



جامعة عمار تليجي الاغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم علوم السياسية



أثر السلوك القيادي على دافعية الأتجاز لدى موظفي المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الاغواط

مذكرة تخرج ضمن مقتضيات نيل شهادة الماستر العلوم سياسية تخصص إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

د. بغداد قرزو ✓

من إعداد الطالب:

خيراني عبد الرزاق ✓

لجنة المناقشة:

ميلودي محمد	رئيس اللجنة
مراد أحمد	مناقش اللجنة
قرزو بغداد	المشرف

السنة الجامعية:

2025/2024

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على
أشرف الأنبياء والمرسلين
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين
وبعد فإنني نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز
هذا العمل بفضلته، فله الحمد أولاً وآخرًا
ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة،
خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذتي المشرفة
على البحث فضيلة الدكتور/ **د. بغداد قرزو**
الذي لم يدخر جهدًا في مساعدتي فجزاه الله كل خير عنا وعن جميع
الطلاب، كما نشكر جميع أساتذتنا وزملاء دؤبتنا،
ونسأل الله أن يكون هذا البحث في صحيفة أعمالهم
جميعًا، وأن يجزيهم تعالى خير الجزاء
والحمد لله رب العالمين

إهداء

قال تعالى: (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ...
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ...
ولا تطيب الجنة إلا برويتك

إلى سكان قلبي ...

إلى رجل الكفاح، إلى من زرع القيم والمبادئ الإسلامية، إلى من أهدى زهرة

شبابه في تربية أبنائه ... والدي الحبيب

إلى القلب النابض، إلى رمز العنان والعجب والتضحية، إلى من كانت دعواتها

الصادقة سر نجاحي، أمي الغالية.

إلى من ساعدوني في ختم هذه المسيرة، إلى من أمانوني في أيام ضيقت، إلى من سلخوا بي

مسلك خير وأمنوا بي وعززوني أخواتي وإخوتي.

خيراني عبد الرزاق

فهرس المحتويات

3	شعر ومعرفة
4	إهداء
5	تعرض المحتويات
1	مقدمة
9	الفصل الأول الإطار المفاهيمي للسلوك القيادي
14	تمهيد
15	المبحث الأول : مفهوم القيادة
15	المطلب الأول : تعريف القيادة وأنواعها
15	أولاً_تعريف القيادة:
16	ثانياً-أنواع القيادة:
17	المطلب الثاني: أنماط ومهارات السلوك القيادي
17	أولاً _ أنماط السلوك القيادي
17	ثانياً _ مهارات السلوك القيادي:
18	المبحث الثاني : مبادئ السلوك القيادي ونظريات القيادة
18	المطلب الأول : مبادئ السلوك القيادي
19	المطلب الثاني : نظريات القيادة
21	المطلب الثالث: القيادة الإدارية
23	خلاصة الفصل
22	الفصل الثاني، مفاهيم الأساسية حول الحافزة للإنجاز
25	تمهيد
26	المبحث الأول : مفهوم الدافعية للإنجاز
26	المطلب الأول: تعريف الدافعية للإنجاز
27	المطلب الثاني : وظائف وتصنيف الدافعية للإنجاز
28	المبحث الثاني: نظريات ومظاهر الدافعية للإنجاز
29	المطلب الأول : نظريات الدافعية للإنجاز
30	المطلب الثاني :مظاهر الدافعية للإنجاز
32	خلاصة الفصل

35.....	اهتماماه الملوك القباخي على حاخبة الارباز-حرامه موحاوية لهؤمسه سونلغاز الاغواط
36.....	تمهيد
37.....	المبحد الاول : مفهوم مكان الدراسة
37.....	المطلب الاول: تعريف مديرية سونلغاز بالأغواط :
38.....	الفرع الثاني : مهام مديرية سونلغاز :
39.....	الفرع الثالث: أهم الأنشطة لمديرية الصيانة
40.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع بالأغواط
43.....	المبحد الثاني : الدراسة الميدانية
43.....	المطلب الاول:عينة الدراسة الميدانية
43.....	المطلب الثاني :خصائص العينة الميدانية
48.....	المبحد الثالث :عرض ومناقشة نتائج:
48.....	المطلب الاول :عرض نتائج الفرضيات
51.....	المطلب الثاني :مناقشة الفرضيات
64.....	استنتاج عام:
65.....	خاتمة
88.....	الملاحق
70.....	قائمة المصادر والمراجع
79.....	الملخص



مقدمة:

لقد حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذاً قدم العصور، إدراك الأهميتها في تحقيق آمال الجماعة وتطلعاتها، وهذا لا يتم إلا من خلال القيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاية والفعالية حتى تساعد في تحقيق رفاهية أفراد المجتمع، وتحقيق الأهداف، إذ أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية تفاعل اجتماعي متبادلة بين القائد وأتباعه تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق أهدافها، وأصبحت القيادة من أعظم حقائق الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في جميع بلدان العالم، إذ يعول عليها في تحقيق الأهداف التي هي مطمح كل المجتمعات، ومؤشراً على كل تطور، لذا تعد القيادة عملاً خلافاً يهتم بالإنجاز، وتحقيق الأهداف، والوصول بالأفراد إلى مستوى أفضل وقد اتسم هذا العصر بحدوث تطورات وتحديات في مختلف مجالات الحياة، كانت لها العكاسات الإيجابية على قيادة الأفراد، مما ذهب بكثير من الباحثين في هذا الميدان إلى تأكيد العلاقة بين القادة والمرؤوسين سبباً مهماً مناسباً بتقدم المؤسسات وتحقيقها لأهدافها المنشودة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال خلق مناخات صحية لحفز العاملين وزيادة دائرة مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين القادة والعاملين معهم، للوصول بالعاملين إلى ما يعرف اليوم بمفهوم التمكين، والذي يعني فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا

ويعتبر السلوك القيادي نشاطاً إيجابياً 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 أنت 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 منصبه حول الطرائق والأساليب المعتمدة في تسيير الأفراد أو الموظفين داخل المنظمة وداخل أي مؤسسة كانت، واستثمار جهودهم وطاقاتهم لزيادة دافعيتهم للإنجاز

فالدافعية للإنجاز تمثل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليوثر 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 ومثابرته 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 سونلغاز ولاية الأغواط

أ- 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.
-تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها قد تفتح المجال أمام الباحثين والمختصين الإجراء 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.

ب_ 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 مؤسسة سونلغاز ولاية الأغواط حيث تهدف الدراسة إلى ما يلي:
-دراسة العلاقة بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز ولاية الأغواط

محاولة الكشف عن العلاقة بين محور السلوك القيادي السلوك القيادي الديمقراطي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز ولاية الأغواط
-محاولة الكشف عن العلاقة بين محور السلوك القيادي السلوك القيادي الدكتاتوري) والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز ولاية الأغواط
-محاولة معرفة وجود فروق في السلوك القيادي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز ولاية الأغواط تعزى لمتغير الجنس.
-محاولة الكشف عن وجود فروق في مستوى الدافعية للإنجاز لدى الموظفين في ولاية الأغواط تعزى لمتغير الجنس.

ج-أهداف الدراسة الميدانية:

-استكشاف ميدان الدراسة الأساسية بصورة عامة.
-التعرف على مدى ملاءمة أدوات الدراسة على العينة المختارة (الموظفين بالمؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط
-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 أنه قبل الاستقرار نهائيا 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 التقييم 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

د_ أسباب ودوافع اختيار الموضوع

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

د_ أ. 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، واهمال المؤسسة وعدم تناوله بالدراسة

د_ ب. أسباب موضوعية

- الرغبة في التعرف على السلوك القيادي السائد في مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط.
 - 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
- #### ه_ تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا:

ه_ أ. 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.

هـ.ب. 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

و-الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت الموضوع 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

و_أ. دراسة فاطمة الزهرة بوطيبة (2012) الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحترق النفسي للعامل دراسة ميدانية بمصنع النسيج تيندال بولاية المسيلة ، التي تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والاحترق النفسي لدى عينة من العمال في المؤسسة الاقتصادية النسيج تيندال بالمسيلة حيث استخدمت المنهج الوصفي على عينة عشوائية تكونت من 70 عامل يعملون في مصنع النسيج تيندال بالمسيلة

أما فيما يتعلق بأدوات جمع المادة العلمية فقد استخدمت أداة الاستبيان. وبناء على التحليل الاحصائي لبيانات البحث توصل الباحث الى مجموعة من النتائج اهمها:

-توجد علاقة ارتباطيه عكسية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوي الاحترق النفسي لدى العامل عند مستوى الخطأ 0.05

-لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين النمط القيادي الدكتاتوري ومستوى الاحترق النفسي لدى العامل عند مستوى 0.05 الخطأ

-توجد علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين النمط القيادي الفوضوي ومستوى الاحترق النفسي لدى العامل عند مستوى الخطأ 0.01

و.ب. 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 ويعد 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 وبعد الثقة لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة خلال المنافسات الرسمية، وقد جاء ترتيب السلوك القيادي على حسب قوة درجة الارتباط مع بعد 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

و.ج. دراسة فاطمة سعد علي نجاته عبد القادر عبد الله وصالح عبد السلام عام 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) الجمع 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 الثاني وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في (النوع، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية والتخصص)

و.د. دراسة بدريه معيض حميد العتيبي وعادل بن مشعل عزيز الغامدي: (2019)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي والمهارات الاجتماعية لدى الطالبات الموهوبات بمحافظة الطائف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتطبيق مقياس القيادة ومقياس المهارات الاجتماعية على عينة من الطالبات الموهوبات بالمرحلة الثانوية بمحافظة الطائف والبالغ عددهم 234 طالبة، وقد اشارت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين الدرجة الكلية لمقياس المهارات الاجتماعية ومقياس الدرجة الكلية للقيادة لدى الطالبات وبلغت قيمته 0.87 عند مستوى دلالة 0.01، وبلغت أيضا معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس المهارات الاجتماعية ومقياس القيادة بين (0.51 0.74) وجميعها دالة عند مستوى

دلالة 0.01، كما تراوحت معاملات الارتباط بين ابعاد مقياس القيادة والدرجة الكلية لمقياس المهارات الاجتماعية 0.01

و.و. دراسة زغدودي مريم (2019)

هدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الإداري والسلوك التنظيمي للعمال بجامعة الجزائر 2، وكذلك الكشف عن نوع النمط القيادي المطبق حسب الفئة السوسيو مهنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق أداة جمع البيانات تمثلت في الاستمارة التي قامت ببنائها حول النمط القيادي والسلوك التنظيمي للمورد البشري، على عينة من العمال بجامعة الجزائر 2 والبالغ عددهم 168 عامل، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والسلوك التنظيمي للعمال بجامعة الجزائر 2، وأن النمط القيادي الرائج في الجامعة هو النمط الديمقراطي.

و.ز. دراسة سوفياك 2009

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 ومدني الاهتمام بالعمل، ودلت النتائج أيضا على وجود فروق في الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام تعزى للجنس.

و.ح. دراسة ايفانز 1998

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 والاتصالات 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).

ز. 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.

وقد تبلورت مشكلة الدراسة في التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة سونلغاز ولاية الأغواط؟

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 سونلغاز بولاية الأغواط ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الدكتاتوري والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى الموظفين في المؤسسة سونلغاز ولاية الأغواط تعزى لمتغير الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة سونلغاز ولاية الأغواط تعزى لمتغير الجنس ؟

ح -فرضيات الدراسة

تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية العامة:

-توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز ولاية الأغواط.

الفرضيات الفرعية

-توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط.

-توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الدكتاتوري والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز ولاية الأغواط تعزى لمتغير الجنس

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز ولاية الأغواط تعزى لمتغير الجنس.

ط_ المنهج المتبع في الدراسة:

استخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي من خلاله تقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة الأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات، محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية وفي قالبها وأسلوبها الإحصائي الهادف من خلال ذلك إلى

استخلاص نتائج الموضوع وتنبؤاته عن طريق مختلف الظواهر أيضا تم استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب الميداني.

ي_ تقسيمات الدراسة:

وقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين:

- مقدمة لتحديد مشكلة الدراسة بعرض الإشكالية التي دعمت بأفكار ونتائج الدراسات السابقة في مجال السلوك القيادي والدافعية للإنجاز، وكذا تم التطرق إلى التساؤلات والفرصيات، ثم تحديد الأهداف المتوخاة من الدراسة وأهميتها، ثم أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة، وكذلك تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا، 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. الجانب النظري ويتضمن فصلين وهي:

الفصل الأول: خصص لمتغير السلوك القيادي، وقد تم التطرق فيه إلى تعريف القيادة وإيضاح بعض المفردات المشابهة لها، ثم أهمية السلوك القيادي وأنواعه ومبادئه وأنماطه، مروراً بالنماذج المفسرة له، وصولاً إلى العوامل المؤثرة في السلوك القيادي وانتهاءً بخلاصة الفصل.

-الفصل الثاني: خصص لمتغير الدافعية للإنجاز، وقد تم التطرق فيه إلى عرض مفهومها 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 بخلاصة الفصل.

الجانب التطبيقي: دراسة ميدانية ونتائجها

خصص هذا الفصل 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. - وكذلك لعرض وتحليل ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وانتهاءً باستنتاج عام وخاتمة وتوصيات واقتراحات وتحديدًا لقائمة المراجع والملاحق

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

للمسلك القياسي

تمهيد

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.

المبحث الأول : مفهوم القيادة

تعتبر القيادة شكلا من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن وتعد شيئا مهما في الحياة لجميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل، فهي ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية وأكثرها غموضا وساننتطرق في مطلب الأول إلى تعريف القيادة وانواعها وفي المطلب الثاني أنماط ومهارات السلوك القيادي.

المطلب الأول: تعريف القيادة وانواعها

اولا_تعريف 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

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 خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد "القود" في اللغة نقيض السوق، يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد¹

اصطلاحا: اختلفت التعاريف الخاصة بالقيادة نظرا لاختلاف الآراء والاتجاهات ومن بين هذه التعاريف مايلي:

ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في تعريف تيد: يرى بأن القيادة هي جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب وتعرف أيضا بأنها : الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف تنظيمية محددة

يقول Burns أن القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحا وأقلها إدراكا 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.²

¹ طارق محمد السويديان فيصل باسراويل
² نفس المرجع الانف الذكر، ص79

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

وتعرف أيضا بأنها: " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير على الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه

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 الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية

ثانيا-أنواع القيادة:

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

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

2- القيادة الموجهة: وهي التي تتضمن السلوك الذي يركز على العمل والتنظيم وتحديد دور أعضاء الجماعة، وبذلك فهي تتميز بتوضيح المهام ووقت وكيفية تنفيذها

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، والأكيد أن هذا الأسلوب يعتمد على المعاملات الإنسانية، مما يقنع الجماعة بالعمل وتحقيق أهداف المؤسسة¹

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

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

احمد قوراية فن القيادة المركزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي: ديوان المطبوعات الجامعية والساحة المركزية الجزائر. 2007. ص112

المطلب الثاني: أنماط ومهارات السلوك القيادي

أولاً _ 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:

1- النمط الديموقراطي: 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 الاختيار 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 الاتجاهات¹

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

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

ثانياً _ مهارات السلوك القيادي:

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

¹ نفس المرجع السابق، ص 82

-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 المختلفة¹

المبحث الثاني: مبادئ السلوك القيادي ونظريات القيادة

لكي يكون السلوك القيادي فعالاً و متميزاً وناجحاً، يجب الاهتمام ببعض النقاط والانتباه لها، فهي تعتبر مرجعاً ودليلاً للقائد؛ 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، حيث سنتطرق في المطلب الأول: مبادئ السلوك القيادي وفي مطلب الثاني: نظريات القيادة

المطلب الأول: مبادئ السلوك القيادي

من بين مبادئ السلوك القيادي فعالاً و متميزاً وناجحاً، يجب الاهتمام ببعض النقاط والانتباه لها، فهي تعتبر مرجعاً ودليلاً للقائد، وتتمثل في مجموعة من المبادئ أهمها:²

-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 بإصلاحها³

¹ احمد قوراوية، المرجع السابق ص116

سماتي حاسم: النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، رسالة ماجستير قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم

² الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011. ص78

³

المطلب الثاني : نظريات القيادة

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:

-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.¹

أما فيما عدا ذلك فهم يختلفون أيضاً 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 مؤهلاً 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 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

-2 النظريات السلوكية:

نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول الفاعلية 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

1 ماجيستير، قسم العلوم الادارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004 ص103
طلال عبد المالك الشريف: الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمكة المكرمة، رسالة

نمط سلوك القائد، وليس على خصائصه وسماته، ثم الانتقال من التركيز على القادة، إلى التركيز على القيادة¹

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 تتنزل أربعة أنماط قيادية هي:

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 مستخدماً المكافآت المالية، ومهدداً 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 قدراً ملحوظاً من الثقة ولكن ليست كاملة، وتتم الاتصالات الإدارية بحرية في الاتجاهين الصاعد والهابط بين المستويات الإدارية في المؤسسة، ويأخذ القائد عادةً 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

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:² أن فعالية القائد لتحقيق أداء عالٍ للمجموعة يتوقف على تركيب حاجة القائد ومدى سيطرته وتأثيره في موقف معين

افتراض فيدلر أنه لا تتوافر 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

¹ عفاف و سطاني دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد المدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا (تخصص إدارة تربوية)، جامعة فرحات عباس (سطيف)، 2010، ص83

² المرجع السابق وص89

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 توجه السلوكي للقائد

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 المرؤوسين.¹

المطلب الثالث: القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي القدرة على توجيه وتنظيم الفرق والموارد لتحقيق أهداف معينة في بيئة العمل. يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها العملية التي يتخذ فيها القائد الإداري قرارات استراتيجية وتكتيكية لتوجيه المنظمة نحو النجاح، مع الأخذ في الاعتبار العوامل البشرية والمالية والتكنولوجية.

أهم جوانب القيادة الإدارية:

1. الرؤية والاستراتيجية:
القيادة الإدارية تتطلب وضع رؤية واضحة للمستقبل وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي توجه العمل وتساعد في تحسين الأداء العام للمؤسسة.
2. التواصل الفعال:
من الضروري أن يكون القائد الإداري قادرًا على التواصل بفعالية مع جميع أعضاء الفريق والمستويات الإدارية المختلفة، سواء من خلال الاجتماعات أو المراسلات أو عبر منصات التواصل الحديثة.
3. القدرة على اتخاذ القرارات:
القائد الإداري يحتاج إلى اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب، وهذا يتطلب التفكير النقدي والتحليل العميق.
4. إدارة الموارد:
يتعين على القائد التأكد من أن الموارد (بشرية، مالية، وتقنية) تُستخدم بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ زهران حامد عبد السلام علم النفس الاجتماعي. القاهرة: عالم الكتب، 1984، ص99

5. التحفيز وبناء العلاقات:

القيادة الإدارية الجيدة تقوم على بناء علاقات قوية مع الفريق، وتحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف المشتركة. القائد الناجح يعرف كيف يستثمر في تطوير مهارات الفريق ويشجعهم على التفوق.

6. المرونة والتكيف:

يحتاج القائد الإداري إلى القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، والمرونة في التعامل مع التحديات الجديدة.

أنماط القيادة الإدارية:

1. القيادة الأوتوقراطية (السلطوية):

يركز القائد هنا على اتخاذ القرارات بنفسه دون مشاورة الفريق.

2. القيادة الديمقراطية (التشاركية):

القائد يشرك الفريق في اتخاذ القرارات ويعزز من ثقافة العمل الجماعي.

3. القيادة التحويلية:

يسعى القائد هنا إلى إلهام وتحفيز الفريق لتحقيق أهداف أكبر وأكثر طموحًا.

4. القيادة الخادمة:

القائد يسعى لخدمة الفريق واحتياجاتهم، ويعمل على دعمهم لتحقيق النجاح المشترك.

خلاصة الفصل

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 الثاني: مفاهيم الاساسية

حول الدافعية للإنجاز

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 الدافع 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.

المبحث الاول : مفهوم الدافعية للإنجاز

يعد الدافع للإنجاز مكونا جوهريا في سعي الفرد اتجاه تحقيق ذاته، كما أنه من الأمور الهامة بالنسبة لكل من القادة والمؤسسات، حيث يتوقف مدى نجاحها وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل. كما ترتبط الدافعية الإنسانية ارتباطا وثيقا بسلوك الفرد حيث سنتطرق في المطلب الاول تعريف دافعية الإنجاز وفي مطلب الثاني وظائف وتصنيف الدافعية للإنجاز

المطلب الاول: تعريف الدافعية للإنجاز

لغة جمعها. دوافع وهي تحمل معنى التحريك أو الدافع، بمعنى كل ما يحمل الشيء على الحركة فيجعله يتحرك
اصطلاحا:

تعريف عبد الرحمان عدس ومحي الدين توق : حيث يعرفان الدافعية بأنها مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل اعادة التوازن الذي اختل ويوضح 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 وفقا لذلك تحدث نتيجة مجموعة من المؤثرات الخارجية والداخلية

تعريف جابر عبد الحميد جابر ويعرف الدافعية بأنها حالة فيزيولوجية داخل الفرد تجعله ينزع إلى القيام بأنواع معينة من النشاط، وتهدف الدوافع إلى خفض حالة التوازن لدى الكائن الحي وتخليصه من حالة عدم التوازن¹

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 أهدافا معينة

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

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

¹بن ابراهيم فريدة 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 (2014).ص56

ويعتبر هذا التعريف أشمل التعاريف السابقة، حيث يبين أن الدافعية هي قوة ذاتية تنبع 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 الشيء¹.

المطلب الثاني: وظائف وتصنيف الدافعية للإنجاز

اولا-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 (أي أن سلوك الإنسان هادف) فقد نجلس على طاولة وقتنا معيناً، ونتناول ورقة وقلمنا 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 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- 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
- 2- 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 لها²**

- 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**

¹ بن حمودة محمد. علم الادارة المدرسية: دار العلوم للنشر والتوزيع. بيروت. (2017) ص88

¹ بن حمودة محمد. المرجع السابق، ص91

الطلبة الذين لديهم دافعية عالية للتعلم ينتبهون إلى معلمهم أكثر من زملائهم ذوي الدافعية المتدنية للتعلم) والانتباه كما هو معلوم مسألة ضرورية جدا الإدخال 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

ثانيا-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-الدوافع الفسيولوجية (الأولية): والتي تعرف على أنها ترتبط بالحاجات الانسانية الداخلية، أي أنها فطرية يولد الفرد وهو مزود بها تهدف إلى 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

2-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:

-دوافع نفسية اجتماعية: كميل الفرد الى تكوين العلاقات الاجتماعية، ميله إلى السيطرة، تأكيد الذات.¹

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

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

المبحث الثاني:نظريات ومظاهر الدافعية للإنجاز

وضع العلماء " كما كليلاند" و " ماسلو" ثروندايك العديد من النظريات حول الدوافع تختلف باختلاف نظراتهم للإنسان وللسلوك الانساني وكذلك في مظاهرها ،حيث سانتطرق في المطلب الاول نظريات الدوافع وفي المطلب الثاني إلى مظاهر دافعية الإنجاز

¹ توفيق عبد الرحمن،أسس الإشراف الفعال ، دار الكتب المصرية. مصر. القاهرة. (2007) ص78

المطلب الاول : نظريات الدافعية للإنجاز

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

اولا- نظرية التحليل النفسي:

طحيث 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 تستطيع 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 الفرد¹

ثانيا-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 وبعد " تورندايك" 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

ثالثا-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

رابعا-نظرية الحاجات ل ماكلياند:

تعتبر نظرية " ماكلياند أحد نظريات الاستثارة الوجدانية، حيث تقوم هذه الأخيرة على أساس افتراض أن أشكال السلوك الذي يقوم بها الكائن الحي هي التي تحقق الاشباع وتمثل مصدر السرور له، أما أشكال السلوك التي يتجنبها تمثل مصدر الضيق له، ولهذا فالانفعال محدد مهم للسلوك المدفوع

خامسا-نظرية المعرفة:

ترى أن النشاط العقلي للفرد يزوده بدافعية ذاتية متأصلة 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

ثائر أحمد غباري الدافعية النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. (2008).ص.112¹

المنجز دون الرجوع إلى العوامل الخارجية، وكمثال على ذلك حب الاستطلاع فهي دافع منبثق من ذات الفرد¹

سادسا-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

المطلب الثاني :مظاهر الدافعية للإنجاز

هناك مظاهر متباينة للدافعية للإنجاز حددها بعض العلماء (كوهين, هانري. يونغ) في نقاط معينة نلخصها كالتالي:

اولا-حسب جوزيف كوهين (الدافع للإنجاز)

- انجاز المهام المتسمة بالصعوبة
- الذاب في و معالجة الجوانب يك المادية والفكرية
- محاربة التغلب على الصعوبة أو الصعاب بمستوى مرتفع من التفوق

ثانيا-حسب هنري موراي (الحاجة للإنجاز)

- سعي الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة
- تناول الأفكار وتنظيمها بسرعة وبطريقة استقلالية بقدر الإمكان.
- تخطي الفرد لما يقابله من عقبات
- الوصول إلى مستوى مرتفع في أي مجال من مجال الحياة.
- تفوق الفرد عن ذاته
- منافسة الآخرين والتفوق عليهم
- ازدياد تقدير الفرد لذاته²

ثالثا-حسب يونغ (الدافع إلى الانجاز)

- الرغبة في بذل الجهد الموجه إلى أهداف بعينها
 - محاولة التغلب على الصعاب التي تحول بين الفرد واهدافه.
- رابعا-حسب محي الدين (الدافع إلى الانجاز والبناء النفسي الدافعي)**
- الرغبة في تحقيق انجازات بارزة
 - العمل الدؤوب
 - تحقيق الذات
 - التحلي بقوة العزيمة

¹جرينت كيث. القيادة مقدمة قصيرة جدا . القاهرة دار الكتب المصرية, (2013) ص167
²جمال الدين لعويسات. السلوك التنظيمي والتطور الإداري الجزائر : دار هومة. (2003) ص134

خامسا-حسب هرمانس (الدافع للإنجاز)

- مستوى الطموح
- السلوك المرتبط بقبول المخاطرة
- الحراك الاجتماعي المثابرة
- توتر العمل
- ادراك الزمن
- التوجه بالمستقبل
- اختيار الرفيق
- سلوك التعرف
- سلوك الإنجاز¹

¹ حسين عيد الحميد احمد رشوان. القيادة دراسة في علم اجتماع النفسي والإداري والتنظيمي الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. (2010) ص246

خلاصة الفصل

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.

انعماسات السلوك القياكي

على ءانعمية الانجاز-ءراسة

ميدانية لمؤسسة سونلغاز

الانخراط

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

المبحث الاول : مفهوم مكان الدراسة

المطلب الاول: تعريف مديرية سونلغاز بالأغواط :

تعتبر مديرية التوزيع بالأغواط صورة مصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في مجال اصغر وبصلاحيات اقل، والمتمثلة في أعمال التوزيع واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مسطرة من قبل منطقة التوزيع التي تقع المديرية تحت مسؤوليتها.

تم إنشاء مركز جديد (للمديرية) سنة 1988 الكائن بشارع الدكتور سعدان، إذ يتربع على مساحة تقدر بـ 1200 م يضم المركز 410 عامل.

وتتفرغ مديرية التوزيع بالأغواط إلى أربع وكالات وهي:

وكالة الأغواط "أ"، وكالة الأغواط "ب"، وكالة افلو، وكالة حاسي الرمل.

كما يضم المركز عدة مصالح وفروع تهتم كل منها بجانب معين كتسيير المشتركين ودراسة المشاريع.

الفرع الاول : نشأة مديرية سونلغاز

1. مرحلة (1944-1947): لقد نشأت المؤسسة لأول مرة سنة 1944 من طرف الإدارة الفرنسية التي كانت تقوم بتسييرها. أين كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد وبقيت على هذا الحال إلى غاية سنة 1947 حيث أصبحت محتكرة من طرف المعمر الفرنسي LE BON سميت باسمه LE BON ولقد كان دوره يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لإنتاج الكهرباء.¹

2. مرحلة (1947-1969): في هذه المرحلة ظهرت أول نواة لمؤسسة سونلغاز تحت اسم *كهرباء وغاز الجزائر* EGA والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان تحديدا في 05 جويلية 1947.

3. مرحلة (1969-1991): وتبدأ تحديدا بتاريخ 28 جويلية 1969 أي بتاريخ تأميم مؤسسة سونلغاز وهذا بموجب الأمر 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969 الذي نص على حل مؤسسة EGA وتأسيس رسميا الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

4. مرحلة ما بعد سنة 1991: في شهر ديسمبر 1991 غيرت سونلغاز من طابعها القانوني لتصبح *المؤسسة العمومية* ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز EPIC وبدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية وترجع هذه التغيرات للأسباب الآتية:

- تسهيل تقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي.

- إدارة المؤسسة في التحكم في مبيعاتها (تغيير السياسة التجارية).

¹مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين بمقر مؤسسة سونلغاز، على الساعة 08:00 صباحا، 2025

الفصل الثالث: انعكاسات السلوك القيادي على دافعية الانجاز دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الأغواط

بذلك أصبحت تقوم بموجب ما خوله لها القانون بإنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها عبر شبكات كهربائية إلى مختلف المستهلكين عاديي أو صناعيين بالإضافة إلى توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات إلى جميع المشتركين.

كما تعتبر شركة سونلغاز من الشركات الإستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع (أي استعمالهم للطاقتين الكهربائية والغازية).

5. مرحلة 2004: تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة.¹

و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف لتحويل إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام والقرارات ومهام التوجيه والمراقبة التي يحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

6. مرحلة 2005 وما بعدها: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون والفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرنامج التنمية وأن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة.

الفرع الثاني : مهام مديرية سونلغاز :

لدى مؤسسة التوزيع بالأغواط على غرار جميع مؤسسات التوزيع على مستوى الوطن وثيقة سنوية والمسماة "عقد التسيير" Contrat de gestion والتي تعتبر تعهد يلتزم به مدير التوزيع بالعمل على تحقيق الأهداف المسطرة له من طرف المديرية العامة، ومن خلال هذه المهمة يمكننا أن نلاحظ أن نمط التسيير داخل مؤسسة سونلغاز يتمثل في طريقة تسيير الإدارة.

*متابعة ملفات الزبائن.

*قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.

*معاينة إعدادات الاستهلاك.

*متابعة تحصيل فواتير الدفع.

*انجاز أشغال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.²

*متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

*الرضا بأحسن الشروط المتعلقة بالثمن ومواعيد الطلب لإيصال الزبائن.

¹نفس المرجع الأنف الذكر

²نفس المرجع الأنف الذكر

الفصل الثالث: انعكاسات السلوك القيادي على دافعية الانجاز دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الأغواط

*ضمان التسيير الجيد وتطوير القنوات MT/BT (تردد منخفض/تردد متوسط) وتثبيت الملحقات.

*تطوير القنوات MP/BP (ضغط منخفض/ضغط متوسط) وتثبيت الملحقات.

*ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والإمكانيات المادية الضرورية.

*ضمان أمن الأشخاص و الممتلكات بالموازاة مع أنشطة التوزيع.

*ضمان حضور سونلغاز على المستوى المحلي.

*الاستماع إلى انشغالات الزبائن (فتح خط هاتفي أخضر للرد على استعلامات الزبائن)..

الفرع الثالث: أهم الأنشطة لمديرية الصيانة

- الصيانة الوقائية و التصحيحية للآلات الكبرى البترولية؛
- تحديد المركبات وصيانتها (rotors . directrices ; pompes.....)؛
- متابعة وتحقيق مخطط الصيانة؛
- تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبة التطور التكنولوجي)؛
- تحليل المخاطر و الأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلاً¹؛
- إجراء دراسات و تحقيق أعمال على الأنابيب (PIQUAGUE ET

OPERATION STOPPLE.

مديرية الصيانة تضم أكثر من 343 عامل منهم:

- 131 إطار؛
- 153 عون تحكم؛
- 59 عون تنفيذ؛
- مقسمة حسب الحرف إلى:
- 209 موظف محترف (تقني)؛
- 74 موظف يعمل في الإسناد (إداريون)؛
- 60 موظف بسيط².

¹المرجع: عن رئيس مصلحة التكوين – سبتمبر 2024- سونلغاز الأغواط
²المرجع: عن رئيس مصلحة التكوين – سبتمبر 2024- سونلغاز الأغواط

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع بالأغواط

الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز يعتمد على نظام هرمي مع الرئيس المدير العام في القمة، ويدير عدة شركات فرعية متخصصة في مجالات مختلفة من إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز. هذا الهيكل يضمن تنظيم الأنشطة، وتوزيع المسؤوليات، وتيسير التواصل والرقابة على الأداء. يتكون الهيكل التنظيمي الهرمي من قمة الهرم وهو المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة ويندرج تحته مديرين المشروعات والأقسام ثم بعد ذلك كل مدير تحته مجموعة من الموظفين في تدرج هرمي من الأكبر للأصغر. تمرير القرارات الإدارية بسرعة مما يساهم في الحفاظ على أوقات العمل داخل المنظمة شركة سونلغاز (Sonelgaz) هي المجمع الجزائري للكهرباء والغاز، وتعد من أكبر الشركات في قطاع الطاقة في الجزائر. يعتمد الهيكل التنظيمي لسونلغاز على عدة فروع ووحدات عمل لتغطية أنشطة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز.

الهيكل التنظيمي الرئيسي لسونلغاز:

1. الإدارة العامة (المقر المركزي)

- المجلس الإداري: يُشرف على التوجهات الاستراتيجية للشركة.
- المديرية العامة: تُدير العمليات اليومية وتنفيذ السياسات.

2. الفروع الرئيسية

تنقسم سونلغاز إلى عدة فروع رئيسية، منها:

- سونلغاز الكهرباء (SE)
- إنتاج الكهرباء: تشغيل محطات توليد الكهرباء (حرارية، غازية، متجددة).
- نقل الكهرباء: إدارة شبكة النقل الكهربائي عالي ومتوسط الجهد.
- توزيع الكهرباء: تزويد المشتركين بالكهرباء عبر شبكات التوزيع.
- سونلغاز الغاز (SG)

الفصل الثالث: انعكاسات السلوك القيادي على دافعية الانجاز دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الأغواط

- توزيع الغاز الطبيعي: إدارة شبكات توزيع الغاز للمنازل والصناعات.
- تسويق الغاز: التعامل مع العملاء الكبار والتصدير.
- الشركات التابعة
- SKD: متخصصة في تطوير مشاريع الكهرباء والغاز CEEG: مركز دراسات وتطوير مشاريع الطاقة.
- شركات إقليمية: مثل SPE (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز) في مختلف الولايات.

3. الإدارات الداعمة

- الإدارة المالية
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة الصيانة والاستثمار
- إدارة التكنولوجيا والتحول الرقمي
- إدارة الجودة والسلامة

4. الهياكل الإقليمية

- مكاتب جهوية في مختلف ولايات الجزائر لتسيير الخدمات المحلية.
- وهنا يجب توضيح الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز المعتمدة في ولاية الأغواط حسب التدرج التالي :

1/ مدير التوزيع

2/ الامانة

-المكلف بالشؤون القانونية

-المكلف بالاعلام والاتصال

-مهندس مكلف بالامن

-مكلف بالامن الداخلي

3/الاقسام

-قسم المالية والمحاسبة

-قسم الدراسات الاشغال

-قسم استغلال الكهرباء

-قسم استغلال الغاز

-قسم العلاقات الخارجية

-قسم الشؤون العامة

-قسم الموارد البشرية

-قسم انظمة الاعلام الالي

4/ الوكالات

-وكالة الاغواط (أ)

-وكالة الاغواط (ب)

-وكالة حاسي الرمل

-وكالة افلو

-وكالة عين ماضي

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية

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 العملية البحث إذ تمثل الخطوة الأولى على الطريق، بمعنى البداية الحقيقية للبحث وتتوقف نتائج البحث النهائية على مدى سلامة وخطأ هذه البداية

المطلب الأول: عينة الدراسة الميدانية

قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية خلال شهر مارس (2025) بالمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط على عينة قوامها (30) موظفاً، بهدف التأكد من مدى فهمهم لعبارات المقاييس والتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية صلاحية الأدوات المستخدمة للدراسة الأساسية، حيث ثبت تمتعها بخصائص سيكومترية جيدة.

المطلب الثاني : خصائص العينة الميدانية

الجدول رقم (01) يوضح توزيع العينة الميدانية 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 50 سنة.

الفصل الثالث: انعكاسات السلوك القيادي على دافعية الانجاز دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الأغواط

جدول رقم (02) يوضح متغير الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
53,3	16	ذكر
46,7	14	انثى
100%	30	المجموع

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

جدول رقم (03) يوضح الأقدمية في العمل

النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية
33,3%	06	أقل من 5 سنوات
6,7%	10	5_10
40%	02	11_15
33%	12	أكثر من 15
100%	30	المجموع

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%

تعريف السيكمترية:

السيكمترية (Psychometrics) هي فرع من فروع علم النفس يختص بتطوير و تقييم أدوات القياس النفسي، ويهدف إلى قياس القدرات والسمات الشخصية والمواقف وغيرها

الفصل الثالث: انعكاسات السلوك القيادي على دافعية الانجاز دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الأغواط

من الجوانب النفسية. تهتم السيكومترية بضمان دقة وموثوقية هذه الأدوات من خلال دراسة خصائصها السيكومترية مثل الصدق والثبات.

-الخصائص السيكومترية

1- مقياس السلوك القيادي

أ- الصدق

- 1طريقة 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

جدول رقم (04) : يوضح معاملات الثبات والطريقة المتبعة

أبعاد الاستبيان	الطريقة	حامل الثبات
السلوك القيادي الديمقراطي	ألفا كرونباچ	0,55
السلوك القيادي الدكتاتوري	ألفا كرونباچ	0,65

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

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:

الفصل الثالث: انعكاسات السلوك القيادي على دافعية الانجاز دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الأغواط

- الدراسة الأساسية:

يقصد بالعينه أنها : " جزء من مجتمع معين يمثل في خصائصه ذلك المجتمع اختصارا للوقت والجهد والمال

1-اختيار عينه الدراسة: بمراجعة البحوث السابقة في متغيرات الدراسة الحالية لوحظ أن معظمها تمت على عينه من الجامعة او عينه من المتوسطات أو الثانويات، وقد تم اختيار عينتي الدراسة الحالية الاستطلاعية والنهائية من مؤسسة سونلغاز أي الموظفين في المؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط، ويعود سبب اختيار هذه العينه نظرا للوظيفة المهمة والحساسية التي يقومون بتأديتها، وثانيا نظرا لمحاولة تطبيق الدراسة من بعد جديد خلافا لسابقتها من الدراسات التي لم تتناول قطاع الادارة والتسيير بالدراسة في هذا الموضوع تحديدا.

2-عينه الدراسة الأساسية: تم الاعتماد على الطريقة العشوائية في تحديد عينه الدراسة الأساسية والتي كان حجمها ككل 30 موظف وموظفة.

3-خصائص العينه

جدول رقم (05) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30	7	23,3
30_40	7	23,3
51_41	9	30,0
أكثر من 50	7	23,3
المجموع	30	100,0

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 17.17%

الفصل الثالث: انعكاسات السلوك القيادي على دافعية الانجاز دراسة ميدانية في مؤسسة
سونلغاز الأغواط

جدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	19	63,33%.
إناث	11	36,37%.
المجموع	30	100%.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالاً (30) موظف وموظفة توزعوا إلى (19) ذكور بنسبة قدرت بـ 63,33% و (11) إناث بنسبة قدرت بـ 36,37%.

جدول رقم (07) يوضح الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من خمس سنوات	10	33,33
من 5_10	8	26,66
من 11_15	5	16,66
أكثر من 15	7	23,34
المجموع	30	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة بلغت للفئة الأقدمية من 10 إلى 5 حيث قدرت بـ 26,66% أما نسبة أقل من 5 سنوات قدرت بـ 33,33%، والفئة أكثر من 15 قدرت بـ 23,34%.

- 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 الباحث 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

الفصل الثالث: انعكاسات السلوك القيادي على دافعية الانجاز دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الأغواط

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج:

المطلب الاول: عرض نتائج الفرضيات

- عرض نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه:
- لا توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة سونلغاز ولاية الأغواط ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون فدللت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (08) يبين معامل الارتباط بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز

المتغير	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
_ السلوك القيادي _ الدافعية للإنجاز	30	0,256	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (08) وجود ارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وبمعامل ارتباط قدره (0.265) بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط

2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه:

- لا توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز ولاية الأغواط

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

جدول رقم (09): يبين معامل الارتباط بين السلوك القيادي العام (الديمقراطي)

المتغير	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
_ السلوك القيادي العام (الديمقراطي) _ الدافعية للإنجاز	30	0,401	دال عند 0,01

المصدر من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

الفصل الثالث: انعكاسات السلوك القيادي على دافعية الانجاز دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الأغواط

يتضح من خلال الجدول رقم (09) وجود ارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وبمعامل ارتباط قدره (0.401) بين السلوك القيادي العام (الديمقراطي) والدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط

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 مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون فدللت النتائج على ما يلي:
جدول رقم (10) يبين معامل الارتباط بين السلوك القيادي التفصيلي (الدكتاتوري)

المتغير	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
_ السلوك القيادي العام (التفصيلي) _ الدافعية للإنجاز	30	0,417	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss
يتضح من خلال الجدول رقم (10) وجود ارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وبمعامل ارتباط قدره (0.417) بين السلوك القيادي التفصيلي (الدكتاتوري) والدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط

4- عرض نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي لدى الموظفين بالمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط 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 تبعا لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، فكانت النتائج موضحة كما يلي:

- الجدول رقم (11) يبين قيمة (ت) لدلالة الفروق في مستوى السلوك القيادي لدى الموظفين بالمؤسسة سونلغاز تبعا لمتغير الجنس

الفصل الثالث: انعكاسات السلوك القيادي على دافعية الانجاز دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الأغواط

المتغير	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	اختبار	اختبار	الدلالة
السلوك	ذكور	5	39,5	F=1	0.18	0.85
القيادي	اناث	4	39,5	Sig	0	غير

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (11) 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 سونلغاز تبعا لمتغير الجنس (ذكور إناث).

5- عرض نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة سونلغاز ولاية الأغواط 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 (12): يبين قيمة (ت) لدلالة الفروق في مستوى الدافعية للإنجاز لدى الموظفين بمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط تبعا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	اختبار	اختبار	الدلالة
الدافعية	ذكور	5	50,9	F=2	0,35	0,72
الدافعية	اناث	4	51,4	Sig	_3	5 غير

المصدر من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (12) 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 سونلغاز تبعا لمتغير الجنس ذكور، إناث.

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات

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

-توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط وقد دلت نتائج الدراسة الموجودة على وجود ارتباط عند مستوى الدلالة (0.01) وبقيمة ارتباط قدرها (0.265) بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط

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 سونلغاز

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

-توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي العام (الديمقراطي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط على وجود ارتباط عند مستوى الدلالة (0.01) وبقيمة ارتباط قدرها (0.401) بين السلوك القيادي الديمقراطي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط

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 سونلغاز بولاية الأغواط

الفصل الثالث: انعكاسات السلوك القيادي على دافعية الانجاز دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الأغواط

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 لفيدار 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.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة سماتي حاتم (2011)، عفاف وسطاني (2010) ودراسة طلال عبد المالك الشريف (2003) حيث جلهم 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.

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

-توجد علاقة ارتباطية بين مستوى السلوك القيادي التفصيلي (الدكتاتوري) والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط وقد دلت نتائج الدراسة الموجودة في الجدول وجود ارتباط عند مستوى الدلالة (0.01) وبقيمة ارتباط قدرها (0.417) بين السلوك

القيادي الدكتاتوري والدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط 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 والتقيد 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 هيكلة 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 إليه 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 إلى انخفاض دافعية الموظفين وبالتالي قلة الانتاجية.

4- مناقشة الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي لدى الموظفين بالمؤسسة
سونلغاز بولاية الأغواط تعزى للجنس.

وقد دلت النتائج الموجودة في الجدول بعد استخدام اختبارات (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 شببطة (2001) وعيد (2000) والشناق (2001) حيث أظهرت نتائج
هذه الدراسات أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير
الجنس.

وأياضا 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 الصالح الإناث،
بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير الجنس على النمط الدكتاتوري

مناقشة الفرضية الخامسة: تنص الفرضية الخامسة على أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة
سونلغاز بولاية الأغواط تعزى للجنس.

وقد دلت نتائج الدراسة الموجودة في الجدول بعد استخدام اختبارات (T-Test) لعينتين
مستقلتين وذلك بعد التأكد من شروط تطبيقه لمعرفة دلالة الفروق في الدافعية للإنجاز تبعا
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 تماما مثل
الذكور على التفوق في الدراسة والعمل، ولذلك أصبحت الإناث وكذا موظفات في مختلف
القطاعات حتى القطاع الإداري والتسيير، يرغبن في التفوق والإنجاز تماما 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

الفصل الثالث: انعكاسات السلوك القيادي على دافعية الانجاز دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الأغواط

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 موظفة في المؤسسة الادارية والتسيير والتوزيع وكذا مؤسسات الدولة فحسب بل طموحها ودافعيتها نحو العمل أهلتها بأن صارت في مقدمة بعض المناصب السامية 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.

استنتاج عام:

تستخلص من خلال دراستنا لهذا الموضوع وجود علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة سونلغاز ، مما يؤكد أنه كلما زادت مشاركة القياديين في عملية السلوكات الادارية كلما زاد مستوى دافعية الإنجاز والعكس صحيح ، كما أن الضابط الرئيسي في عملية السلوكات القيادية هو العلاقة بين مستوى الطموح ومستوى الرضا لدى الموظفين . وكذلك يتضح أن السلوك القيادي له أثر في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين والرفع من روحهم المعنوية وتفاعلهم التجاء العمل، كما توصلنا أن لسلوك القيادي الديمقراطي علاقة ارتباطية بدافعية الانجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية لنا أن السلوك القيادي الديمقراطي له دور فعال في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين، الذي يحث على الإدارة الجماعية والعناية التي يلقاها المرؤوسين من قائدهم إذ نجد أن المدير لا يميل إلى تركيز السلطة و يقوم بإشراك الموظفين في وضع الخطط وبرامج العمل ومشاورتهم في اتخاذ القرار وتشجيع العمل الجماعي بتوزيع المسؤوليات عليهم كل حسب قدراته، كما توصلنا أنه توجد علاقة ارتباطية غير دالة احصائيا بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز لدى موظفي مؤسسة سونلغاز وهذا راجع النمط التسلطي الاستغلالي الذي تتخذ فيه القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم ما يؤدي إلى عدم الثقة في العلاقات بين الإداري و المرؤوس ، وإلى طريقة التسيير حيث يعتمد مبدأ تركيز السلطة و يتجنب التغيير في أسلوب العمل، كما يطلب من الموظفين تنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها والتقيد في حافية الانظمة والتعليمات، وبهذا فالسلوك القيادي الديمقراطي غير قادر على دفع فريق العمل إلى دافعية الإنجاز وبدل المزيد من الجهود الأداء المهام.

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 همهم 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:

-توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط بمعامل ارتباط قدره (0.265) دال احصائياً عند المستوى الدلالة (0.01)

توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط بمعامل ارتباط قدره (0.401) دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

-توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الدكتاتوري والدافعية للإنجاز لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط بمعامل ارتباط قدره (0.417) دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى الموظفين في المؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط تعزى لمتغير الجنس

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط تعزى لمتغير الجنس.

إقتراحات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، فإن الباحث يوصي 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 ايجابية في تسييرهم لمختلف المؤسسات، واخضاع كل من يترشح لهذه المناصب

القيادية لاختبارات تمكن من اختيار أولئك الذين يتمتعون بصفات القيادة الديمقراطية.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية
استبيان مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
بعنوان:

أثر السلوك القيادي على دافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط)

- إشراف الأستاذ:

د. بغداد قرزو

- إعداد الطالب:

خيراني عبد الرزاق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أعزاءنا الموظفون:

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بـ أثر السلوك القيادي على دافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط)، مع العلم أن الإجابة عنها لن تستعمل إلا لغرض الدراسة والبحث العلمي لذا أرجو أن تتحروا الصدق والصرامة والموضوعية في إجاباتكم لضمان نتائج بحثية دقيقة وصحيحة، شاكرين تعاونكم معنا مسبقاً.

- ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الإجابات المناسبة لوجهة نظرك.

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) الأقدمية:

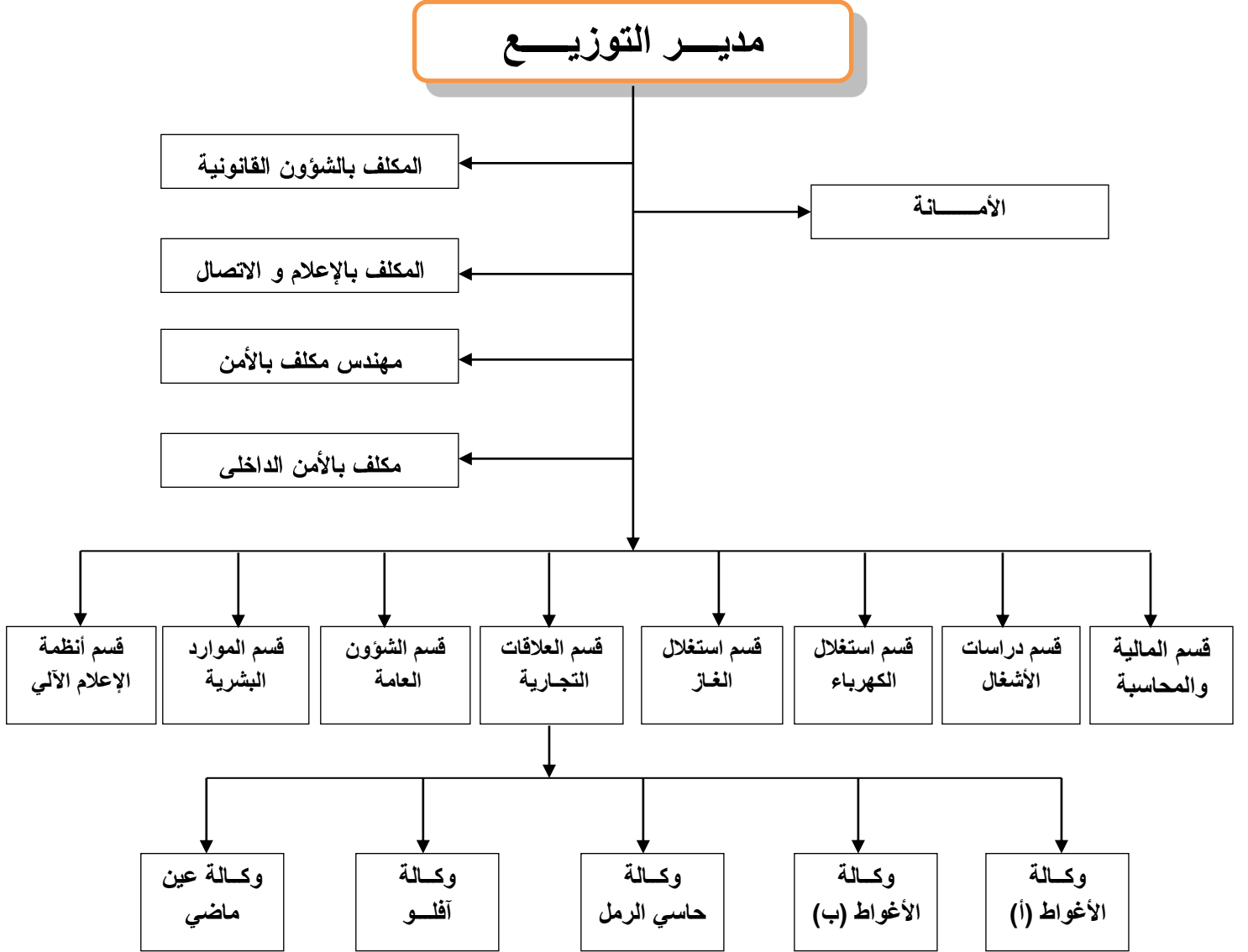
المحور الثاني: السلوك القيادي

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
01	إن قائدك يقبل أن يكون للعامل آراء تختلف عن آرائه.			
02	قائدك يطلب من العمال التقيد بالعمل المقرر.			
03	يتأكد القائد من أن العمال يبذلون أقصى جهودهم.			
04	يمنح القائد العمال حرية كبيرة في ممارسة العمل.			
05	إن قائدك يدافع عن موظفيه أمام الإدارة.			
06	يتحقق القائد من أن العمال ينفذون جميع المقترحات.			
07	لا توجد صعوبة في الاتصال بالقائد.			
08	يكافئ القائد العامل الذي يقوم بأداء عمله بالطريقة الأفضل.			
09	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.			
16	ينتقد القائد الأعمال غير المتقنة.			
17	لا يسمح القائد للعامل بالتغيب لفترة قصيرة من عمله.			
18	ينقبل الاقتراحات التي تزيد من رضا العاملين عن العمل.			
19	يحاول أن يحتفظ بعلاقات جيدة بينه وبين موظفيه			
20	يتأكد القائد من أن العاملين يهتمون بوظيفتهم.			

المحور الثالث: مقياس دافعية الانجاز

الرقم	العبرة	تنطبق	تنطبق إلى حد ما	لا تنطبق
01	لا أترك عمل اليوم للغد.			
02	أشعر بالكسل كلما ذهبت للعمل.			
03	عندي قدرة كبيرة على الصبر.			
04	أفضل الأعمال التي تتطلب جهدا كبيرا.			
05	أسعى لإنهاء العمل بإتقان.			
06	أنصرف إلى أي عمل آخر عندما أجد العمل الذي أقوم به صعبا.			
07	أشعر بالملل والتعب بعد فترة قصيرة من بداية العمل.			
08	أحاول التفوق على الزملاء في العمل.			
09	أتوقف عن إتمام ما أقوم به من عمل عندما تواجهني مشكلات وصعوبات.			
10	الفوز وحده هو هدفي في المنافسات.			
11	أحاول تجنب المشكلات في العمل.			
12	أتجنب تحمل المسؤوليات.			
13	أقوم بعمل الأشياء قبل التفكير بها جديا.			
14	أتجنب تحدي الآخرين في عملي على مهمة ما.			
15	أحاول إضاعة الوقت حتى ينتهي وقت العمل.			
16	أبذل جهدا محدودا في تحقيق هدف ذي قيمة.			
17	أعمل ساعات إضافية لإتمام العمل الذي يعطى لي.			
18	أبدأ بالأعمال الصعبة أولا ثم الأعمال الأقل صعوبة.			
19	أنجز الأعمال الموكلة إلي بشكل متقن.			
20	أسعى لإنجاز العمل في الوقت المحدد له.			
21	أحرص على القيام بعمل كل ما يطلب مني مهما كانت درجة صعوبته.			
22	أسعى نحو النجاح لأنه يحقق لي الإحترام			
23	إنجاز العمل هو معياري للنجاح.			
24	أخطائي في العمل تؤدي بي إلى الإحباط.			

الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع بالأغواط



المرجع: عن رئيس مصلحة التكوين - سبتمبر 2024 - سونلغاز الأغواط

قائمة المصادر

والمرجع

قائمة المراجع

- 1- ابن منظور أبي الفضل (2001) لسان العرب الجزء 3 المجلد 12 بيروت: دار الفكر للطباعة والنشر .
- 2- طارق محمد السويديان فيصل باشراحيل (2004) صناعة القائد. 3. الكويت مجموعة الابداع.
- 3- احمد قوراية (2007). فن القيادة المركزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية والساحة المركزية.
- 4- ادوارد سعيد . (2010) السلطة والسياسة والثقافة. ترجمة نائلة قفيلي حجازي. 2. بيروت: دار الآداب.
- 5- ادوارد موراي (1988) الدافعية والانفعال ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، مراجعة محمد عثمان نجاتي ظل القاهرة: دار الشروق
- 6- باشري نفيسة محمد فوزي شعبان مذكوى رباب فهمي (2017) السلوك التنظيمي القاهرة.
- 7- البديري طارق عبد الحميد. (2010) . علم ادارة القيادة . 1. عمان: دار الفكر.
- 8- بلقرع فاطنة. مكيد عالي القيادة بالتمكين في منظمات الاعمال جامعة زيان عاشور. الجلفة: مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. دراسات اقتصادية.
- 9- 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.
- 10- بن حمودة محمد. (2017) علم الادارة المدرسية. بيروت: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 11- توفيق عبد الرحمان (2007). أسس الإشراف الفعال. 3. مصر ، القاهرة: دار الكتب المصرية .
- 12- ثائر أحمد غباري (2008) الدافعية النظرية والتطبيق. 1. اعمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 13- جرينت كيث. (2013). القيادة مقدمة قصيرة جدا . 1. القاهرة دار الكتب المصرية.
- 14- جمال الدين لعويسات (2003). السلوك التنظيمي والتطور الإداري الجزائر : دار هومة.
- 15- جمال محمود المساد (2003) الادارة الفعالة لبنان: مكتبة لبنان ناشرون
- 16- حسين عبد الحميد احمد رشوان (2010). القيادة دراسة في علم اجتماع النفسي والإداري والتنظيمي الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 17- حسين محي الدين أحمد (1988) دراسات في الدوافع والدافعية القاهرة: دار المعارف.
- 18- الدردير أحمد عبد المنعم (2004) دراسات معاصرة في علم النفس المعرفي الجزء الأول. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

- 18- ر يحي مصطفى عليان (2002) إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
- 19- رشاد على عبد العزيز موسى (1994) علم النفس الدافعي القاهرة: دار النهضة العربية.
- 20- 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
- 21- 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.
- 22- زهران حامد عبد السلام (1984) علم النفس الاجتماعي. 5. القاهرة: عالم الكتب.
- 23- السيد فتحي الويشي . (2013). الأساليب القيادية والاخلاق الادارية للموارد البشرية. 1. القاهرة: مجموعة العربية للتدريب والنشر
- 24- عباس سهيلة محمد. (دت) ادارة الموارد البشرية الأردن دار وائل.
- 25- عبد اللطيف محمد خليفة (2000) الدافعية للإنجاز . القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- 26- عبده فاروق محمد عبد المحيد. (دت). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. بيروت: دار المسيرة
- 27- العساف. احمد بن عبد المحسن (2002). مهارات القيادة وصفات القائد. الرياض.
- 28 علي السلمي. (2008). السلوك الإنساني في الإدارة، مصر : المكتبة العربية.
- 29 العناني حنان عبد الحميد (2014). علم النفس التربوي. 5. عمان دار صفاء للنشر والتوزيع. العيسوي عبد الرحمان (دت). سيكولوجية العمل والعمال. بيروت: دار الراتب الجامعية
- 30- أمينة عبد الخالق عبد القادر الأسطل: فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 31- بورايو وسيم وآخرون: الانماط القيادية الأكثر شيوعا و ممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية، 2011.
- 32- سماني جاسم: النمط القيادي وعلاقته بتناسك الجماعة، رسالة ماجستير قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.

- 33- طلال عبد المالك الشريف: الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمكة المكرمة، رسالة ماجستير قسم العلوم الادارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
- 34- عفاف وسطاني دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد المدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة، مذكرة ماجستير ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا (تخصص إدارة تربوية)، جامعة فرحات عباس (سطيف)، 2010
- 35- ابراهيم لطفي طلعت (2007) علم اجتماع التنظيم القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر
- 36_ بطرس حلاق (2020). القيادة الإدارية سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

المخلص

ملخص :

لقد حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ قدم العصور، إدراكا لأهميتها في تحقيق آمال الجماعة وتطلعاتها، وهذا لا يتم إلا من خلال القيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاية والفعالية حتى تساعد في تحقيق رفاهية أفراد المجتمع، ومن هنا فان تصميم هذه الدراسة كان بهدف معرفة السلوكيات القيادية في مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط وعن العلاقة الموجودة بين هذه السلوكيات ودافعية الإنجاز لدى الموظفين داخل هذه المنظمة، من أجل تبني سياسات من شأنها تعزز النواحي الايجابية وتصححالنواحي السلبية، وترفع الروح المعنوية للعاملين وتحافظ على صحتهم النفسية، وكذا إشباع رغباتهم الفردية والجماعية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة المسحية المتكونة من جميع موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط ، طبق عليهم استبيان وهذا بعد التأكد من صدقه وثباته وبناء على نتائج التحليلات الإحصائية، تم التوصل إلى النتائج التالية: توجد علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة سونلغاز وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الديمقراطي، الاونوقراطي، (الحر) ودافعية الانجاز تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)ولى ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يوصى الباحث بما يلي:

ضرورة تشجيع السلوك القيادي الديمقراطي لمديري المؤسسات سونلغاز من طرف السلطات العليا لما تلعبه من دور في رفع دافعية الإنجاز بين الموظفين

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي ، دافعية الإنجاز ، المؤسسة سونلغاز

Abstract:

Leadership has received attention from human societies since ancient times, recognizing its importance in achieving the hopes and aspirations of the community. This can only be achieved through conscious leadership that possesses a high degree of competence and effectiveness, helping to achieve the well-being of members of society. Therefore, this study was designed to understand leadership behaviors at Sonelgaz in Laghouat and the relationship between these behaviors and the motivation to achieve achievement among employees within this organization. This study aims to adopt policies that enhance positive aspects and correct negative aspects, raise employee morale and maintain their psychological health, as well as satisfy their individual and collective desires, which positively impacts the achievement of the organization's goals. To achieve this, the researcher used the descriptive approach on a survey sample consisting of all Sonelgaz employees in Laghouat. A questionnaire was administered to them after verifying its validity and reliability. Based on the results of statistical analyses, the following results were reached: There is a direct correlation between leadership behavior and motivation to achieve achievement among Sonelgaz employees. There are also no statistically significant differences between democratic leadership behavior, (Autonomous, free) and achievement motivation are attributed to demographic variables (gender, educational qualifications, years of experience). In light of the research findings, the researcher recommends the following:
Higher authorities should encourage democratic leadership behavior among Sonelgaz managers, given its role in raising achievement motivation among employees.

Keywords: Leadership behavior, achievement motivation, Sonelgaz Corporation