو غير دال إحصائياً، ومنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الموقفي والدافعية للإنجاز ، ومنه نستطيع القول انه تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية الرابعة القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين النمط الموقفي والدافعية للإنجاز .

ومنه نستطيع تفسير عدم وجود علاقة ارتباطية بين النمط الموقفي والدافعية للإنجاز لعدة أسباب منها:

صغر حجم العينة حيث طبق المقياس في بعض الكليات نظرا لصعوبة الوصول إليهم كما أن بعض أفراد العينة لم تتجاوب بصدق مع الاستبيان، كذلك القائد الذي لايقود مؤسسته في ضوء الوعي لخصوصيتها وخصائص المجموعة التي يقودها والموقف الذي يمارس فيه وظيفه القيادة وظروف البيئة الاجتماعية والاقتصادية وكذلك عدم الوعي بالأدوار والأهداف المنشودة.

## 6 الاستنتاج العام:

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة والدافعية للإنجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البليدة " 02" وبعد تحليل النتائج المتحصل عليها تم التوصل إلى ما يلي:

- نستنتج أنه لم تتحقق الفرضية العامة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة والدافعية للإنجاز .
- لم تتحقق الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والدافعية للإنجاز، وقدّر معامل الارتباط بين المتغيرين ب (0.30) وهو غير دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية وهذا راجع إلى عدة أسباب نذكر منها:
- غير قادر على دفع العمال الإداريين وتوجيه جهودهم نحو الإنجاز وبهد فان النمط الديمقراطي غير مناسب لإثارة دافعية الإنجاز وخفض مستواها لدي العمال .
- لم تتحقق الفرضية الثانية للدراسة والتي تنص على انه توجد علاقة بين النمط الفوضوي والدافعية للإنجاز وقدّر معامل الارتباط بين المتغيرين ب (0.24) وغير دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية وهذا راجع الى عدة أسباب نذكر منها:
- حرية التصرف وعدم تدخل القائد في الرأي، وكذلك المناخ التنظيمي الذي تسوده الفوضى والتسيب



- لم تتحقق الفرضية الثالثة للدراسة والتي تنص على انه توجد علاقة بين النمط الأوتوقراطي والدافعية للإنجاز، وقدر معامل الارتباط بين المتغيرين (-0.14) وهو غير دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية، وهذا راجع إلى عدة أسباب نذكر منها:
- أن القائد الأوتوقراطي يتصرف بطرق تثبط جهود فريق العمل، وتمنع روح المبادرة والإبداع وتخفف دافعية الإنجاز.
- لم تتحقق الفرضية الرابعة للدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين نمط الموقفي والدافعية للإنجاز، وقدر معامل الارتباط بين المتغيرين ب (-0.14) وهو غير دال إحصائياً على وجود علاقة وهذا راجع للأسباب التالية:
- صغر حجم العينة.
- عدم تجاوب بعض أفراد العينة بصدق على بنود الإستبيان.

## قائمة المراجع:

- 1-حسن، مصطفى ومعوض رياض، 1979، *وسائل واتجاهات في شؤون المعلمين*، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة.
- 2-عبد الخالق، أحمد، 1991، *الدافع للإنجاز لدى اللبنانيين*، من بحوث المؤتمر السابع لعلم النفس، مصر. Atkinson,1946
- 3-محمد جاسم محمد، 2004، *مدخل الى علم النفس العام*، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 4-حريم، حسين، 2006، *السلوك التنظيمي*، دار الحامد للنشر، عمان.
- 5-هاني، عبدالرحمان الطويل، 1999، *إدارة النظم التربوية*، دار وائل للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 6-مرسي، محمد منير، 1974، *إدارة وتنظيم التعليم العام*، عالم الكتب، القاهرة.
- 7-wang,Fu-giu,et,a.( 2010 )."Effect of leadership style on organization performance as viewed from human resource management strategy AFRICA" , *Journal of business management*, VOL4, NO18.
- 8-Durbin,A.I.,( 1990 ). "*Effectiveness Business psychology*" , 3rd ed. ,prentice-Hall international, Englewood, new jersey, U.S.A
- 9-زكي محمود هاشم، 1989، *إدارة الموارد البشرية*، ذات السلاسل لطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى.
- 10-نفس المرجع، 1991.
- 11-Murray.(1938). *Les besoins « psychogéniques »*
- 12-محمد بكر نوفل صالح محمد علي، 2007، *تعليم التفكير - النظرية والتطبيق*، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
- 13-سليمان حنفي محمود، 1987، *السلوك التنظيمي والأداء*، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية
- 14-أحمد عبد المحسن العساف، 2005، *مهارات القيادة وصفات القائد*، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض.