

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس

كلية علوم الطبيعة والحياة

قسم التربية البدنية والرياضية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي

دافعية الإنجاز لدى المشرفين

وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العمال

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة - ميلة-

تحت إشراف:

د. محمد مسعود بورغدة

من إعداد الطالب:

ميرواح عبد الوهاب

لجنة المناقشة

01 د. فيصل قاسمي أستاذ محاضر-أ- جامعة سوق أهراس رئيسا

02 د. محمد مسعود بورغدة أستاذ محاضر-أ- جامعة قسنطينة مشرفا ومقررا

03 أ.د. عبد العزيز دادي أستاذ محاضر-أ- جامعة قسنطينة عضوا

04 أ.د. مراد بوطبة أستاذ محاضر-أ- جامعة أم البواقي عضوا

السنة الجامعية 2010-2011

شكر وتقدير

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي"

أحمد الله عز وجل وأثني عليه الخير كله على أن وفقني إلى أن أتم هذا العمل وعلى أن سهل لي الطريق منذ أكثر من ثمانية عشر سنة في طلب العلم وأسأله عز وجل أن يجعل هذا كله خالصا لوجهه الكريم، وأن ينفعني به وينفع به من بعدي

ثم إن "من لم يشكر الناس لا يشكر الله"

فاعترفا مني لأهل الفضل بعد فضل الله عز وجل لا يسعني إلا أن أعترف إلى الأستاذ تدريسه لنا وإشرافه وتشجيعه ومساعدته وكذا صبره المشرف "محمد مسعود بورغدة" على علينا وعلى تقصيرنا في حقه وسعة صدره ومرونته في التعامل مع المواقف.

كما أتقدم بشكري إلى صاحب القلب الكبير والذي الكريم والى صاحبت اليد المبسوطة الأخت و الأستاذة ميروح نجاه اللذان قدما يد المساعدة لي على أكمل وجه، كما لا أنسا الدكتور "العايب رابح" الذي ساعدني بنصائحه وتوجيهاته.

ولا أنسا الأستاذ والأب "الهاشمي لوكيا" الذي شجعنا على الدراسة بأخلاقه وعلمه.

كما لا يفوتني أن أعبر عن عظيم إمتناني لمسؤولي وعاملي مديرية الشباب والرياضة على مساعدتهم لي و لا سيما مدير المركب المتعدد الرياضات ولاية ميلة.

والى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث العلمي المتواضع من قريب أو بعيد.

فشكرا لهؤلاء جميعا

الباحث

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الفصل التمهيدي	
	شكر و عرفان
أ	فهرس المحتويات.....
ت	فهرس الأشكال.....
ث	فهرس الجداول.....
ج	قائمة الملاحق.....
01	مقدمة.....
04	إشكالية الدراسة.....
09	فرضيات الدراسة.....
10	أهمية الدراسة.....
11	أهداف الدراسة.....
12	مصطلحات الدراسة.....
14	الدراسات السابقة.....
36	التعقيب على الدراسات السابقة.....
الجانب النظري	
الفصل الأول: الدافعية	
40	مقدمة.....
41	مفهوم الدافعية.....
43	الفرق بين الحاجة والحافز والباعث والدافع.....
45	خصائص الدوافع.....
47	وظيفة الدافعية.....
48	أهمية الدافعية.....
50	نموذج أساسي للدافعية.....
52	نظريات الدافعية.....
74	العوامل المؤثرة في الدافعية.....
76	نموذج متكامل للدافعية.....
78	خلاصة.....
الفصل الثاني: دافعية الإنجاز	
80	مقدمة.....
81	تعريف دافعية الإنجاز.....
84	مؤشرات دافعية الإنجاز.....
87	قياس دافعية الإنجاز.....
90	الإطارت النظرية المفسرة لدافعية الإنجاز.....
124	العلاقة بين الدين ودافعية الإنجاز والنمو الإقتصادي.....

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

129	أهمية دافعية الإنجاز.....
132	خلاصة.....
الفصل الثالث: الإشراف (القيادة)	
134	مقدمة.....
135	تعريف القيادة.....
137	أهمية القيادة.....
138	أساليب القيادة.....
140	الفرق بين القيادة والرئاسة.....
143	مصادر القوة والتأثير لدى القائد.....
144	نظريات القيادة.....
162	بدائل القيادة.....
164	نموذج متكامل للقيادة.....
167	خلاصة.....
الجانب الميداني	
الفصل الأول (منهجية وإجراءات الدراسة)	
170	مقدمة.....
171	المنهج المستخدم.....
171	حدود الدراسة.....
181	مجتمع الدراسة.....
185	الدراسة الإستطلاعية.....
188	أداة جمع البيانات.....
189	صدق أداة الدراسة.....
192	ثبات أداة الدراسة.....
192	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
الفصل الثاني (عرض ومناقشة النتائج)	
195	مقدمة.....
196	عرض النتائج وتحليلها.....
219	خلاصة عامة.....
221	إقتراحات وتوصيات.....
223	الخاتمة.....
226	ملخصات الدراسة.....
233	قائمة المراجع.....
الملاحق	

فهرس الأشكال

50	نموذج أساسي للدافعية	شكل رقم (01)
----	----------------------	--------------

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

57	نظرية هرم الحاجات لماسلو	شكل رقم (02)
59	تلخيص لعناصر وفرضيات نظريات كلايتن ألدرفر	شكل رقم (03)
62	العوامل الوقائية والدافعة في نظرية العاملين	شكل رقم (04)
71	نموذج مبسط لنظرية التوقع لفكتور فروم	شكل رقم (05)
73	يوضح عملية تحديد الأهداف	شكل رقم (06)
75	النموذج الشامل للسلوك الإجرائي المدفوع	شكل رقم (07)
77	نموذج متكامل للدافعية	شكل رقم (08)
94	علاقة الدين وأساليب تنشئة الأبناء بالحاجة للإنجاز	شكل رقم (09)
96	النمطان الأساسيان من الأفراد في الدافعية للإنجاز	شكل رقم (10)
104	نموذج التوقع-القيمة	شكل رقم (11)
116	مخطط العزو لهايدر	شكل رقم (12)
118	نموذج الفعل- الإستعداد أو التهيؤ في مجال العزو	شكل رقم (13)
120	نموذج لوي في العزو	شكل رقم (14)
122	مخطط تصنيف العزو لدى وينر	شكل رقم (15)
122	احتمالات العزو والنتائج المفترضة المترتبة على ذلك لدى وينر	شكل رقم (16)
136	تلخيص إجراءات القيادة	شكل رقم (17)
141	التمييز بين الأدوار التي يلعبها الرؤساء والقيادة	شكل رقم (18)
142	الفرق بين القيادة والرئاسة	شكل رقم (19)
148	فعالية القيادة في ظل السلوك المهتم بالعمل والمهتم بالعاملين	شكل رقم (20)
150	نموذج بليك وموتون	شكل رقم (21)
153	فعالية السلوك القيادي وفق نموذج فيدلر	شكل رقم (22)
158	نظرية دورة الحياة لكل من "هرسي وبلنشار"	شكل رقم (23)
166	نموذج متكامل للقيادة	شكل رقم (24)
173	الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة	شكل رقم (25)
174	الهيكل التنظيمي للديوان المركب المتعدد الرياضات	شكل رقم (26)
181	الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب	شكل رقم (27)
196	نسبة توزيع أفراد العينة حسب عامل السن	شكل رقم (28)
197	نسبة توزيع أفراد العينة حسب عامل الخبرة المهنية	شكل رقم (29)
199	توزيع أفراد العينة حسب عامل المستوى التعليمي	شكل رقم (30)
200	توزيع أفراد العينة حسب عامل طبيعة الوظيفة	شكل رقم (31)
210	رأي العمال الغير مشرفين في دافعية الإنجاز لديهم	شكل رقم (32)
221	رأي العمال الغير مشرفين في دافعية الإنجاز لديهم	شكل رقم (33)

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

220	نموذج يوضح النتائج الميدانية في ضوء الإطار النظري للدراسة	شكل رقم (34)
-----	---	--------------

فهرس الجداول

44	الفرق بين الدوافع والحوافز والحاجات	جدول رقم (01)
182	الخصائص السوسيو مهنية للمجتمع الأصلي	جدول رقم (02)
182	تصنيف العمال بالمؤسسة حسب طبيعة الوظيفة	جدول رقم (03)
183	توزيع العمال إلى دائمين ومؤقتين	جدول رقم (04)
183	توزيع العمال على المصالح	جدول رقم (05)
185	الخصائص السوسيو مهنية لعينة الدراسة	جدول رقم (06)
185	الخصائص السوسيو مهنية للعينة المستجيبة	جدول رقم (07)
186	الخصائص السوسيو مهنية لعينة الدراسة الاستطلاعية	جدول رقم (08)
186	الخصائص الديموغرافية لعينة الإطارات	جدول رقم (9)
188	صدق محور حاجة الإنجاز	جدول رقم (10)
190	صدق محور حاجة القوة أو السيطرة	جدول رقم (11)
200	صدق محتوى محور حاجة الإنتماء	جدول رقم (12)
196	توزيع أفراد العينة حسب عامل السن	جدول رقم (13)
197	توزيع أفراد العينة حسب عامل الخبرة	جدول رقم (14)
198	توزيع أفراد العينة حسب عامل المستوى التعليمي	جدول رقم (15)
199	توزيع أفراد العينة حسب عامل طبيعة الوظيفة	جدول رقم (16)
201	رأي العمال المشرفين حول حاجة الإنجاز لديهم	جدول رقم (27)
202	رأي العمال المشرفين في حاجة القوة لديهم	جدول رقم (28)
203	رأي العمال المشرفين في حاجة الإنتماء لديهم	جدول رقم (29)
204	رأي العمال المشرفين في دافعية الإنجاز لديهم	جدول رقم (30)
206	رأي العمال الغير المشرفين حول حاجة الإنجاز لديهم	جدول رقم (31)
207	رأي العمال الغير المشرفين في حاجة القوة (السيطرة) لديهم	جدول رقم (32)
208	رأي العمال الغير مشرفين في حاجة الإنتماء لديهم	جدول رقم (33)
210	رأي العمال الغير المشرفين في دافعية الإنجاز لديهم	جدول رقم (34)
212	معامل ارتباط بيرسون بين الحاجة إلى الإنجاز لدى المشرفين والحاجة إلى الإنجاز لدى العمال	جدول رقم (35)
242	معامل ارتباط الحاجة إلى القوة لدى المشرفين والحاجة إلى القوة لدى العمال	جدول رقم (36)
215	معامل الارتباط بين الحاجة إلى الإنتماء لدى	جدول رقم (37)

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	المشرفين والحاجة إلى الإلتفاء لدى العمال	
216	معاملات الإرتباط بين دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال	جدول رقم (38)

قائمة الملاحق

الترتيب	عنوان الملحق
01	استبيان دافعية الإنجاز
02	الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله
03	الهيكل التنظيمي للديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ميله
04	الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب والرياضة لولاية ميله
05	نتائج معاملات الإرتباط بيرسون بإستخدام الرزنامة الإحصائية للعلوم الإجتماعية
06	طلب ترخيص القيام بالبحث داخل المؤسسة

الفصل التمهيدي

مقدمة

1- طرح الإشكالية.

2- فرضيات البحث.

3- أهمية البحث.

4- أهداف البحث.

5- مصطلحات البحث.

6- الدراسات السابقة.

التعقيب على الدراسات السابقة.

المقدمة:

لقد شهدت مختلف ميادين الحياة الإنسانية تطورا وتقدما في جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، وقد قابله في ذلك تعدد وتنوع في الآليات والوسائل والتجهيزات ، المباني ، المصانع... الخ لمجارات هذا التطور السريع، وقد اعتبرت الرياضة واحدة من أهم هذه الأنشطة التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الإهتمام المتزايد بها ، وتعددت بذلك المنشآت الرياضية من أشكالها البسيطة مع الوقت إلى أشكالها الجديدة الأكثر تطورا وتعقدا من ملاعب وقاعات مفتوحة ومغلقة و مضامير بمعايير مختلفة، حيث تعددت هذه الأخيرة (المنشآت) بمعايير مختلفة فحسب هدفها قد تكون منشآت تنافسية، تدريبية، ترويحية، علاجية، تعليمية... الخ، وحسب طبيعتها القانونية من ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية) وملاعب غير رسمية غير قانونية (للتعلم والتدريب والترويج)، وحسب تبعيتها إلى منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية) ومنشآت أهلية/خاصة (شركات، أندية... الخ)، وغير ذلك من المعايير.

ولضمان السير الحسن لهذه المنشآت الرياضية وجب احترام عدة معايير كاختيار موقعها بحيث يسهل المواصلات إليها، وعزلها عن أماكن الخطورة والإزعاج مثل المطارات والمصانع، ومراعاة أمن وسلامة اللاعبين والمشاهدين فيها وتوفير مرافق الصحة العامة من دورات المياه، قنوات الصرف الصحي ، مراعاة أقل تكاليف للإنجاز بدون المساس بالسير الحسن لها، والحفاظ على الناحية الجمالية للمنشأة الرياضية (حدائق ، ألوان) بحيث تبعث السرور في النفس.

غير أن تطبيق هذه المعايير يستلزم عدة عمليات إدارية مختلفة انطلاقا من فكرة تكوين المنشأة الرياضية إلى عرض هذه الفكرة على مجلس الإدارة وتحديد الأهداف منها، مرورا بلجنة التخطيط وحسابات ما قبل التشييد والبناء إلى إتمام المنشأة الرياضية.

ويقوم بهذه العمليات الإدارية إطارات متخصصة في الإدارة الرياضية لها الكفاءة والتخصص في ذلك ، نسميهم قادة أو مشرفين (Leaders) يوزعون على مختلف الوحدات الإدارية ويملكون الرغبة والإهتمام ، أو بعبارة أدق يملكون دافعية قوية لتحقيق أهداف هذه المؤسسات الرياضية.

وبهذا فرض كل من موضوع القيادة (الإشراف) والدافعية على المؤسسات الرياضية التي ترغب بحق التقدم في مجال عملها ، بالإضافة إلى فرض القوى المتعاضمة للتنافس المحلي والعالمي والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتقنية

والحكومية على الإدارة الرياضية ضرورة التطور واكتساب أساليب وطرق جديدة لرفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية أو المحافظة عليها على أقل تقدير، ويتطلب ذلك استغلال كافة الموارد المادية والمالية والبشرية.

وقد تغيرت بالفعل النظرة التي كانت تنظر إلى العامل بإعتباره ترس صغير في عجلة كبيرة ويتم تحفيزه بالمال فقط ، فالنظر إلى العامل على أنه مورد غير محدود ويمكن تحفيزه بوسائل مادية وحسب نظرة ساذجة⁽¹⁾.

ورغم ارتفاع الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغير الإشراف والعديد من الظواهر النفسية لاسيما الدوافع وما ينتج عنها من تحسين ظروف العمل سواء فيما يرتبط بالجوانب المادية كالظروف الفيزيائية من ضوضاء، تهوية، مدة العمل وكميته وزيادات في الأجور والرواتب ، ورغم كل هذا ظلت مشاكل الدافعية مرتفعة وزيادة حالات الغياب ودوران العمل وانخفاض مستويات الأداء، ولعل السبب وراء ذلك هو إغفال حقيقة صعوبة إشباع الحاجات الإنسانية ، فهذه الأخيرة قد تكون متعارضة فيما بينها فالموظف قد تكون له دافع قوي لإرضاء رئيسه في العمل بإنجاز أكبر ما يمكن انجازه في العمل ، إلا أن ذلك قد يزعج الزملاء لخوفهم أو عدم رغبتهم في تحقيق تلك المستويات من الإنجاز ، وعلى ذلك فالموظف تنازعه نوعان من الدوافع كل منهما يعمل في الإتجاه المعاكس والدافع الأقوى هو الذي يتغلب في النهاية .

ولما كان المال ليس هو الدافع الوحيد للعامل فإنه لا بد من توفير حاجات أخرى ذات طابع نفسي تسمح للعامل بالإنجاز والتقدم في الوظيفة والمؤسسة، وذلك بتوفير وظيفة تتحدى قدراته وتتيح الفرصة لتحمل المسؤولية والإبداع والتقدير من الزملاء والمشرفين⁽²⁾.

ويأخذ المشرف أو القائد في المؤسسات الرياضية دورا كبيرا في تحقيق ذلك من خلال الإشراف والإتصال المباشر مع العمال، وقدرته على تحديد وتشخيص حاجات الإنجاز لدى العمال ولاسيما سلوكياته وأفعاله الإشرافية التي تدعم وتحقق حاجاتهم وتنقل انشغالاتهم للإدارة العليا وتحفزهم على العمل والإنجاز، وهذه الجوانب تثبت بالفعل من هو القائد وليس من ما هي سمات القائد وذلك أكبر ما يشعل الرغبة لدى العمال داخل المؤسسة لإحترام القائد وإتباعه، مما يؤدي إلى مستويات عالية من دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي والإلتزام لدى الفرد والجماعات

(1) - الهاشمي لوكيا، السلوك القيادي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص165.

(2) - ميروح عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011، ص3.

داخل التنظيم، وما ينتج وراء ذلك من ارتفاع في مستويات الأداء والإنتاجية والفعالية التنظيمية ككل.

وقد أخذت أبحاث الإشراف (القيادة) تطورات سريعة صاحبت تغيرات القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين في كل جوانب المنظمة، إذ يعتبر المرسوم التنفيذي رقم 93-283 الذي صدر في 25 نوفمبر 1993، الذي يتضمن تغير تسمية مصالح الترقية والرياضة في الولاية المنصوص عليها في المادتين 2و4 من المرسوم التنفيذي

رقم 90-234 المؤرخ في 28 يوليو 1990 إلى مديرية الشباب والرياضة⁽¹⁾، والقرار الوزاري المشترك المؤرخ 20 صفر عام 1428 الموافق لـ 10 مارس 2007 الذي يحدد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية، مثالين على هذه التغييرات، وارتبطت هذه التغييرات بمواقف يجب يراعيها القائد للتأثير على الأتباع ودوافعهم ولاسيما دوافع الإنجاز وذلك مثل تماسك الجماعة، الهيكل التنظيمي، الصفات الشخصية للأتباع، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية والمساواة بين العمال... الخ، حيث انتشر الوعي لدى أغلب المؤسسات بضرورة مراعاة حاجات العمال وتوفير أنظمة التحفيز ودفع العاملين من إثراء وظيفي وتوسيع الوظائف، وأماكن وأوقات العمل المرنة... الخ⁽²⁾ في سبيل تحقيق مستويات عالية من دافعية الإنجاز وبالتالي مستوى عال من الأداء.

وكما قلنا سابقا فقد ظل البحث ومحاولة رفع مستوى الدافعية والرغبة في العمل لدى العمال، وفي رأي الباحث أن هذا التطور قد مس الجانب النظري بنسبة كبيرة غير أن الواقع عكس ذلك.

وكل هذا دفع بالباحث إلى إجراء هذه الدراسة ومحاولة الإطلاع على واقع دافعية الإنجاز لدى المشرفين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة.

(1) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، 23 نوفمبر 1993، ص 14.
(2) - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ط 8، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 120.

1- طرح الإشكالية:

لقد شهدت ميادين علم الإدارة والتنظيم الرياضي مجالاً واسعاً من الدراسات شملت مواضيع مختلفة تعددت باختلاف مجالات ومواضيع البحوث ، ولعل من بين المواضيع التي أخذت اهتمام الكثير من الباحثين كل من موضوعي الدافعية والإشراف (القيادة) وخاصة دافعية الانجاز، وقد زاد الاهتمام بهما حالياً وخاصة مع التطورات الحديثة في طبيعة العمل والمنظمات وتغير النظرة إلى المورد البشري بصفة ملحوظة.

ولو نظرنا إلى الموضوع بنظرة تاريخية فإن الإنسان كائن اجتماعي لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين كما أن لديه العديد من الحاجات يسعى لإشباعها ، وفي سعي هذا الأخير وجد أنه لا يستطيع القيام ببعض الأعمال وحده فظهرت الجماعات إلى الوجود تسعى إلى تحقيق أهداف مختلف أفرادها على اعتبار أن مجموع أداء الجماعة ككل لا يساوي مجموع أداء كل فرد منها على حدا ، ومع كبر حجمها وتعدد أهدافها لم يعد بإمكانها إشباع وتحقيق أهداف أفرادها فظهرت المنظمات بضمها لعدد من الجماعات ، وبتعدد المنظمات في نفس مجال العمل والمجالات الأخرى ظهر التنافس فيما بينها فسعت هذه الأخيرة إلى الحصول على أعلى مستوى أداء لعمالها وجماعاتها ، فظهر أبشع استغلال لطاقتهم فانتشرت ظواهر التغيب ودوران العمل وانخفاض الإنتاجية والأداء ، وعدم الرضا ومن ثم ظهر البحث عن رفع مستوى أدائهم بعدة أساليب كالحوافز المادية والإغراءات ، بالإضافة إلى التسلط والإجبار.... الخ.

ولكن بالنظر إلى حجم التحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية المعاصرة والضغوط الداخلية والخارجية من أجل الإرتقاء بمستوى أدائها وجودة خدماتها والحد من تكاليف تشغيلها، أدركت هذه المؤسسات أن عليها أن تكون مستيقظة وذات تفكير استراتيجي ورؤية واضحة وأنه لا بد من توافر قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التغيرات ، ولكن برغم ذلك ظل العجز يواجه هذه المؤسسات ولعل السبب الرئيسي وراء ذلك اعتبار القيادة أو الإشراف ما هي إلا القدرة على تحمل المسؤولية والتمتع بالصلاحيات وممارسة السلطة ، وأنها عامل فردي اندفاعي ، أو أنها خلاصة الجهود الفردية وأن القيادة علاقة في اتجاه واحد. ونتيجة لهذا الاعتقاد الذي كان سائد فقد تعرضت القوى العاملة إلى أبشع صور الاستغلال ، فكان العامل يعمل طوال اليوم بمقابل لا يعينه حتى على إشباع حاجاته الأساسية ويطبق كل ما يأتيه كبار الملاك والإدارة العليا دون إبداء أي رأي ، ويعمل في ظروف فيزيقية سيئة ، زد على ذلك غياب الآلات والماكينات

جعلت العامل يعاني التعب والإرهاق الكبيرين وما يعود من ذلك على صحته في المدى القريب و البعيد.

ورغم ذلك فقد تم الانتباه إلى حاجات العمال حيث تحسنت ظروف العمل وقل الجهد البدني المبذول بظهور الآلات والماكينات، إلا أنه ظهر مهدد آخر وهو خطر الفصل والبطالة والغموض في المسار المهني، حيث يقول أحد كبار التنفيذيين ((ليس هناك أسوأ من الغموض في حياة الإنسان)).⁽¹⁾

ورغم أن كل ما ذكرناه ينطبق على المؤسسات الرياضية إلى حد كبير، فإن هذه الأخيرة نتيجة صعوبة فهم الحاجات والدوافع الإنسانية لاسيما فقد أساءت معظم المنظمات فهمها وتطبيقها، فإدراك المشرف والإدارة أن العامل الذي ينجز عمله بدقة ونجاح ومستوى عال من الأداء ويحترم قواعد وأوقات العمل... الخ ربما يبحث عن زيادات في الأجر والراتب وتحسين ظروف العمل والأمان الوظيفي وغير ذلك من الظروف المادية الجيدة، فكانت الاستجابة محاولة رفع روحه المعنوية والدافعية من خلال توفير حاجياته المادية من أجر ورواتب وتحسين ظروف العمل والأمان الوظيفي والمزايا الإضافية مثل حاجات الصحة والحماية والتقاعد... الخ.

وحقيقة الأمر أن كل هذه الإجراءات كانت لاعتقاد أن الفرد صاحب الأداء العالي والمتقن يملك دافعية كبيرة ويبحث عن حاجات جديدة له، حيث تم إغفال إمكانية كون هذا العامل لا يؤدي عمله على أكمل وجه لدافعيته إنما يرجع ذلك لمهاراته ومكتسباته وخبراته في العمل، ومع ذلك فقد ساهمت في تحقيق إيجابيات غير أنه بمرور الوقت تغيرت سلوكياته من كونه متفتحا واجتماعيا إلى منطوي وسلوكه دفاعي ضد الآخرين وانخفضت مستويات الأداء والدافعية لديه، وقد ساهم هذا في اقتناع المؤسسات بصفة عامة والرياضية خاصة أن العامل صاحب الدافعية المرتفعة والمهارات المنخفضة لا يحقق مزايا للمؤسسة، كما أن العامل صاحب المهارات الجيدة ودافعيته منخفضة للعمل لا يحقق كذلك مزايا لها.

وبهذا حقق البحث في مجال حاجات العمال شوطا كبيرا وازداد فهم المنظمات لسلوكيات وحاجات ودوافع عمالها واتجه البحث عن قوة عمل ذات مهارة وخبرة ومراعاة توفير حاجاتها الضرورية من زيادات في الرواتب وتحسين ظروف العمل من التدفئة التكييف والتهوية الأمن، والعمل على خلق مجموعات عمل متوافقة وذات علاقات مهنية جيدة، وتحسين نوعية الإشراف... الخ وذلك لتعظيم الاستفادة منها.

– مبروح عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر، مذكرة ماجستير في علم النفس⁽¹⁾ العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011، ص16.

وبفضل هذه التطورات والتغيرات الكبيرة في نظام وعمل المنظمات اثبت عكس الاعتقاد الذي كان سائدا، وانه لا بد من اعتبار القيادة عملية تبادلية بين القادة والعاملين ، وبذلك تم تأكيد المثل لانجليزي القائل :

" يمكنك أن تجر الحصان إلى النهر لكنك لا تستطيع إجباره على الشرب"⁽¹⁾ ولذلك فإن عملية القيام بوضع قوانين صارمة وبرامج عمل مكثفة تسعى إلى تحقيق وفرات في الإنتاج وربحية عالية ، لا تجدي نفعا إذا ما كان العامل غير مقتنع بها أو يفتقد الدافع للقيام بها ، كما أنها إن حركت العامل للقيام بها فإنها لا تضمن استمراره بنفس الكفاءة ومستوى الأداء. غير أن بظهور الاقتصاد العالمي وتحسن النتائج الرياضية العالمية ودخول الرياضة بجميع مستوياتها الإدارية والتدريبية والتعليمية في إطار العولمة والمنافسة الاقتصادية بين الشركات المتعددة الجنسية وارتفاع عدد المؤسسات التي خرجت من المنافسة والخسائر الكبيرة التي لحقتها رغم الآلات والماكينات والتجهيزات الرياضية التي تملكها ، ورغم التقدم في فهم حاجات عمالها ودوافعهم حيث أدركت هذه الأخيرة أن أهم مورد لديها هو العنصر البشري وأن لمحافظة على عامل كفى لا بد من إشباع نوع آخر من الحاجات تساهم في استمرارية عمله بنفس الأداء والحماس والولاء للمنظمة أو المؤسسة الرياضية ، وهي دوافع الانجاز والتقدير واحترام وتأكيد الذات.

وبذلك أخذت الحاجات بعدا نفسيا أقرب إلى الدافعية وذلك من خلال تقدير انجازات ومهارات وقدرات الفرد ، وتنمية الشعور بالثقة واستخدام الألقاب البراقة وتوفير مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم وتسمح لهم بالتطور واستخدام أساليب إبداعية وابتكارية تسمح لهم بالتقدم والنمو الذاتي... الخ

ولتحقيق ذلك وجب توفير قيادات عصرية تلهم المرؤوسين وتحفزهم وتشجعهم على الإبداع من خلال الحرص على تحقيق العدالة والمساواة في التعامل معهم وإشراكهم في صياغة ووضع الأهداف واتخاذ القرارات وتقاسم الطموحات بحيث تخلق لديهم الالتزام بتحقيقها ، وتوفر لهم فرص التقدم في المنظمة وتقدير واحترام الذات والاعتراف بهم نظرا لما ينتج عن ذلك من مستويات عالية من الأداء بحيث تساهم في مواجهة المنافسة الشرسة مع المؤسسات الرياضية والاقتصادية الأخرى.

وحقيقة أن الدراسات السلوكية كانت مبكرة نوعا ما غير أنها اتخذت صورا جديدة راعت فيها مختلف التطورات والتغيرات التي شهدتها نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين ، حيث أخذت في اعتبارها سلوكيات

– أسامة كامل راتب ، علم نفس الرياضة ، ط2 ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1997 ، ص 71 .⁽¹⁾

القائد في مختلف المواقف التي تواجه المنظمة وتنعكس عليه ، وأخذت في اعتبارها حقيقة جوهرية أن سلوك القائد سلوك ملاحظ وهي أحسن اتجاه للتأثير على الأتباع ، فلعامل يؤمن بما يراه ولا يؤمن بما لا يراه ولعل هذا يلفت الانتباه إلى شرط أساسي لخلق الدافعية لدى العامل وسلوكياته، هو أن يكون القائد في حد ذاته مثال يقتدي به كافة العمال يعمل مع كل واحد منهم بحماس ويعكس اهتمامه بهم وبحاجتهم ورغباتهم دون تحيز قبل أن يركز كل الاهتمام على أعمالهم وواجباتهم.

حيث يرى العديد من الباحثين أن عملية الإشراف بما تتضمنه من جوانب قوة تتمثل في التأثير المثالي ،والاهتمام بمراعاة الجوانب الإنسانية للعمال ،ومراعاة انجاز العمال بصورة تتوافق بما يستجد من المواقف وتوفير فرص لتحقيق مستويات عالية من الانجاز وتحقيق الذات والحصول على التقدير والاحترام ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير ظروف عمل تتحدى قدراتهم ، يمكن أن تساهم بإيجابية في التغلب على الكثير من السلبيات التي تعاني منها القيادات التقليدية مثل التأثير في الاتجاه الواحد من طرف الرئيس على المرؤوسين في أداء المهام ، الحصول على الالتزام والاستفادة من كافة قدراتهم وتحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية والدافعية لديهم.

ومن خلال كل هذا تم إدراك المعنى الحقيقي للدافعية وهو ليس إشباع الحاجات المادية والتي تمثل الظروف المحيطة بالعمل فقط،إنما هي إشباع الحاجات الداخلية التي تدفع العامل نحو العمل برغبة وحماس وروح معنوية عالية والتي تعكس حاجات النمو والإنجاز وهي تحقيق واحترام وتأكيد الذات،وأنه من خلال كل هذا يمكن لدافعية الإنجاز لدى القادة أن تلهم الدافعية للإنجاز لدى العمال.

ونظرا لأهمية عملية الإشراف الذي يعكس ما يقوم به القائد(المشرف) وليس من هو القائد(المشرف) ،ودوره في تحقيق الفعالية في المؤسسات لاسيما التأثير على دافعية الانجاز من خلال إشباع حاجات الانجاز والانتماء والقوة، كل هذا يدفعنا إلى الاهتمام بهذا المفهوم الإداري وإلقاء الضوء على خصائصه وأبعاده النفسية لاسيما مع الفارق في التطور الذي حدث في الجانب النظري أكثر منه في الواقع فعملية الإشراف المثلى تكاد تنعدم في المنظمات الإدارية بصفة عامة ومنظمتنا الرياضية ومن بينها مؤسسة دراستنا بصفة خاصة ، والتي تتطلع إلى تنمية هياكلها وتحقيق الفعالية الإدارية و التنظيمية والكفاءة في الأداء بصفة عملية.

وعلى ضوء ما سبق نحاول التعرف على واقع دافعية الانجاز والإشراف

- (القيادة) لدى المشرفين والرؤساء بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله ، وذلك من خلال الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي والذي مفاده :
- ما مدى تواجد علاقة إرتباطية بين دافعية الانجاز لدى الرؤساء والمشرفين ودافعية الانجاز لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله؟.
- ويندرج تحت سؤال الدراسة الأساسي مجموعة من التساؤلات هي:
- ما مدى تواجد علاقة إرتباطية بين دافع الانجاز لدى المشرفين ودافع الانجاز لدى العاملين؟.
 - ما مدى تواجد علاقة إرتباطية بين الحاجة إلى الانتماء لدى المشرفين والحاجة إلى الانتماء لدى العاملين؟.
 - ما مدى تواجد علاقة إرتباطية بين الحاجة إلى القوة(السيطرة) لدى المشرفين والحاجة إلى القوة(السيطرة) لدى العاملين؟.

2- فرضيات البحث:

2-1- الفرضية العامة:

هنالك علاقة إرتباطية بين دافعية الانجاز لدى المشرفين (القادة) ودافعية الانجاز لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلّة.

2-2- الفرضيات الجزئية

2-2-1- توجد علاقة إرتباطية موجبة قوية بين دافع الانجاز لدى المشرفين (القادة) ودافع الانجاز لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلّة.

2-2-2- توجد علاقة إرتباطية موجبة قوية بين الحاجة إلى الانتماء لدى المشرفين (القادة) والحاجة إلى الانتماء لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلّة.

2-2-3- توجد علاقة إرتباطية موجبة قوية بين الحاجة إلى القوة (السيطرة) لدى المشرفين (القادة) و الحاجة إلى القوة (السيطرة) لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلّة.

3- أهمية الدراسة:

يعد موضوع الإشراف (القيادة) والدافعية واحد من أكثر موضوعات علم الإدارة والتنظيم الرياضي وعلم النفس أهمية وإثارة لاهتمام الناس جميعا، فهو يهم الأب الذي يريد أن يعرف لماذا يميل طفله للانطواء والعزوف عن اللعب مع أترابه، كما يهم القائد أو المدير الذي يريد معرفة دوافع العاملين لديه، حتى يتسنى له أن يستغلها في حفزهم على تطوير أدائهم على النحو الأفضل، فالأداء لا يكون مثمرا وجيدا إلا إذا كان يرضي دوافع لدى الفرد.

- إن لهذا الموضوع أهمية رئيسية في كل ما قدمه علم النفس والإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية خاصة حتى الآن من تطبيقات سيكولوجية، ويرجع ذلك إلى الحقيقة التالية: أن كل سلوك ورائه دافع.

- كما أن القول المأثور: ((يمكنك أن تجر الحصان إلى النهر، لكنك لا تستطيع إجباره على الشرب.)) يعبر بوضوح عن أهمية دور الدافعية في العمل، فعلى سبيل المثال أن القائد أجبر عاملا ما على القيام بعمل أو مهمة لا يرغب في القيام بها، ولكن هذا لا يضمن أن العامل سوف يبذل الجهد المطلوب مادام يفتقد الدافع القوي نحو أداء العمل الموكل إليه. (1)

- تأكيد العديد من الباحثين أهمية موضوع الدافعية، ومن بينهم وودورث في كتابه علم النفس الديناميكي أكد على مجال حيوي لدراسة أطلق عليه اسم علم النفس الدافعي أو علم الدافعية، كما نجد فاينكي عام 1960 قد تنبأ بأن الحقبة التالية من تطور علم النفس سوف تعرف بعصر الدافعية.

- كذلك يشير كل من ليولن وبلوكر عام 1982 في كتابهما سيكولوجية التدريب بين النظرية والتطبيق إلى أن البحوث التي أجريت فيما يخص الدافعية تمثل حوالي 30 من إجمالي البحوث التي أجريت في مجال علم النفس خلال العقدين الأخيرين. (1)

وتتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية العنصر البشري في المنظمات الإدارية الرياضية بصفة عامة، وفي مؤسسة دراستنا بصفة خاصة، باعتباره الركيزة الأساسية لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات التنظيمية، كما أنه العنصر الأساسي المحدد لدى فعالية الأداء وكفائة في المنظمة.

وفي ظل التغيرات التي نعيشها الآن، وبروز العولمة والانفتاح الاقتصادي -يعاني أزمة عالمية حادة- بين دول العالم، فالمؤسسات الرياضية في العصر الحالي سواء

(1). أسامة كامل راتب، مرجع سابق، ص72.

الغربية أو العربية والوطنية تحتاج قيادة عصرية تنقلها من الطرية التقليدية في الإدارة والتسيير إلى طرق تتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرين. وتظهر أهمية الدراسة من وجهة نظر الباحث في ما ستقدمه إلى رصيد المعرفة في مجال أدبيات الإشراف (القيادة) ودافعية الإنجاز، وإضافة إلى المكتبة العربية التي تنقصها المعلومات والدراسات من هذا الجانب، والذي أخذ حيزا كبيرا لدى الغرب ولم يأخذ حقه في الفكر العربي، أم أهميته التطبيقية فتكمن في معرفة دافعية الإنجاز لدى المشرفين في مؤسساتنا الوطنية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العمال.

كما تتأكد أهمية الدراسة كما يراه الباحث فيما ستقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات يستفيد منها المسؤولون في مؤسسة الدراسة والقطاعات الإدارية بصفة عامة، ورفع مستويات الدافعية للإنجاز لدى عمالها، ورفع كفاءة القادة (المشرفين).

4- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة أهداف نوجزها فيما يلي:

- 1- التعريف بمفهوم الإشراف (القيادة) وشرح أبعاده وخصائصه المختلفة، على اعتبار أنه من المفاهيم التي لاتزال تحتاج البحث على المستوى العربي والجزائري.
- 2- إبراز أهم ما توصلت إليه الدراسات الميدانية العربية والأجنبية عن أهمية وعلاقة الإشراف ودافعية الانجاز داخل المؤسسات بصفة عامة والرياضية بصفة خاصة.
- 3- الكشف عن واقع الإشراف ودافعية الانجاز بالمؤسسة الرياضية الجزائرية والمؤسسة التي يجرى عليها البحث.
- 4- معرفة مستويات الحاجات التي يرغب في إشباعها عمال المؤسسة محل الدراسة.
- 5- بيان طبيعة ومدى توافر العلاقة بين دافعية الانجاز لدى المشرفين بالمؤسسة من جهة ودافعية الانجاز لدى العمال فيها.
- 6- طرح بعض التوصيات والاقتراحات بناء على نتائج الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي.
- 7- التعرف على بعض بدائل القيادة (الإشراف) في حال أمكن توافرها داخل المؤسسة المعنية بالدراسة.

5- مصطلحات البحث:

1-5- القيادة أو الإشراف (LEADERSHIP):

تعرف القيادة بأنها أفراد يوجدون بالجماعات والمنظمات يكون لهم التأثير الأكبر على الآخرين، كما أنها إجراءات يؤثر شخص ما بمقتضاها على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو المنظمة.⁽¹⁾

كما تعرف بأنها الإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال.⁽²⁾

والقيادة هي عملية التأثير الذي يوصف بأنه عملية إرشاد نشاطات أعضاء المنظمة في تحديد الاتجاهات (المقاصد) التي تقود للحصول على أهداف نظام الإدارة.⁽³⁾

ونعني بالقيادة أو الإشراف في هذا البحث بأنها الطريقة أو السلوك الذي يحاول من خلاله أحد الأفراد (القائد) التأثير بموجبه على الأفراد العاملين لتحقيق مجموعة أهداف معينة.

5-2- الدافعية:

هي عبارة عن الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف محدد، وتحافظ على إستمراره حتى يتحقق ذلك.⁽¹⁾

كما أنها حالة يستمر فيها النشاط وتتوسطه إلى درجة كبيرة عمليات تقييم واعية، وتوقع وانفعال، وهي الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيقه⁽⁴⁾، وتحافظ على استمراره حتى يتحقق ذلك الهدف.

وكما يقصد بالدافعية عملية إثارة وتوجيه والمحافظة على سلوك الإنسان الموجه لغرض معين .

ونقصد بالدافعية في بحثنا هي جميع الحالات الداخلية والخارجية (سلوك القائد) التي تحرك سلوك العامل وتوجهه وتحافظ على استمراره حتى يتحقق هدف إشباع حاجات البقاء والانتماء والنمو بحيث يؤدي العامل عمله بحماس وروح معنوية عالية.

5-3- دافع الانجاز:

وهو الدافع إلى التفوق وتحقيق الانجاز وفق مجموع من المعايير، كما يعرف بأنه استعداد يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق نجاح يترتب عليه نوع من

(1) - جبرالدج جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ط7، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004، ص622.

(2) - علي الشرفاوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، بدون تاريخ، ص50.

(3) - صلاح عبد القادر النعيمي، المدير، القائد، المفكر الاستراتيجي، ط12، أفراد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص93.

(4) - يوسف قطامي، الدافعية للتعليم الصفي لدى طلبة الصف العاشر، مجلة دراسات، العدد 2، المجلد 20، 2، 1993، ص234.

الإشباع وذلك في المواقف المختلفة في العمل والتي تتضمن تقييم الأداء في ضوء محدد للامتياز.

ويعرفه "ماكليلا ند" هو الأداء في ضوء مستوى الامتياز أو مجرد الرغبة في النجاح،⁽¹⁾

ونقصد بدافع الانجاز في بحثنا ذلك الشعور المصاحب للأداء والذي يدفع الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة وانجازها بسرعة وبطريقة مستقلة ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم والحصول على تقدير الذات من خلال الداء والاستغلال الناجح لمختلف الإمكانيات والقدرات الخاصة به والوصول إلى أقصى ما يمكنه الوصول إليه.

4-5- حاجات (دافع) الانتماء:

هي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، والأفراد الذين يتمتعون بهذا النوع من الحاجات يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين ويجدون الإشباع خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أوامر الصداقة مع الآخرين.⁽²⁾

ونقصد بها في بحثنا تلك الحاجات التي تجعل العامل يتجه إلى تكوين علاقات ويرغب في أن يكون محبوبا ومقبولا من الآخرين والتي بدورها تسمح له بالشعور بالارتياح وتساعد في العمل.

5-5- الحاجة (دافع) إلى القوة:

القوة والسيطرة على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين، ونلاحظ عدة أنواع من القوة وهي:

- 1- قوة منح المكافأة: وهي القدرة على مكافأة الآخرين.
- 2- القوة القسرية: القدرة على معاقبة الآخرين.
- 3- القوة الشرعية: وهي القوة القانونية التي تحدد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.
- 4- قوة الإعجاب: وهي مبنية على توافر الفرد على سمات شخصية تجعله مصدر قوة.
- 5- قوة الخبرة المهنية: هي امتلاك الفرد لمعرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.⁽²⁾

(1) - الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، صص 190-191.

(2) - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، صص 291.

ونقصد بها في بحثنا أنها رغبة الفرد في السيطرة والتحكم والتأثير على الآخرين، من خلال امتلاكه لبعض مصادر التأثير المذكورة أعلاه.

6- الدراسات السابقة :

إن الإهتمام المتعاضم بالعلاقة بين الموارد البشرية للمنظمة والتطور على النمو على المدى الطويل كان نتاج تغير نظرة المنظمات إلى مواردها على أنها مصدر لا ينضب، وتغير النظرة التي ترى أن العامل مورد غير محدود ويمكن تحفيزه بوسائل مادية وحسب⁽¹⁾، وأن المال وحده الكاف لدفع العمال.

والملفت للانتباه أن كل من القائم بهذه النظرة والمنفذ لها (المدير/المشرف) والموجهة إليه وهو العامل ينطلقان من موضوع واحد وهو أن كل منهما دوافع، فالقيادة عملية تبادلية وليست أحادية الإتجاه فكليهما (المشرف/العامل) يحقق أهدافه من خلال الآخر.

ولهذا وجب توفير نوع آخر من الدوافع تأخذ بعدا نفسيا أكثر مثل تقدير انجازات ومهارات وقدرات الفرد وتنمية الشعور بالثقة واستخدام الألقاب البراقة وتوفير مهام تتحدى قدراتهم وتسمح لهم بالتطور واستخدام أساليب إبداعية و إبتكارية تسمح لهم بالتقدم والنمو الذاتي... الخ وبعبارة أخرى دافعية الإنجاز.

ولتحقيق ذلك وجب توفير قيادات عصرية تدلا كان هناك شرط أساسي لرفع مستوى دافعية الإنجاز لدى العمل وهو أن يكون الشرف في حد ذاته مثال يقتدي به كافة العمال.⁽²⁾

ومن هنا أتت محاولتنا في جمع بعض الدراسات التي تناولت دراسة دافعية الإنجاز لدى المشرفين والعمال، غير أنه -حسب إطلاع الباحث- لم يجد دراسة تناولت هذا الموضوع

(1) - الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص165.
(2) - مبروح عبد الوهاب، مرجع سابق، ص18.

، فمن الدراسات التي درست متغير دافعية الإنجاز وحده ومنها من درسته في علاقته بمتغيرات أخرى مثل السن ، الجنس ، المكانة الإجتماعية... الخ وقد حاول الباحث جمع بعض الدراسات التي تناولت دافعية الإنجاز بصفة عامة.

6-1- دراسة ماكيلاند (1925-1950):

عندما توجه الباحثين إلى تفسير التطورات في البلدان المتطورة إلى ازدياد عدد السكان واكتشاف الموارد الطبيعية والمناخ الملائم، أو افتتاح مناطق تسوق جديدة... الخ، ذهب ماكيلاند إلى وصف وجهات النظر هذه بالقصور، وهو لا يذكر بأن هذه العوامل هامة مثال ذلك أن الأجواء المدارية قد تزود الناس بمدد وفير من الطعام حتى لا يتبقى إلى الدافع الضئيل إلى التغيير، على حين الأجواء القاسية البرودة قد تجعل الإنسان ينفق كل جهد في أن يحافظ على نفسه، كما أن ازدياد السكان يؤدي في بعض الأحوال إلى تنشيط الإقتصاد ، ومن الصحيح أيضا أن إكتشاف الزيت في أرض صحراوية فقيرة له تأثير عميق على الإقتصاد، وقد أجرى ماكيلاند دراسات منهجية على مجموعة كبيرة من البلاد التي تقع في المنطقة المعتدلة حيث ينبغي أن تقل تأثيرات العوامل المناخية، وتبين أن ازدياد السكان لا يكون مرتبطا على الدوام بالرخاء والرفاهية بل إنه كثيرا ما يؤدي إلى انخفاض في النمو الإقتصادي، كما وجد أن البلدان المتكافئة في الموارد الإقتصادية تتفاوتا تفاوتا هائلا في مدى استغلالها لهذه الموارد، ولذلك لا بد أن في الأمر شيئا آخر.

ويذهب ماكيلاند إلى انه أمر سيكولوجي، وهو الدافع الإجتماعي عند الشعب في البلد، ويرى بالتحديد أن البلاد التي نمت في أطفالها دافعا قويا للإنجاز أفادت من وراء ذلك مكاسب اقتصادية في السنوات التالية بعد أن شب الأطفال وعادوا من أصحاب المشاريع، بالإضافة إلى ذلك وضع ماكيلاند اختبارا عبقريا لتمحيص هذا الفرض.

وفي البداية كان عليه أن يجد مقياس للنمو الإقتصادي للدول الأربعين التي تمت فيها الدراسة وهذا ليس بالأمر السهل، ولكنه استقر في الأخير على كمية القوة الكهربائية التي تنتجها الدولة مقارنة بعدد السكان فيها، ذلك أن كل الصناعة تعتمد على القوة الكهربائية، لذلك فهي تزودنا بمؤشر للنمو الإقتصادي، حيث كانت بيانات القوة الكهربائية ميسورة للسنوات (1929-1950) ، وتبين أن هذه الدول المتعددة تفاوتت تفاوتا كبيرا في الزيادة التي طرأت على إنتاج القوة الكهربائية خلال هذه الفترة.

وأما لمقياس الدافع للإنجاز فقد كان ماكلياند يريد شيئاً يبين درجة الإهتمام بالإنجاز الذي يتعرض له الأطفال، وقد تخير كتب المطالعة أو كتب القراءة التي يستخدمها الأطفال في الصفوف الثاني والثالث والرابع من سنوات (1925-1950) واختيرت من هذه الكتب بعض القصص بصورة عشوائية وتم تقدير الدرجات لها من حيث الدافع للإنجاز بطريقة شبيهة بالطريقة المستخدمة في القصص التي نحصل عليها باستخدام اختبار تفهم الموضوع، ولذلك أصبح لدى ماكلياند مقياس لدرجة الإهتمام بالإنجاز من قبل بداية فترة النمو أو التدهور الإقتصادي، ومقياس آخر هذه الفترة.⁽¹⁾

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إرتباطية ايجابية بين درجة الدافع إلى الإنجاز في كتب القراءة للأطفال والنمو الإقتصادي مقدراً بالتغيرات في إنتاج القوة الكهربائية فيما بين سنة 1929 وسنة 1950، ومعنى هذا أن البلاد التي تحققت لها أكبر زيادة في الإنتاج الكهربائي (مثل بريطانيا) كانت في كتب القراءة للأطفال سنة 1925 بها أكبر درجة في الإهتمام بالإنجاز، بينما كانت البلاد ذات الزيادة الصغيرة أو الإنخفاض (مثل بلجيكا) ذات اهتمام قليل بالإنجاز.

وأما من الناحية الأخرى فلم تكن هناك علاقة بن الإنجاز الذي يبدو في كتب القراءة سنة 1950 والزيادة في إنتاج القوة الكهربائية، على أن لهذه النقطة الأخيرة أهميتها فإنها تعني أن أفكار الإنجاز في كتب المطالعة للأطفال ليست نتيجة للتوسع أو النمو الإقتصادي، كما تعني أن هناك عاملاً هاماً في النمو الإقتصادي وهو درجة الإهتمام الذي قدم للأجيال السابقة بالإنجاز وضرورتهن فالمعزى أننا إذا حفزنا الأطفال على الإنجاز وجدناهم يقومون بالأشياء المطلوبة لتنمية الإقتصاد عندما يكبرون، أي أن الدافعية تسبق النمو الإقتصادي.⁽²⁾

6-2-دراسة كل من (Peter J.weston &Martha T.Mednick) 1970:

أخذت الدراسة عنوان " العرق، المكانة الإجتماعية ودافع تجنب النجاح لدى النساء"، حيث انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:
- النساء من العرق الأسود يظهرن استجابات أقل في دافع تجنب النجاح من النساء ذات اللون الأبيض.

- النساء ذوات اللون الأسود ذوي المكانة الإجتماعية المنخفضة أقل خوفاً من النجاح من النساء ذات اللون الأسود المتوسطات في المكانة الإجتماعية.

(1) - ادوارد ج.موراى، الدافعية والإنفعال، ط1، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، دار الشروق، القاهرة، مصر، 1988، ص 204-205.

(2) - ادوارد ج.موراى، مرجع سابق، ص206.

تكون مجتمع الدراسة من 85 امرأة، 63 منهن من (Bluefield state college) في فيرجينيان و22 من الجامعة الأمريكية، حيث تم تحديد المكانة الاجتماعية من خلال الوظيفة والمستوى التعليمي.

تم استخدام اختبار تفهم الموضوع (TAT) لـ "هورنر"، واستبيان موجز لجمع المعلومات الاجتماعية والاقتصادية، حيث تم وضع عينة البحث في قاعة دراسية وتم تقديم الإستبيان لهم وتطبيق عليهم اختبار تفهم الموضوع، وفي الأخير أشارت النتائج إلى ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النساء المتوسطات والمنخفضات في المكانة الاجتماعية في دافع تجنب النجاح.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النساء ذوات اللون الأسود وذوات اللون الأبيض في دافع تجنب النجاح، ولعل هذا يتماشى مع ما تقترحه "هورنر" 1968 بأن النساء في المجال الفكري يتميزن ويحاولن السيطرة وتحقيق النجاح في مواقف المنافسة الفكرية.⁽¹⁾

3-6-دراسة كل من Kowatrakul.surang, & Cthers (1970):

أخذت الدراسة عنوان " تدريب الإنجاز وما يحققه ذلك من أفضلية لدى الأطفال وأمهاتهم".

تنطلق هذه الدراية من افتراض أن الأطفال الذين تلقوا تدريباً على دافعية الإنجاز سوف يحققون درجات عالية في اختبار الذكاء ويظهرون دافعية الإنجاز أكثر من الأطفال الذين لم يتلقوا تدريباً على دافعية الإنجاز.

تكون مجتمع الدراسة من 84 مشارك منهم 46 ذكور و38 إناث، وتم تقسيمهم إلى مجموعتين تلقوا تدريباً على دافعية الإنجاز ومجموعتين لم تتلق تدريباً على دافعية الإنجاز، حيث تم تقديم لجميع الأفواج قبل الإختبار قائمة أرنسون Aronson graphic expression.

تلقت الأفواج التجريبية تدريباً على مهام تخص دافعية الإنجاز كل يوم ساعة قبل بداية الدراسة لمدة 03 أشهر، ثم أعيد تقديم قائمة أرنسون و اختبار ستانفورد بينيه للذكاء.

وقد أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأطفال الذين تلقوا تدريباً على دافعية الإنجاز والذين لم يتلقوا تدريباً عليها.⁽²⁾

⁽¹⁾ – Peter J.Weston &Martha T.Mednick, **race, social class and motive to avoid success in women**, howard university, journal of cross-cultural psychology, vol 1,n.03, september 1970,pp284-290.

⁽²⁾ - Kowatrakul.surang & Cthers, «**need achievement training for head start children and their mother's** , temple university, philadelphia, p1.coll.of education, 1970, p1.

4-6-دراسة (1973) Toby rose yan:

كانت الدراسة بعنوان تأثير المحيط الدراسي على دافع الخوف من النجاح في المدرسة العليا للنساء، حيث انطلقت الدراسة ، الفرضيات التالية:

1-النساء اللواتي يتم إرسالهن في العام الأول إلى المدارس الغير مختلطة يظهرن خوفا من النجاح من خلال الإستجابات الإسقاطية أكثر من نظيراتهن في الكليات والمدارس المختلطة والخاصة.

2- النساء في المدارس الغير مختلطة يظهرن نسبة ضئيلة من الخوف من الفشل من خلال الإستجابة لقصص الإسقاطية ،من النساء في المدارس المختلطة.

3- النساء المرتفعات في الخوف من النجاح يظهرن مستوى أداء عال في مواقف غير المنافسة من مواقف المنافسة، بينما النساء المنخفضات في الخوف من النجاح يظهرن أداء جيد في المهام التنافسية أكثر من غير التنافسية.

4- النساء المرتفعات في الخوف من النجاح تكون توقعاتهم نحو أدائهن في المهام أقل من مستوى أدائهن في الواقع، وعلى العكس النساء المنخفضات في الخوف من النجاح تكون توقعاتهم نحو أدائهن في المهام أقرب إلى مستوى أدائهن في الواقع.

5- النساء المرتفعات في الخوف من النجاح هن تقليديات في رأيهن نحو دور كل من الرجال والنساء، من النساء المنخفضات في الخوف من النجاح.

تكون مجتمع الدراسة من 04 مجموعات ، الأولى تكونت من 28 فتاة من المدرسة المختلطة من غرب (فان كوفر) والمجموعة الثانية تكونت من 30 فتاة من المدرسة الغير مختلطة الخاصة (Crofton house school for girl) ، والمجموعة الثالثة تكونت من 20 فتاة تم توجيههن في العام الأول إلى مدرسة غير مختلطة، والمجموعة الرابعة تكونت من 22 فتاة من العام الأول من مدرسة مختلطة في غرب (فان كوفر)، حيث كانت المجموعات متقاربة في المكانة السوسيواقتصادية والقدرات الفكرية حتى لا يؤثر ذلك على نتائج الدراسة.

وقد تم تحديد المكانة الإجتماعية من خلال وظيفة الآباء والخلفية العلمية، حيث تم توزيع استبيان الخلفية العلمية للمجموعات مع بعض ن وتم قياس القدرات الفكرية من خلال الإختبار اللغوي the wechsler adult intelligence scale(wais)، حيث أظهر هذا الإختبار معامل ارتباط قدره (0.87) مع اختبار الذكاء (IQ)، حيث تم توزيع الإختبار بشكل منفرد على كل فرد وهذا نظرا لطبيعة هذا الإختبار.

وتم قياس الخوف من الفشل بطريقة القصص الإسقاطية مؤخودة مباشرة من مقياس "هورنر"ن حيث تم تقديم كتيب يقدم تعليمات حول 04 وضعيات خاصة إذ يجب كتابة قصة حولها.

وتم قياس كذلك الأداء في المهام التنافسية والغير تنافسية من خلال Anagram test الذي استخدمه "هورنر" وتم عنونته بأنه اختبار للذكاء العام، تتم الإجابة عليه في 10 دقائق.

ولقياس الإختلاف في الرأي والاستعدادات اتجاه الدور الخاص بالرجال والنساء تم استخدام Lambert's sex rol differentiation questionnaire. وكانت النتائج كما يلي:

-النساء في المدارس الخاصة الغير المختلطة أكبر في الخوف من النجاح من النساء في المدارس المختلطة العمومية.

-النساء المرتفعات في الخوف من النجاح أقل تقدير لأدائهن في المهام، في حين النساء الأقل درجة في الخوف من النجاح هن أكثر واقعية في توقعاتهن حول أدائهن.

- النساء الأكثر خوفا من النجاح هن أكثر تنميط للدور الخاص بالرجال والنساء من النساء الأقل خوفا من النجاح.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الخوف من النجاح والأداء في المواقف التنافسية والغير تنافسية.

- لم يتم تأكيد فرضية أن النساء في المدارس الغير مختلطة لهن أقل درجة في الخوف من النجاح من النساء في المدارس المختلطة.⁽¹⁾

5-6- دراسة **Joyce K. Illfelder (1980)** بعنوان: **الخوف من النجاح، استعدادات الدور حسب الجنس، دوافع المسار المهني ومستوى القلق عند النساء.**

كانت عينة الدراسة متكونة من 99 طالبة في على النفس بجامع أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، 63 في الصف الأولن 30 في الصف الثاني، 03 في الصف ما قبل الأخير و01 في الصف الأخير و02 لا يعرف من أي قسم هم.

حي كانت فرضيات الدراسة كما يلي:

أ- النساء المرتفعات في الخوف من النجاح يمكن أن يكن منخفضات في دوافع المسار المهني أكثر من النساء المنخفضات في الخوف من النجاح.

ب- النساء التقليديات في استعداداتهن ومواقفهن اتجاه أدوارهن يكن منخفضات في دوافع المسار المهني أكثر من النساء الغير تقليديات.

ج-النساء التقليديات لديهن درجة مرتفعة من الخوف من النجاح، ويمكن أن يكن لهن أخفض المستويات في دوافع المسار المهني، بينما النساء الغير تقليديات لديهن

⁽¹⁾ – Toby roseyan , a study of the influence of educational environment on «fear of success » in high school and college women, departement of psychology, university of british columbia, canada, 1973, pp23-43.

درجة منخفضة من الخوف من النجاح، كما يتوقع أن لديهم أعلى المستويات من دوافع المسار المهني.

وكانت النتائج كما يلي:

أ- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين دافع الخوف من النجاح ودوافع المسار المهني عند النساء ذوي الخوف المرتفع من الفشل منه عند النساء ذوي الدرجات المنخفضة في دافع الخوف من النجاح.

ب- النساء المنخفضات في دافع الخوف من الفشل وهن غير تقليديات لهن درجات عالية في دوافع المسار المهني أكبر من النساء التقليديات ذوي الدرجات المرتفعة في دافع الخوف من الفشل.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استعدادات ومواقف النساء نحو أدوارهن ودوافع المسار المهني بين النساء التقليديات والغير تقليديات.⁽²⁾

6-6--دراسة مصطفى تركي (العلاقة بين رعاية الوالدين للأبناء في الأسرة وبعض سمات شخصية الأبناء) 1980:

تكونت عينة الدراسة من 211 طالبا وطالبة من الطلاب الكويتيين الذين يدرسون بجامعة الكويت، وكانت إحدى سمات الشخصية التي تناولتها هذه الدراسة الدافعية للإنجاز في ضوء تقسيمها إلى الإنجاز عن طريق المسيرة، والإنجاز عن طريق الإستقلال من اختبار كاليفورنيا، حيث يتصف الشخص الذي يحصل على درجات عالية في الدافعية للإنجاز عن طريق المسيرة بأنه متعاون وكفاء، ومنظم ومسؤول ومترن، مخلص ومثابر، يقدر النشاط والإنجاز الذهني.

في حين يتسم صاحب الدرجات المرتفعة في دافعية الإنجاز عن طريق الإستقلال بأنه ناجح، قوي، نشيط، مترن، مستقل عن الآخرين وذو قدرة عقلية فائقة.

وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن عدد الإرتباطات الدالة بين الدافعية للإنجاز عن طريق المسيرة، والدافعية للإنجاز عن طريق الإستقلال عند الإناث أكثر بالتقبل من الأب منه عند الذكور، كما تبين أن عدد الإرتباطات بين الدافعية للإنجاز عن طرق المسيرة عند الإناث بالتقبل من الأم أكثر منها عند الذكور، فالدافعية للإنجاز عند الإناث تتأثر بإدراكهن للوالدين بأنهن محبوبون ويتقبلوهن ويقضون وقتا كافيا معهن

أما الدافعية للإنجاز عن طريق الإستقلال عند الإناث فتتأثر بالاستقلال السيكولوجي وعدم بث الوالدين للقلق والشعور بالذنب في نفوسهن، وينطبق هذا التفسير على الذكور أيضا سواء بالنسبة للأب أو الأم.⁽¹⁾

6-7- دراسة (Habib ellas &Atan bin long) 1984:

⁽²⁾—Joye k. Illfelder, *fear of success, sex role attitudes, and career salience and anxiety levels of college women*, copyright © by academic press.inc, journal of vocational behavior 16,1980,pp8-13.

⁽¹⁾ -عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص43.

أخذت الدراسة عنوان "العلاقة بين دافعية الإنجاز وأداء التلاميذ في اختبارات التقييم الخمسة في بعض مدارس "سيلنغور".

تهدف الدراسة إلى معرفة هل هناك علاقة بين دافعية الإنجاز لدى التلاميذ وأدائهم ، ومعرفة أثر المتغيرات التالية (الحالة السوسيوإقتصادية، الذكاء، مكان السكن، محيط المدرسة، تشجيع الوالدين،العرق)على هذه العلاقة.

حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من (90) طالب من (40) مدرسة في سيلنغور منهم 197 ناجح و520 غير ناجح في امتحانات التقييم ، وقد تم تقسيمهم إلى فوجين 45 من الناجحين و45 من الغير ناجحين.

وتم استخدام اختبار تفهم الموضوع، اختبار انجاز الأطفال ، اختبار الذكاء لـ"رافنس "Raven's standard progressive matrices، مقابلة لجمع معلومات حول العوامل السوسيوإقتصادية، الدافعية، مكان الإقامة والتشجيع الوالدي. وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

- هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة مرتفعة بين دافعية الإنجاز والأداء في اختبار التقييم الخمسة من خلال اختبار تفهم الموضوع (TAT) وذلك من خلال التعابير التي توحى بمعايير الإمتياز مثل الحاجة إلى الإمتياز والتنافس...الخ.

- علاقة ايجابية بين دافعية الإنجاز والأداء في ظل كون الحالة السوسيوإقتصادية جيدة.

- هناك علاقة ذات دلالة بين محيط العمل (المدرسة) والأداء ودافعية الإنجاز لدى الأطفال.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكان السكن والأداء ودافعية الإنجاز لدى الأطفال.(1)

8-6- دراسة Panela A.Mckinney (2000) :

عنونت الدراسة باختبار العلاقة الإرتباطية بين الإنجاز لدى الطلبة ودافعية الأساتذة وحافز الأجر، حيث تهدف الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي العلاقة بين حافز منحة الأجر، دافعية الأستاذ والإنجاز لدى الطلبة.

- هل حافز الأجر يرفع مستوى الإنجاز لدى الطلبة.

-هل هناك اختلاف في الدافعية الداخلية والخارجية عند الأساتذة الذين أخذوا أجورهم والذين لم يؤخذوا.

- هل هناك اختلاف في الإنجاز في مادة القراءة والحساب بين أقسام الأساتذة الذين تحصلوا على مستحقاتهم والذين لم يحصلوا.

(1) – Habib ellas ,Atan bin long, a correlational study of achievement motivation and pupil's performance in the standard five assessment examination from selected schools in Selangor, university pertanian , Malaysia, partanika vol07(2), 1984, pp1-7.

وقد تم قياس الإنجاز لدى الطلبة باستخدام مقياس الإنجاز الخاص بكاليفورنيا The california achievement motivation test ، واستخدمت الدراسة استمارة لدافعية الأساتذة استخدمت لتحديد هل الأساتذة الذين يحصلون على أجورهم أكثر دافعية (داخلية/خارجية) من الأساتذة الذين لم يحصلوا على أجورهم. واستخدمت الدراسة الرزنامة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، محامل الانحدار، التكرارات، اختبار الصدق والثبات.

خلصت الدراسة إلى أن الذين تحصلوا على مستحقاتهم ليس أكثر دافعية (داخلية/خارجية) من الأساتذة الذين لم يحصلوا على مستحقاتهم، كما أن الإنجاز لدى الطلبة لا يرتفع من خلال منح الأجر للأساتذة.⁽¹⁾

9-6- دراسة Sheri coates broussard (2002):

تعتبر هذه الدراسة جزء من مشروع طويل المدى للبحث حول القلق العائلي ونمو الأطفال، وتهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الدافعية والإنجاز الأكاديمي لدى طلبة الصف الأول والثالث.

كانت الفرضية العامة مفادها أن هناك علاقة إرتباطية بين الدافعية والإنجاز الأكاديمي لدى طلبة الصف الأول والثالث.

وكانت هناك فرضيتين فرعيتين هما :

1- هناك علاقة ايجابية بين دافع السيطرة (القوة) والإنجاز الأكاديمي لدى طلبة الصف الأول والثالث.

2- هناك علاقة ايجابية بين تقييم الدافعية والإنجاز الأكاديمي لدى طلبة الصف الأول والثالث.

تكون مجتمع الدراسة من 251 طالب في الصف الأول والثالث من مدينة (southern) ودامت الدراسة 09 أسابيع من عام 2000، حيث كانت نسبة 59% من أفراد العينة من السود الأمريكيين والأفريقيين ، 57% من أفراد العينة إناث ، و122 فرد من الصف الأول و129 من الصف الثالث، وقد تم قياس الدافعية لدى الأطفال من خلال مقياس التوجه الدافعي(داخلي/خارجي) في المدرسة لـ"هارتر" 1981، في حين تم قياس الإنجاز لدى التلاميذ من خلال درجات الأطفال في العام الدراسي فيما يخص القراءة والرياضيات، وتم استخدام مجموعة من الأدوات لتحليل البيانات منها معامل الانحدار، النسب المؤوية، معامل الإرتباط ، Spss، وكانت النتائج كما يلي:

⁽¹⁾–Panela A.Mckinney, a study to assess the relationship among student achievement, teacher motivation and incentive pay , thesis in partial fulfillment of the requirement for the degree of doctor of education, blacksburg, virginia, 2000,pp1-3.

- هناك علاقة ايجابية بين الدافعية والإنجاز الأكاديمي لدى الطلبة.
- في كلا المجموعتين الأمريكية والأفريقية الطلبة البيض أعلى درجة في الرياضيات والقراءة من الطلبة السود.
- هناك دلالة لدافعية السيطرة لدى طلاب الصف الأول، في حين هناك دلالة لدافعية السيطرة وتقييم الدافعية لدى طلاب الصف الثالث⁽²⁾.
- هناك علاقة إرتباطية بين الدافعية والإنجاز الأكاديمي عند الطلاب في الصف الأول والثالث.

10-6- دراسة (tom everett 2005):

أخذت الدراسة عنوان : علاقة القيادة بالدافعية والروح المعنوية لدى رجال الإطفاء، وقد هدفت الدراسة إلى كشف مهارات القيادة و الإدارة والقيادة لمساعدة المشرفين على رفع الروح المعنوية والدافعية لدى العمال الاطفائيين، وقد بدأت المشكلة عندما تم الكشف عن انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى عمال الإطفاء في قسم الإطفاء لمدينة ((sioux city)) مما أدى إلى انخفاض الإنتاجية ،حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على أسباب ذلك وإعطاء اقتراحات لتحسين مستوى الإنتاجية في القسم.

وانطلقت الدراسة من مجموعة تساؤلات تمثلت في ما يلي:

- 1-10-6- ما هي مهارات القيادة والإدارة التي تعود برفع الروح المعنوية والدافعية لدى العمال ؟
 - 2-10-6- ما تفعله المنظمات الأخرى لتحقيق الفعالية القيادية والإدارة ؟
 - 3-10-6- ما هي المهارات التي إذا امتلكها العمال (رجال الإطفاء) يمكن أن تؤثر على روحهم المعنوية والدافعية لديهم ؟
 - 4-10-6- ما هي المهارات الواجب توافرها لدى المشرفين حتى تؤدي إلى رفع الروح المعنوية والدافعية لدى العمال ؟
- وقد تأكدت المشكلة عندما أبدت لجنة المساواة داخل المنظمة شكوكا حول أسباب انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العمال إلى إمكانية وجود تمييز وعدم العدالة في المعاملة بين العمال على أساس السن أو الجنس ، الديانة أو الثقافة ...الخ مع ملاحظة أن هذه اللجنة هي التي تقوم بمراقبة مدى التزام المنظمة بالقوانين الفدرالية في معاملة جميع العمال بكرامة وبشكل مقبول ومحترم.

⁽²⁾-Sheri coates broussard, **the relation between classroom motivation and academic achievement in first and third graders**, a thesis submitted for the degree of master of science, louisiana state university, canada, 2002,pp10,42.

وقد استخدمت الدراسة استمارة تم تقسيمها إلى قسمين الأول يدور حول محاولة معرفة إذا كان العمال يحسون بأنهم يعاملون باحترام وبشكل مقبول وبكرامة ، والقسم الثاني يقيس الاختلافات الموجودة في التعامل بين الأقليات (1).

وكانت اختيارات الاستمارة متدرجة من 1-5 (موافق بشدة ، موافق ، أحيانا، غير موافق ، غير موافق بشدة)، حيث كشفت النتائج أن العمال بكامل الشركة وكذلك قسم الإطفاء يحسون باهتمام ضعيف بسياسة تنوع القوى العاملة كما أن رجال الإطفاء يحسون بأنهم لا يعاملون بكرامة وتقدير واحترام.

وعلى أثر هذه النتائج تم عقد اجتماع ضم أعضاء الإدارة والمشرفين المباشرين وبعض ممثلي العمال لمعرفة الأسباب وراء ذلك حيث كانت كما يلي:

- أ- يستخدم معظم المشرفين سلطاتهم كتهديد وعقاب للعمال.
 - ب- إحساس العمال أنهم أصغر وحدة مدارة.
 - ت- تدخل المشرفين والإطارات في سلطات العمال.
 - ث- لا يحق للعمال أدنى حق في اتخاذ أبسط القرارات.
 - ج- أحساس العمال أن نظام المكافئات والترقية غير عادل .
- وبذلك أخذت لجنة الاجتماع قرار بضرورة الإسراع بتطوير مهارات القيادة لدى المشرفين وتحسين الاتصالات ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

11-6- دراسة كل من (Uma J Iyer & T J Kannalanabhan) 2006:

عنوان الدراسة "دافعية الإنجاز والأداء لدى العلماء في منظمات البحث والتطوير" حيث تركز هذه الدراسة على تطبيق وتطوير مقياس دافعية الإنجاز للبالغين (Adult achievement motivation scale).

بلغ عدد أفراد الدراسة 206 فرد ، تم تطبيق عليهم المقياس الذي تم ذكره سابقا حيث بلغ معامل ثباته بمعادلة ألفا كرونباخ ما بين (0.55 الى 0.87)، وقد تضمن مقياس دافع الإنجاز عدة أبعاد هي:

- 1- توجه المهمة (Task orientation).
- 2- المثابرة (Perserverance).
- 3- السلوك التوقعي (Anticipatory behavior).

(1) - Tom Everetr , leadership as it relates to morale and motivation on the Sioux city fire department, op.cit,pp 13-15.

[Http://www.usF.dhs.gov/pdf/efop/eFo3814.pdf](http://www.usF.dhs.gov/pdf/efop/eFo3814.pdf) 09/05/2010 ,21:30.

- 4- التنافسية (Competiveness).
 - 5- الإستجابة الى النجاح/ الفشل (Reaction to success/failure).
 - 6- التوجه المستقبلي (Future orientation).
 - 7- الإستقلالية (Independance).
 - 8- الصرامة والإهتمام (Rigidity and involvement).
- حيث تم استخدام المحفظة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss) من أجل معالجة بيانات الدراسة.

وقد أشارت نتيجة الدراسة العامة إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء ودافعية الإنجاز عند عينة الدراسة.⁽¹⁾

11-6- دراسة عبد الله بن ناصر محمد الشوكاني (2008):

كانت الدراسة بعنوان: العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسلي وبلا نشار وبين دافعية المعلمين للإنجاز، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وفق نموذج هرسلي وبلا نشار بمحافظة جدة. كما هدفت الدراسة إلى كشف مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي هذه المدارس الثانوية.

وفي سبيل تحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي الإرتباطي لدراسة العلاقة، وتم استخدام أدوات البحث المتمثلة في معامل الارتباط بيرسون ، (k^2) اختبار Anova، وكانت النتائج على الشكل التالي:

- السلوك المشارك أكثر شيوعا بنسبة (38.8%) يليه نمط التسويق (29.8%) وأقلها شيوعا هو نمط التفويض (5.9%).

- بعد الثقة بالنفس كان الأعلى بين أبعاد دافعية الإنجاز، يليه بعد إدراك أهمية الزمن ثم بعد الإهتمام بالتنافس وتحقيق الإمتياز وأقلها بعد الشعور بالمسؤولية.

- دافعية الإنجاز لدى المعلمين أعلى في المدارس التي يكون نمط مديريها القيادي هو نمط التفويض وأقلها لدى المعلمين عندما يتسم بالنمط الأمر.⁽¹⁾

12-6- دراسة سمير محمد شيبه 2008:

كانت الدراسة بعنوان : بناء وتطبيق مقياس الأساليب القيادية لمدربي الألعاب الفرقية من وجهة نظر اللاعبين وأثرها في ترتيب الفرق في جمهورية اليمن، ويهدف البحث إلى:

⁽¹⁾–Uma J Lyer & T J Kannalanabhan, achievement motivation and performance of scientists in research and development organizations, journal of scientific & industrial research, vol65, march 2006, p187.

⁽¹⁾– عبد الله بن ناصر محمد الشوكاني، مرجع سابق، ص3.

- 6-12-1 بناء مقياس للأساليب القيادية لمدربي كرة القدم والسلة والطائرة للدوري الممتاز في الجمهورية اليمنية.
- 6-12-2- التعرف على الفروق في استخدام الأسلوب القيادي بين مدربي الرياضات (كرة اليد، كرة السلة، كرة القدم).
- 6-12-3- التعرف على أثر استخدام الأساليب المستخدمة بنتائج الفرق. حيث انطلقت الدراسة من الفروض التالية:
- أ- هناك فروق بين مجالات المقياس (المركزي، الديمقراطي، الحر)، حيث أعطى الباحث مستويات لكل الأساليب وهي (عال، فوق المتوسط، متوسط، تحت المتوسط، منخفض).
- ب- هناك فروق في استخدام الأسلوب بين مدربي الرياضات (كرة اليد، السلة، القدم) بكل أساليب المقياس للدوري الممتاز في الجمهورية اليمنية.
- ت- تأثير الأسلوب المستخدم على نتائج الفرق الرياضية. حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، واستخدم عينة قصدية من أندية الدرجة الأولى لكرة اليد والسلة والقدم بالجمهورية اليمنية، وهي على النحو التالي:
- عينة بناء المقياس شملت (40) لاعبا بنسبة (8.37%).
- عينة التطبيق اشتملت (438) لاعبا بما نسبته (91.63%) وهي تمثل المجتمع الأصلي.
- وبعد أن قام الباحث ببناء المقياس وحساب صدقه وثباته تمت عملية التطبيق، وكانت النتائج على النحو التالي:⁽¹⁾
- لم يحل أحد من المدربين في المستوى العالي والمنخفض للأسلوب القيادي المركزي، بل في المتوسط بنسبة مئوية قدرت (83.87%)، ويرجع الباحث سبب ذلك إلى أن المدربين يتعاملون مع فرق ذات مستوى عال، ويرى فيهم أنهم يفهمون سيكولوجية الجماعة فهم لا ينظرون إلى الرياضيين كأفراد بل كأعضاء في فريق واحد.
 - كان استخدام الأسلوب الديمقراطي بنسبة أعلى من المركزي وذلك في المتوسط وفوق المتوسط بنسبة (93.55%)، وحسب تفسير الباحث أن المدرب الديمقراطي يستطيع بناء فريق يشجع فيه روح الجماعة، وأن تعامل المدرب مع فرق وصلت إلى مستويات ومراحل متقدمة.

(1)- محمد سمير شبية، بناء وتطبيق مقياس الأساليب القيادية لمدربي بعض الألعاب الفرعية من وجهة نظر اللاعبين وأثرها في ترتيب الفرق في جمهورية اليمن، مجلة التربية الرياضية، المجلد 11، العدد 1، 2002، صص 4-10.

- استخدام الأسلوب الحر منخفض حيث تمركز معظم المدربين في المستوى وسط وتحت المتوسط والمنخفض بنسبة (93.55%)، وحسب الباحث أن هذا يرجع إلى عملية التدريب التي تتطلب استخدام الأسلوب المركزي خاصة في الجانب البدني والمهاري والخططي، وتتطلب الديمقراطية في إدارة عملية التدريب.
 - أما فيما يخص التباين في استخدام الأساليب القيادية فكانت النتائج كما يلي:
 - إن قيمة (ف) المحسوبة للفروق في استخدام الأسلوب المركزي من قبل المدربين من مقياس الأساليب القيادية أقل من (ف) الجدولية ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من قبل المدربين في استخدام هذا الأسلوب القيادي.
 - ليست هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الأسلوب الديمقراطي.
 - هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الأسلوب الحر.
 - أم النتائج فيما يخص أثر استخدام الأسلوب القيادي على ترتيب الفرق الرياضية فهي كالتالي:
 - الفرق التي احتلت المراتب الخمسة الأولى (1-5) استخدم مدربيها الأسلوب القيادي الديمقراطي أولاً ، والأسلوب المركزي ثانياً بفرق قليل قدره (8.8).
 - الفرق التي احتلت المراكز من السادس إلى العاشر استخدم مدربيها الأسلوب الديمقراطي أولاً ثم المركزي ثانياً بفارق متوسط قدره (13.2).
 - الفرق التي احتلت المرتبة الحادية عشر استخدم مدربيها الأسلوب المركزي أولاً الديمقراطي ثانياً وبفارق كبير قدره (20).
- يرى الباحث من خلال ما تم ذكره أن الذين استخدموا الأسلوب الديمقراطي والمركزي بشكل متوازن هم الذين حققوا النتائج المتقدمة والسبب يعود في رأي الباحث أنهم كانوا قد استخدموا الأسلوبين وفق ما تتطلبه الحاجة سواء كان ذلك أثناء التمرين (التدريب) أو أثناء المباريات (المنافسات).⁽¹⁾
- 13-6- دراسة عبد العزيز بن علي بن أحمد السلطان 2008: السلوك القيادي للمدرب الرياضي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبي الألعاب الجماعية بالمملكة العربية السعودية.

(1) - عبد الله بن ناصر محمد الشوكاني، العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسبي وبلا نشار وبين دافعية المعلمين للإنجاز، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 2.

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لدى المدربين السعوديين وعلاقته بدافعية الانجاز لدى لاعبي الألعاب الجماعية لفئة الدرجة الأولى بأندية المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى تأثير المتغيرات التالية (الجنسية، السن، سنوات الخبرة في مجال التدريب ، طبيعة المهنة).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام مقياس السلوك القيادي لمدربي الألعاب الجماعية من إعداد أبو زيد سنة 1990 ويشمل ثمانية أبعاد وهي (التدريب والإرشاد، التقدير الاجتماعي ، التحفيز ، العدالة، تسهيل الأداء الرياضي ، المشاركة والسلوك القيادي الديمقراطي، السلوك التسلطي ، الاهتمام بالجوانب الصحية)، واستخدم مقياس أنماط دافعية الانجاز للاعب الرياضي والذي أعده محمد حسن علاوي 1998 ويشمل بعدين (دافع الانجاز، ودافع تجنب الفشل).

وكانت عينة الدراسة من 76 مدرباً و622 لاعباً من الدرجة الأولى بأندية الدرجة الأولى في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. وكانت النتائج كمل يلي:

1- هنالك علاقة إرتباطية بين السلوك الذي يمارسه مدربي الألعاب الجماعية السعوديون لفئة الدرجة الأولى ودافعية الانجاز للاعبين.
2- يمارس المديرين السلوك القيادي بأبعاده المختلفة، لكن مع تركيز على أبعاد يرونها مهمة للتدريب (بعد الاهتمام بالجوانب الصحية، بعد التدريب والإرشاد).
3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنسية والسلوك القيادي للمدربين في بعد التدريب

والإرشاد لصالح المدربين العرب.(1)

4- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المهمة والسلوك القيادي للمدربين في بعد المشاركة والسلوك الديمقراطي وذلك لصالح المدربين المتفرغين.
5- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة في المجال الرياضي وبين دافعية الانجاز للاعبين في دافع الانجاز للنجاح، وذلك لصالح اللاعبين ذوي الخبرة من 1-5 سنوات.(1)

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السن وسنوات الخبرة في مجال التدريب الرياضي وبين السلوك القيادي للمدربين.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السن ودافعية الانجاز لدى اللاعبين.

(1)-إبراهيم محمود عبد المقصود ،حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2003 ، ص50.

6-14-- دراسة كل من (Shadar Oluseyi.A , Hammed 2009):

كانت الدراسة بعنوان : أثر الدافعية و فعالية القيادة وإدارة الوقت على أداء العاملين في التنظيم، وقد كان هدف الدراسة معرفة العلاقة بين متغيرات المستقلة (الدافعية ، فعالية القيادة وإدارة الوقت) ، واثر هذه العوامل مجتمعة على أداء العاملين

حيث بلغ عدد المشاركين في البحث 300 عامل من مجموع مصانع ومؤسسات في Ibdan ,Oyo state ,Nigeria حيث تم اختيار مؤسسات صناعية ،بنوك ومخلات التسويق ،وتم اختيار عينة عشوائية طبقية ، حيث تراوح عمر العمال بين 20-60 سنة ،و175 ذكر و125 أنثى .

واستخدم الباحثان بطارية لتحكيم وقياس سلوك العمال والتي طورها " حامد" 2002 حيث شملت محاور الدراسة الأربعة (الدافعية ،فعالية لقيادة ،إدارة الوقت، الأداء) بحيث شكل الإجابة كان متدرج (ليكرت) من (موافق بشدة،موافق،حيادي، غير موافق ،غير موافق بشدة).⁽²⁾

وكانت النتائج تشير إلى وجود ارتباط بين المتغيرات المدروسة وأداء العاملين ،لكن ما يلاحظ أنه هناك ارتباط قوي بين فعالية القيادة وأداء العاملين مقارنة بالدافعية وإدارة الوقت، وهذا ما أثبتته (1998 luthans) بأن الدافعية ليست العامل الوحيد الأكثر فعالية في تحديد مستوى الأداء، وهذا ما يتطابق كذلك مع ما جاء به كل من (Buckinyhan and coffman 1999) .

وتوضح كذلك أن نوعية العلاقة بين القائد والعاملين تعمل كدافع لفريق العمل ، كما انه توجد علاقة ايجابية بين إدارة الوقت والأداء .
وتؤكد الدراسة أنه ستبقى هناك علاقة وتأثير بين كل من الدافعية والقيادة على الأداء في أي بحث مستقبلي.

6-15- دراسة كل من (Mohammed S.CHowdhury and Mohmmed 2009(Nurul):

كانت الدراسة بعنوان: العلاقة بين قيم واتجاهات العمال والسلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال ،وانطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

6-15-1- يلعب السلوك القيادي المهتم بالإنجاز دورا رئيسيا في التأثير على الدافعية الداخلية لدى العمال.

⁽²⁾–Shadar Oluseyi.A ,Hammed , **influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees performance in some selected industries in Ibdan ,Oyo state,negeria**,issue 16, eurojournal,inc 2009 ,pp8-15.
<http://www.eurojournals.com/ejefas-16-01pdf,09/05/2010,20:00>.

6-15-2- يلعب السلوك القيادي التحكيمي والعقابي المتواجد بالمؤسسة دورا رئيسيا على عدم الرضا وعدم الدافعية لدى العمال.

6-15-3- تلعب الاتجاهات نحو العمل فيمل يخص الأجر والترقية، زملاء العمل تأثير على الدافعية الداخلية لدى العمال.

6-15-4- تلعب القيم (التفاعل، الأمن المالي، التقدم في المنظمة الإنجاز) تأثير كبيرا على الدافعية الداخلية لدى العاملين.

وقد تم توزيع استبيان على عمال فنادق صناعية في مدينة نيويورك بمجموع عمال عددهم 140 عامل وكان مجموع الإجابات المحصل عليها 78,2%، وتم قياس القيم من خلال المقياس الذي طوره Gordon 1979 المتكون من (1-10) قيم وبلغ معامل ثباته α (0,90) ويمتاز المقياس بالصدق الداخلي.

في حين تم قياس السلوك القيادي من خلال مقياس الذي صممه (200) Chowdhurg بحيث يتكون من سلوكين أساسيين هما:

أ- السلوك الأوتوقراطي .

ب- السلوك المهتم بالإنجاز.

ويمتاز بمعامل ثبات ألفا مرتفع (0,90) مع صدق داخلي كبير .

في حين تم قياس اتجاهات العمال من خلال مؤشر وصف العمل the job descriptive index (JDI) حيث يطلب من العمال وصف لعملهم وبالأحرى كيف يحسون تجاه عملهم وذلك من خلال التركيز على خصائص العمل وليس على انفعالات العمال نحو العمل ، وكان معامل ثباته فيما يخص العمل (0,84)، والأجر (0,80) ، والترقية (0,86)، الإشراف (0,86)، زملاء العمل (0,88)، الرضا ككل (0,85)⁽¹⁾.

في حين تم قياس الدافعية الداخلية والخارجية من خلال الأداة التي طورها (1994) Oliver and Anderson وذلك من خلال ثلاث محاور الدافعية الداخلية بمعامل ثبات قدره (0,81)، وثلاث محاور للدافعية الخارجية بمعامل ارتباط (0,82).

وقد كانت النتائج كما يلي :

- توجد علاقة ايجابية بين قيم العاملين واتجاهاتهم والدافعية الداخلية لديهم .

(1) – Mommed S.CHowdhury , Mohmmmed Nurul Amin , **relative importance of employee values ,attitudes and leadership behavior in employee motivation**, Monroe College, Bronx, New York,2009,pp 1-9.

<http://www.sba.muohio.edu/abas/2001/quebec/chowdhury.pdf> 20/05/2010,16:00

- على عكس المتوقع للسلوك القيادي علاقة ايجابية مع الدافعية الداخلية ،وهناك علاقة سلبية للسلوك القيادي المهتم بالانجاز على الدافعية الداخلية.
 - تأثير سلبي للقيم على الدافعية الخارجية .
 - تأثير ايجابي للاتجاهات على الدافعية الخارجية.
 - هناك علاقة ايجابية بين السلوك القيادي المهتم بالانجاز واتجاهات العمال ، وعلاقة سلبية بين اتجاهات العمال والسلوك القيادي الأوتوقراطي.
- وخلصت الدراسة أن القيم والاتجاهات نحو العمل هي أكثر الوسائل للتأثير على الدافعية الداخلية ، في حين السلوك القيادي الأوتوقراطي يتجه أكثر إلى تعزيز الدافعية الخارجية ، عموماً لا بد من ذكر القيم والاتجاهات والسلوك القيادي عند البحث في الدافعية.

6-16- دراسة كل من (Shadar Oluseyi.A , Hammed 2009):

كانت الدراسة بعنوان : أثر الدافعية و فعالية القيادة وإدارة الوقت على أداء العاملين في التنظيم، وقد كان هدف الدراسة معرفة العلاقة بين متغيرات المستقلة (الدافعية ، فعالية القيادة وإدارة الوقت) ، واثر هذه العوامل مجتمعة على أداء العاملين

حيث بلغ عدد المشاركين في البحث 300 عامل من مجموع مصانع ومؤسسات في Ibdan ,Oyo state ,Nigeria حيث تم اختيار مؤسسات صناعية ،بنوك ومخلات التسويق ،وتم اختيار عينة عشوائية طبقية ، حيث تراوح عمر العمال بين 20-60 سنة ،و175 ذكر و125 أنثى .

واستخدم الباحثان بطارية لتحكيم وقياس سلوك العمال والتي طورها " حامد" 2002 حيث شملت محاور الدراسة الأربعة (الدافعية ،فعالية لقيادة ،إدارة الوقت، الأداء) بحيث شكل الإجابة كان متدرج (ليكرت) من (موافق بشدة،موافق،حيادي، غير موافق ،غير موافق بشدة).⁽¹⁾

وكانت النتائج تشير إلى وجود ارتباط بين المتغيرات المدروسة وأداء العاملين ،لكن ما يلاحظ أنه هناك ارتباط قوي بين فعالية القيادة وأداء العاملين مقارنة بالدافعية وإدارة الوقت، وهذا ما أثبتته (1998 luthans) بأن الدافعية ليست العامل الوحيد الأكثر فعالية في تحديد مستوى الأداء، وهذا ما يتطابق كذلك مع ما جاء به كل من (Buckinyhan and coffman 1999) .

(1) –Shadar Oluseyi.A ,Hammed , **influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees performance in some selected industries in Ibdan ,Oyo state,negeria**,issue 16, eurojournal,inc 2009 ,pp8-15.
<http://www.eurojournals.com/ejefas-16-01pdf,09/05/2010,20:00>.

وتوضح كذلك أن نوعية العلاقة بين القائد والعاملين تعمل كدافع لفريق العمل ، كما انه توجد علاقة ايجابية بين إدارة الوقت والأداء .
وتؤكد الدراسة أنه ستبقى هناك علاقة وتأثير بين كل من الدافعية والقيادة على الأداء في أي بحث مستقبلي.

6-17-دراسة كل من (Al- shabatat.M.ahmed et al) (2010):

كانت الدراسة بعنوان التأثير المباشر وغير المباشر لدافعية الإنجاز على تنمية الموهبة الفكرية، وقد شملت الدراسة 108 طالب تتراوح أعمارهم بين (19-20 سنة) من مدرسة الرياضيات والإعلام الآلي بجامعة ماليزيا ، وتحاول الدراسة معرفة التأثير المباشر وغير مباشر لدافعية الإنجاز والذكاء على تنمية الموهبة الفكرية ، واستخدمت الدراسة عدة اختبارات منها:

- مقياس الذكاء لكاتل (LCFT) Cattell culture faire test.

- مقياس القدرة التحليلية Culture reduce test.

- واستخدم الباحثين لتحديد التأثير المباشر وغير مباشر لدافعية الإنجاز و عواملها (الثقة بالنفس، النجاح، المثابرة ، المنافسة ، المسؤولية، الطموح، مركز الضبط، الإستقلال الذاتي (الحكم الذاتي) على الموهبة الفكرية.

وكانت النتائج تشير إلى ما يلي :

-هناك تأثير مباشر لدافعية الإنجاز على قدرات التحليل.

- هناك تأثير ذو دلالة على لعوامل الدافعية (الثقة بالنفس، النجاح ، المنافسة ، الإستقلالية، الطموح، مركز الضبط) على تنمية الموهبة الفكرية.

وتخلص الدراسة إلى أن دافعية الإنجاز هي إحدى أدوات تنمية الموهبة الفكرية.⁽¹⁾

6-18-دراسة (Baljinder singh el al) (2010):

كانت الدراسة بعنوان دافعية الإنجاز ومركز الضبط عند لاعبي الرياضات الفردية والجماعية في الجامعة ، حيث تنطلق الدراسة من فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين لاعبي الرياضات الفردية والجماعية في دافعية الإنجاز ومركز الضبط، وتكون مجتمع الدراسة من 350 مشارك (ذكور) رياضيين في رياضات فردية وجماعية تراوحت أعمارهم بين 20 و25 سنة ، حيث تم تقسيمهم إلى فوجين فوج (أ) رياضات فردية (ألعاب القوى، المصارعة، رفع الأثقال، سباق الدرجات، الملاكمة) ، وفوج (ب) رياضات جماعية (كرة السلة لكرة اليد ، كرة الطائرة، البيسبول، كرة القدم)، وقد بلغ عدد أفراد كل فوج 175 رياضي.

⁽¹⁾ –AL-Shabatat .M.Ahmed et al, the direct and indirect effect of the achievement motivation on nurturing intellectual giftedness, Pulan Penang, Malaysia, international journal of human and social sciences, 5(9),2010,pp580-586.

تم استخدام مقياس دافعية الإنجاز لـ Kamlesh ومقياس مركز الضبط لـ Sanjay vohra وذلك لتحديد الإختلافات بين أصحاب الرياضات الفردية والجماعية.

حيث تكون عنصر مركز الضبط من ثلاث عناصر هي:

أ-اعتقاد الرياضي بأن نتائجه يتحكم بها أشخاص أقوى منه Powerful others.

ب-اعتقاد الرياضي أن نتائجه يتحكم بها الحظ.

ج-اعتقاد الرياضي أن نتائجه يتحكم هو فيها.

حيث خلص الدراسة في مجمل نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين لاعبي الرياضات الفردية والجماعية المذكورة أعلاه في دافعية الإنجاز ومركز الضبط.⁽²⁾

19-6- دراسة كل من Nabil bux jumani,Abd ul basit (2010) : كانت

الدراسة بعنوان: العوامل الدافعة والغير الدافعة لدى المتعلمين .

تهدف الدراسة إلى معرفة العوامل الدافعة والغير دافعة في تعلم اللغة الإنجليزية وبحث العلاقة الإرتباطية بين الدافعية والإنجاز لدى الطلاب، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 100 طالب يدرسون اللغة الإنجليزية كمادة إلزامية في المتوسطة وكان عدد الذكور يساوي عدد الإناث.

وتم استخدام استمارة للحصول على آراء الطلبة حول العوامل الدافعة والغير دافعة في تعلم اللغة الإنجليزية وذلك بالموازاة مع إجراء مقابلة معهم، وكذلك تم استخدام مقياس للإنجاز استخدم لتقدير الأداء لدى الطلبة، حيث كانت الإستمارة بتدرج خماسي ليكرت و30 مفردة (سؤال)، وتمت معالجة الإجابات باستخدام الإحصاء الوصفي مثل النسب المئوية، التكرار، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياريين معامل ارتباط بيرسون، spss13 عند مستوى دلالة 0.05 و0.01، حيث كانت النتائج تشير إلى ما يلي:

- أغلبية الطلبة لديهم دافع نحو تعلم اللغة الإنجليزية، لكن ليس كلهم يتعلم من أجل المعرفة ولكن أغلبهم يتعلم من أجل التعليم المستقبلي والمسار المهني.
- تشير الدراسة إلى أن أهم الأسباب التي تشكل غياب ونقص الدافعية هي صعوبة قواعد الصرف، صعوبات في الفهم والاستماع للغة الإنجليزية، أخطاء الكتابة والقراءة، كبر حجم البرنامج، صعوبة نصوص الكتب، التقدير المنخفض للذات، الخوف من ضحك الزملاء، عدم وجود تشجيع من الآباء والأصدقاء، سرعة إلقاء

⁽²⁾ -Baljinder singh et al ,achievement motivation and locus of control of university level individual and team sport player :A prognostic study, journal of physical education and sport mangement , vol 1(3), december 2010,pp33-36.

الدروس، الخوف من التصحيح المتكرر من طرف الأستاذ في قاعة التدريس عدم استخدام الوسائل التكنولوجية وغضب الأستاذ عند الإجابة الخاطئة.

- كما تعتبر المجتمع من بين الأسباب تعيق الطلبة في تعلم اللغة الإنجليزية من خلال الاستهزاء والسخرية منهم.

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية لدى الطلبة وأدائهم⁽¹⁾.

20-6-دراسة كل من (Rizwan akram ran & Nasir mahmood) 2010:

تهدف الدراسة إلى :

- تحديد العلاقة بين مقياس القلق ككل مع مقياس الإنجاز الأكاديمي عند الطلبة في الاختصاصات المختلفة.

- تحديد العلاقة بين القلق الإنفعالي الوجداني ومقياس الإنجاز عند الطلبة في مختلف التخصصات.

- تحديد العلاقة بين مقياس القلق المعرفي ومقياس الإنجاز لدى الطلبة في مختلف التخصصات.

حيث قام الباحث بصياغة مقياس للقلق بسلم ليكرت وذلك بشقيه المعرفي والوجداني حيث بلغ معامل ثباته ألفا كرونباخ فيما يخص القلق المعرفي(من 0.83 إلى 0.91)، والإنفعالي الوجداني (من 0.85 إلى 0.91).

في حين تم قياس الإنجاز الأكاديمي من خلال النتائج الدراسية المتحصل عليها، وتم تطبيق مقياس القلق بشقيه المعرفي والإنفعالي العاطفي على عينة عشوائية من كلية العلوم بجامعة "لاهور" في باكستان ، حيث بلغ عددها 414 فرد منهم 116 ذكرو و 298 إناث.

وتشير النتائج إلى أن هناك علاقة بين انجاز الطلبة والعوامل المعرفية والوجدانية الخاصة باختبار القلق، غير أن العوامل المعرفية أكثر توليد للقلق من العوامل الوجدانية الإنفعالية.

وتخلص الدراسة إلى أن قلق الحالة هو أحد العوامل المسؤولة عن انخفاض الإنجاز و الأداء ، لكن يمكن التعامل معه من خلال تدريب الطلبة على التعامل مع الأسباب المولدة لقلق الحالة⁽¹⁾.

22-6-دراسة (Lori.Moore et al) 2010:

⁽¹⁾- Nabil bux jumani, Abd ul basit, **motivating and de-motivating factors among learners**, university of pakistan , international journal of academic research, vol.02,no.01, 2010,p210.

(1)- Rizwan akram rana & Nasir mahmood, **the relationship between test anxiety and academic achievement**, university of the punjab, lahor, pakistan, bulletin of education and research, vol.32,no.02,2010,pp63-74.

تحاول هذه الدراسة اكتشاف الدوافع وراء المشاركة الإرادية في حلقات التعليم الخاصة بالقيادة داخل الإقامات الجامعية في جامعة "كنساس"، وبعبارة أخرى تحاول هذه الدراسة تحديد الدوافع التالية التي تدفعهم للمشاركة هل هي الحاجة إلى الإنجاز أو الحاجة للقوة أو الحاجة للانتماء، وذلك تحت السؤال التالي: ما هي دوافعهم الأولى للمشاركة في حلقات ومحاضرات التعليم الخاصة بالقيادة داخل الإقامة الجامعية؟.

تم اختيار 89 طالباً من بين 145 طالباً الذين هم يشاركون في هذه الحلقات في عام 2005 حيث قام الباحث ببناء استبيان حول لماذا يشارك الطلبة في هذه الحلقات وتوقعاتهم عن أنفسهم كمتعلمين وتوقعاته عن مدرسي البرنامج، وتوقعاتهم عن البرنامج ككل، وتكون الاستبيان من أسئلة مفتوحة ومغلقة تسأل الطلبة عن دوافعهم الأولية للمشاركة، وكانت نسبة الإجابة هي 100%.

استخدمت الدراسة طريقة تحليل المضمون تماشياً مع نوعية الأسئلة المغلقة والمفتوحة، وحسب نظرية ماكلياند في دافعية الإنجاز فإن تحليل المضمون هو إحدى التقنيات التي يمكن للباحث من خلالها دراسة سلوك الإنسان بطريقة غير مباشرة، من خلال تحليل الإنفعالات.

حيث تم تحليل الأسئلة من خلال الحاجات الثلاثة في نظرية ماك كلياند وهي الحاجة للإنجاز، الحاجة للقوة والحاجة للانتماء.

وكانت نتائج تحليل المضمون تشير إلى أن سبب مشاركة الصف الأول في حلقات ومحاضرات التعلم الخاصة بالقيادة هي حاجة الإنجاز وحاجة الانتماء، ورغم تواجد الحاجات الثلاثة من نظرية ماكلياند في تعليقات الطلبة، إلا أن حاجة القوة لا تتواجد في تعليقاتهم بالدرجة التي تتواجد فيه كل من حاجة الإنجاز وحاجة الانتماء، حيث مثل (44.94%) يظهرون حاجة الإنجاز في تعليقاتهم، ونسبة (43.82%) يظهرون حاجة الانتماء، و(8.99%) يظهرون الحاجة إلى القوة في استجاباتهم.⁽¹⁾

7- تعقيب على الدراسات السابقة:

إن مراجعة هذه الدراسات السابقة تظهر في مجملها فعالية دافعية الإنجاز والإشراف في جميع المنظمات والمدارس والجامعات التي أجريت فيها هذه الدراسات، رغم تأكيد بعضها على فعالية كل من دافع الإنجاز ودافع الانتماء على حساب دافع القوة، وبغض النظر عن هذه الدراسات وطبيعة النشاطات التي أجريت عليها فإنها تؤكد أهمية تواجد دافعية الإنجاز.

(1) - Lori.Moore et al, using achievement motivation theory to explain student participation in a residential leadership learning community department of agricultural leadership, education and communication, texas A&M university, usa, journal of leadership education, vol 09, issue 2, summer 2010, pp26-29.

وهذا كله شجع الباحث على محاولة التعرف على مدى تواجد دافعية الإنجاز (دافع الإنجاز، دافع الإنتماء، دافع القوة) لدى المشرفين بالمؤسسة مجال الدراسة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العمال، وهذا ما تميزت به هذه الدراسة التي سعت إلى استحضار واقع إحدى الدوافع في بيئة تنظيمية إدارية محلية.

وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة (Nabil bux jumani, Abd ul basit) 2010، من خلال متغير الإنجاز، غير أن هذه الدراسة تناولت بشكل منفصل كل من الدافعية كمتغير والإنجاز كمتغير آخر.

كما تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (K.illfelder) في أحد مكونات متغير الدراسة في دافع الإنجاز وهو الخوف من النجاح الذي أضافته الباحثة "هورنر" في نظريتها حيث أكدت أن هذا الدافع يتواجد بنسبة كبيرة عند الإناث، في حين تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في متغيرات الدراسة الأخرى مثل المسار المهني، مستوى القلق ، استعدادات الدور حسب الجنس.

كما تتشابه مع دراسة (Tom everett) 2005، حيث هدفت دراسته إلى كشف مهارات القيادة والإدارة لمساعدة المشرفين على رفع الروح المعنوية والدافعية لدى العمال، غير أنها تختلف مع دراستنا في ميدان تطبيقها، حيث كانت عينة دراستها على الإطفائيين.

وتتشابه مع دراسة (عبد العزيز بن علي بن أحمد السلطان) 2008، حيث دراسة العلاقة بين السلوك القيادي للمدرب وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى اللاعبين، غير أنها تختلف مع دراستنا في أنها أخذت متغير دافع الإنجاز ودافع تجنب الفشل، كما أنها أجريت على لاعبي الرياضات الجماعية وليس في الإدارة الرياضية.

كما تتشابه دراستنا مع دراسة عبد الله بن ناصر محمد الشوكاني 2008، في دراسته حول نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسلي وبالنشر وبين دافعية المعلمين للإنجاز.

وتختلف دراستنا مع دراسة كل من (Al- shabatat.M.ahmed et al) 2010، في متغير الدراسة الثاني وهو الموهبة الفكرية، حيث درس تأثير دافعية الإنجاز المباشر وغير المباشر على تنمية الموهبة الفكرية .

وتختلف دراستنا مع دراسة (Balijinder singh et al) في متغير الضبط وميدان عينة الدراسة (اللاعبين) كانت في الجامعة.

وتختلف مع دراسة (Panela A.Mckinney) 2000، في متغير حافظ الأجر، وكانت كذلك عينة الدراسة الطلبة والأساتذة.

ونلاحظ تشابه دراسة كل من (Shadar olusseyi ,A hammed) 2009 مع دراسة (Uma J Iyer&TJ kannalanabhan) 2006 حيث تشير كل منهما إلى وجود علاقة ايجابية بين دافعية الإنجاز والأداء.

وتتشابه كل من دراسة (Sheri coates broussard) 2002 مع دراسة (Habib ellas &Atan bin long) 1984، في النتيجة المتوصل إليها بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دافعية الإنجاز والأداء.

ونذكر بعض الأسباب التي جعلت هذه الدراسات مختلفة بعض الشيء عن بعضها البعض:

- 1- اختلاف وجهات النظر لدى الباحثين عند التعامل مع مفهوم دافعية الإنجاز.
- 2- تعدد المقاييس المستخدمة في قياس دافعية الإنجاز.
- 3- اختلاف في السياق الاجتماعي والحضاري لمجتمعات الدراسة التي تناولتها البحوث.
- 4- اختلاف الفترات الزمنية التي أجريت فيها هذه الدراسات.⁽¹⁾ غير أنها في العموم تؤكد على أهمية دافعية الإنجاز لدى العمال والمشرفين والطلبة ، ومختلف العينات التي أجريت عليها الدراسة، وأنها تحقق ميزات جيدة تؤثر على مختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى بالإيجاب.

(1) - عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص51.

الجانب النظري

الفصل الأول

مقدمة

- 1- مفهوم الدافعية.
- 2- الفرق بين الحاجة والحافز والباعث والدافع.
- 3- خصائص الدوافع.
- 4- وظيفة الدافعية.
- 5- أهمية الدافعية.
- 6- نموذج أساسي للدافعية.
- 7- نظريات الدافعية.
- 8- العوامل المؤثرة في الدافعية.
- 9- نموذج متكامل للدافعية.

خلاصة

تقدم مجلة وول ستريت (w.s.j) لمحات عن بعض الناس الذين يعملون في خط التجميع، مثل إسماعيل هيرنانديس - الذي يعمل في ضبط الجودة - الذي يضع آلة اللحام في قرابها، يرفع الكم الأيسر لقميصه في عصبية ويطلع ساعته ... بقيت ثلاثون دقيقة على فترة تناول القهوة وساعتان لاستراحة الغداء وسبع ساعات لنهاية الدوام ... وعلى بعد صفين تطالعنا بينا (Bena) تاريخ اليوم على تقويم معلق قرب موقع عملها، ارتسمت على وجهها ابتسامة وقالت غدا يوم صرف الرواتب.

يؤدي هؤلاء العمال عملهم على طاولات طويلة يكررون نفس العمليات مئات المرات كل يوم من الساعة الثامنة صباحا حتى الرابعة والنصف مساء حيث يبدأ الخط في التوقف، وقد برمجت حياتهم مثل أجهزة الحاسوب التي يقومون بتجميعها.

ومضت المجلة تقول، نظرا لقلة عدد العاملين الراغبين في بناء مستقبل وظيفي من العمل في خط التجميع، فإن مؤسسة إتا بونيت تعاني من بعض مشكلات دوران العمل ويفيد المديرون بأن العاملين يبقون في الوظيفة لفترة تصل إلى ثمانية عشر شهرا في المتوسط، مما يعني ضرورة تعديل سرعة خط التجميع بين الفينة والأخرى لملائمة العمال الجدد الأبطأ في العمل، أو كما عبر أحد المشرفين ((إنهم يكسبون ما يريدون من المال ويذهبون لحالهم))، أو أنهم يستفيدون من فرص التدريب والتطوير المختلفة بالشركة، وربما ينتقلون إلى وظائف أعلى داخل الشركة نفسها.

إن أغلب الناس لا يجدون العمل في خط التجميع ممتعا أو مجزيا أو متحديا لقدراتهم، ومع ذلك يوفر خط التجميع نوعا من راحة البال حيث تعرف أنك ستؤدي نفس العمل الذي أدتيه اليوم، وهناك في الواقع بعض الناس الذين يبحثون عن مثل هذا العمل حيث الحد الأدنى من المشاحنة وضمان الراتب، وليس هناك قرارات جريئة تتخذ أو مسؤولية صعبة، كما لا توجد حوافز حقيقية للعمل بجد أكثر.

يتضمن هذا الموقف والمواقف الأخرى العديدة التي يواجهها المديرون يوميا مسائل في صميم دراسة وتطبيق السلوك التنظيمي، لماذا يتصرف الناس بالصورة التي يتصرفون بها؟ ما الذي يسبب الأداء الجيد والأداء المنخفض؟ لم يكون معدل دوران العمل والغياب عاليا؟⁽¹⁾

وتتوقف الإجابة على هذه التساؤلات بالتعرف على مفاهيم الدافعية ومختلف النظريات التي تناولت هذا المفهوم، والفرق بين مصطلحات الحوافز والبواعث والرغبات، وكل هذا سنتناوله بشيء من التفصيل والدقة في هذا الفصل.

(1) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 87.

1- مفهوم الدافعية:

لقد حظي موضوع الدافعية باهتمام عدد كبير من العلماء والعاملين في مجالات علم

النفس لما له من أهمية في تحريك السلوك نحو تحقيق غايات وأهداف اجتماعية أو تنظيمية.

ولقد كانت هنالك عدة أسباب لظهور الدافعية كموضوع جدير بالاهتمام ، حيث فرضت القوى الخارجية المتعاضمة للتنافس المحلي والعالمي والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحكومية ضرورة استغلال كل موارد المنظمة المالية والمادية والبشرية .⁽¹⁾ كما أن تغير النظرة إلى المورد البشري على أنه يتم تحفيزه بالمال فقط ، وتزايد الاهتمامات التي يوليها المديرون لتطوير وتحفيز قوى عمل فاعلة في كل مستويات المهارة والمحافظة عليها باستخدام استراتيجيات مثل تصميم الوظائف ، والإدارة بالأهداف وتنمية المهارات.⁽²⁾

ونظرا لهذا الاهتمام بالدافعية ظهرت العديد من التعاريف نذكر منها :
تعتبر الدافعية تلك القوة الداخلية التي تحرك الإنسان⁽³⁾ ، كما أنها عملية خلق السلوك وتوجيهه ، وطبيعة الدافعية وقوتها لا يمكن ملاحظتها مباشرة ، وإنما يمكن فهمها وتوقعها من خلال السلوك الملاحظ⁽⁴⁾.

غير أن أصل كلمة Motivation باللغتين الفرنسية والانجليزية يرجع للأصل اللاتيني للكلمة Mover التي تعني "تحرك" غير أن هذا التعريف محدود لا يصلح لشرح عملية الدوافع البالغة التعقيد.⁽⁵⁾

ولقد قام واضعو نظرية الدافعية بالتركيز على مفاهيم مختلفة ، وعموما أدت وجهات النظر المختلفة حول الدافعية إلى ثلاث استنتاجات مختلفة .

- أ- يجب أن يركز تحليل الدافعية على عوامل تثير أو تحرك نشاطات الشخص.
- ب- تتوجه الدافعية توجهها عمليا أو إجرائيا فتتعلق بالاختيار والاتجاه والأهداف.
- ت- تختص الدافعية أيضا بكيفية ابتداء السلوك واستمراره وإيقافه ونوعية رد الفعل

(1) - الهاشمي لوكيا ، مرجع سابق ، ص165.

(2) - أندرو دي سيزلاقي ، مارك جي ولاس ، مرجع سابق ، ص 88.

(3) - سعاد نائف برونو طي ، الإدارة ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2005، ص401.

(4) - Laurence Siegel, Irving M. Lane, op.ctée, p245.

(5) - أندرو دي سيزلاقي ، مارك جي ولاس ، مرجع سابق ، ص 88.

الذاتي الموجود في الفرد أثناء هذه العملية⁽¹⁾ وبذلك يمثل مصطلح الدافعية القوى الداخلية والخارجية التي تحرك وتوجهه، وتحقق الإصرار والمثابرة في السلوك،⁽²⁾ وتكون بذلك القوة المسببة لفعل أو حركة ما، والرغبة المشتعلة المصاحبة لأداء شيء ما. ويعرفها "توق وعدس" بأنها الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف أو غرض معين، وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف.⁽³⁾

ومن الملاحظ استخدام أغلبية الكتاب مصطلح التحفيز مرادفا للدافعية ولكننا نشير إلى اختلاف المصطلحين، فالتحفيز يعني تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لهم وذلك من خلال إشباع الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية، أما الدافعية فهي تلك القوة التي تتبع من الفرد والتي تنتشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة، وهي أيضا درجة الحماس لدى الفرد والتي توجه سلوكه في اتجاه معين وغالبا ما يكون في اتجاه حافز معين⁽⁴⁾.

ويعرفها كل من "محمد شويديري، ومحمد نيريل أمين" على أنها سيرورة إثارة السلوك والإصرار والتوجه المباشر نحو الأهداف⁽⁵⁾. وبذلك تكون الدوافع هي محركات السلوك، وهي القوة التي تكمن وراء هذا السلوك، وتخلق للفرد حالة من عدم التوازن الذي لا يزول إلا بالإشباع لهذه الدوافع، لذلك إشباع هذه الأخيرة يحقق التوازن النفسي لدى الفرد.⁽⁶⁾

ورغم كل هذه التعاريف إلا أن مفهوم الدافعية معقد وصعب التحديد،⁽⁷⁾ كما أن التعاريف ذات الجملة القصيرة أو الجملة الواحدة عملية مرغوبة وشائعة وخاصة في الكتب الدراسية، رغم خطورتها وجعلها الطالب يتعامل معها كمسلمات وحقائق مطلقة لا تقبل التعديل، هذا في حين في العلوم الاجتماعية ليس هناك اتفاق عام حول تعريف المصطلحات، وذلك نتيجة تعقد الظاهرة الاجتماعية وتعدد أبعادها، حيث

⁽¹⁾-Vallerand (R.j),Thill(E.E), **les fondement de la psychologie de la motivation**, édition études vivantes, Montréal,1993,p533.

⁽²⁾- **Cambridge Advanced Learner's**, Cambridge university press,2007,p809.

⁽³⁾- يوسف قطامي، الدافعية للتعليم الصفي لدى طلبة الصف العاشر، مجلة دراسات، المجلد 20، 1993، ص234.

⁽⁴⁾ محمد الصيرفي، السلوك الإداري ((العلاقات الإنسانية))، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2008، ص235.

⁽⁵⁾- Mohamed S,Chowdhury,Mohamed Nurul Amin, op. citée,p3.

⁽⁶⁾ - مصطفى حسين باهي، محمد متولي عفيفي، سيكولوجية الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2001، ص71

⁽⁷⁾ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص163.

يقول في هذا الصدد الكاتب المعروف درايت والدو **waldo** "أن الأثر المباشر للتعريفات القصيرة هو الشلل العقلي وليس التوضيح والتقدير".

غير أنه رغم ذلك نلاحظ من خلال التعاريف السابقة مجموعة عناصر مشتركة في تعريف الدافعية ، وذلك مثل السعي نحو الأهداف ، المثابرة والاستمرار ، وجود نقص في إشباع حاجات ، كما أنها سيرورة ، وبذلك نقترح التعريف التالي:⁽¹⁾
الدافعية هي السيرورة التي تحرك الفرد نحو اختيار سلوك وأداء معين لإشباع مجموعة الحاجات التي تساعد في بلوغ هدف أو مجموعة أهداف وتحقيق الرضا عن النتائج التي حصلها ، وتساعد في البحث عن إشباع حاجات أخرى إذا انخفض رضاه عن هذه النتائج المحصلة بعد فترة زمنية أو ظهور حاجات جديدة.

2- الفرق بين الحاجة والحافز والباعث والدافع:

إن المعنى اللفظي العام لكلمة الدافع تستخدم في الحياة الجارية بمعان أشمل وأوسع من معناها السيكلوجي ، فتشمل بذلك الحاجات و الحوافز والبواعث والرغبات .⁽²⁾

أ- الدافع والباعث **incentive**: فالدافع حالة داخلية ،⁽³⁾ أما الباعث فهو عبارة عن مثير خارجي يحرك الدافع وينشطه، أو هو موقف اجتماعي أو مادي خارجي يستجيب له الدافع ، فالطعام مثلا باعث يستجيب له دافع الجوع، ولا قيمة للباعث دون وجود دافع.

ب- الدافع والحاجة : الحاجة هو حالة لدى الكائن الحي تنشأ عن انحراف أو حيد العوامل البيئية عن الشروط البيولوجية (الحيوية) المثلى اللازمة لحفظ بقائه،⁽⁴⁾ إذن فالحاجة هي حالة من النقص والعوز والافتقار واختلال التوازن يقترن بنوع من التوتر لا يلبث أن يزول متى قضيت الحاجة ، وكثيرا من العلماء يستخدمون مصطلح الحاجة على أنه مرادف لمصطلح الدافع، فالحاجة إذن مرادف للدافع الغير مشبع.

ت- الدافع والحافز: إن الحافز استعداد ذو وجهين ،وجه داخلي وهو الهدف وآخر خارجي وهو الحافز،⁽⁵⁾ فهذا الأخير هو كل الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين أو مجموعة أنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته وحاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه.⁽¹⁾

(1) - أحمد مصطفى الحسين، تحليل السياسة العامة، ط1، المركز الجامعي للدراسات السياسية، عمان، الأردن، 2002، ص7.

(2) - حامد عبد السلام الزهران ، علم النفس الاجتماعي ، القاهرة ، مصر، 1984، ص102.

(3) - أسامة كامل راتب ، مرجع سابق، ص72.

(4) - محمود محمد ، علم النفس المعاصر في ضوء الإسلام، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية ، 1984، ص135.

(5) - الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص167.

(1) سامر جادة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2009، ص100.

الدافعية

وهو أمر يحث على القيام بعمل أو جهد معين وهو خارج كيان الإنسان ، أي في بيئة الإنسان وليس بداخله.⁽²⁾

والتحفيز هو التحريك للأمام ، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعمل على استمراره فيه، والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها ، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى ، وان عدمت صار التحفيز هو الحث من قبل الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.⁽³⁾

ويوضح الجدول التالي الفرق بين كل من الدوافع والحوافز والحاجات.⁽⁴⁾

الحافز = تلبية رغبة	الحاجة = الرغبة	الدافع = الشعور	
تقديم الماء والطعام، تقديم الملابس،توفير الهواء،تلبية الرغبة	رغبة في الشرب،الأكل ،الكساء والتنفس أي رغبة في الإشباع	العطش،الجوع،البرد، الاختناق...الخ	حاجات فسيولوجية
تلبية بتوفير الحماية المرغوب فيها	رغبة في الاطمئنان على استمرار الوجود	شعور بالقلق والخوف من فقدان	حاجات الأمن
تلبية بتوفير الصداقة أو الأسرة أو العشيرة أو الوطن	رغبة في الانضمام للآخرين أسرة،عشيرة،وطن ،يتحدد ممن خلال الانتماء والحب والتعاطف	شعور بالعزلة	حاجات اجتماعية
تلبية الرغبة بمنح الاعتراف والتقدير والاحترام والمكانة.	رغبة في الاعتراف بالتفوق والتقدير أو الحصول على الاحترام أو والمكانة	شعور بعدم العدالة	حاجات المركز والمكانة
تلبية الرغبة بإقامة الفرصة لإثبات جدارة الذات	رغبة في إطلاق الطاقات الكامنة والابتكار الخلاق	شعور بالتميز المطلق إلى حد التفرد في مجال ما	تحقيق الذات

جدول رقم (01): يوضح الفرق بين الدوافع والحوافز والحاجات.

ومن خلال استعراض الفرق بين كل من الدافع والحافز والحاجة والباعث يتأكد لنا شيء أساسي،وهو انه لايمكن الحديث عن الدافعية دون التطرق إلى هذه المفاهيم

(2) - صبحي جبير العتيبي ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ،ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن،2005،ص42.

(3) - ثائر أحمد غباري ، الدافعية: النظرية والتطبيق،ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2008،ص22.

(4) محمد الصيرفي ، مرجع سابق،ص254.

، وذلك رغم الاختلاف المتواجد بينهما ، لكنها تساهم في تكوين المفهوم العام للدافعية إن صح التعبير.

3- خصائص الدوافع:

تمتاز الدوافع بعدة بخصائص نحاول نذكرها فيما يلي:

3-1- الترابط مع المدركات والاتجاهات والخبرات: من أبرز الأمثلة على

سيطرة الدوافع على أفكار الإنسان وسلوكه تلك التجربة التي قام بها العالمان المختصين في علة النفس بجامعة منسوتا الأمريكية، حيث تم تجويع مجموعة من الرجال لمدة 6 أشهر وذلك بحرمانهم من الحد الأدنى من الطعام اللازم (تحدد كمية السعرات للفرد في اليوم خلال تلك الفترة بـ 2500 سعر، وهي أقل من الحد الأدنى اللازم والذي قدره 12500 سعر يوميا) ونتيجة لذلك الحرمان الطويل فقد حدثت آثار واضحة على أفكار الرجال ومشاعرهم وتصرفاتهم ، حيث أصبح التفكير في الطعام هو شغلهم الشاغل ، كما أن قابلية الرجال للتفاعل الاجتماعي انخفضت ، وسيطرت عليهم الكآبة والتهجم.

لكن لا يمكن القول أن السلوك يتحدد فقط بالحاجات ولكنه يتأثر بالعوامل

الاجتماعية والحضارية المختلفة بالإضافة إلى عد عوامل مثل الشخصية ، الإدراك، التعلم... الخ، لذلك لفهم الدوافع وتأثيرها في تشكيل السلوك لا يتم إلا بأخذ باقي عناصر التركيبة النفسية والاجتماعية للفرد في الاعتبار.

3-2- الدوافع الإنسانية متغيرة: حاجات الإنسان تتغير وتتطور وهي ليست

جامدة وثابتة، وذلك كجزء من التغير لدى الإنسان ،بيولوجي ،فسبولوجي، سيكولوجي، اجتماعي... الخ⁽¹⁾.

3-3- وبإشباع الحاجات الأساسية لدى الفرد يتولد لديه حاجات جديدة عن الطريق التعلم والاكساب.

3-4- يتم استدلالها من السلوك: نستطيع أن نتلمسها ونحصرها بدقة

ونستدل عليها من السلوك مثلا :إذا وجد شخص يشعر بالتوتر ويقوم بسلوك معين، ثم يصدر عنه الارتياح بعد أن وجد الطعام نقول إذن بأنه يحتاج الطعام.

ولأننا نستدل على حاجات الإنسان من السلوك فقد يحدث خطأ في

الاستدلال مثل :إذا وجد شخص يهدأ لشرب مادة سامة فقد نستدل على أنه بحاجة إلى هذه المادة، في حين الهدوء حصل بسبب تأثير السم وليس بسبب الإشباع.

3-5- أن مادة الإشباع يمكن أن تتحول إلى حاجة:

(1) - علي السلمي ، إدارة السلوك التنظيمي ، ب، ط، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص ص540-

- يمكن أن نفهم هذه الخاصية من معرفة حالة الإدمان، فالإنسان لا يولد وهو بحاجة للتدخين، مع ذلك يمكن أن يصبح التدخين حاجة أكثر من الحاجة إلى الطعام للمدخن، والشيء ذاته ينطبق على أية حالة إدمان أخرى. (1)
- 3-6- يمكن التعبير عن بعض الدوافع المختلفة من خلال الأشكال المتشابهة من السلوك.
- 3-7- تظهر الدوافع أحيانا في أشكال مستترة، أي يظهر دافع معين ليحقق وراءه دافع آخر، فبعض الأشخاص يقومون بالسرقة ليس بدافع مادي ولكن بدافع الانتقام من الأشخاص السارقين.
- 3-8- يمكن التعبير عن بعض الدوافع المتشابهة من خلال أشكال مختلفة من السلوك، فدافع الكراهية عند شخص يغبر عنه بالعدوان الجسمي كالضرب أو الانسحاب من المكان الذي يوجد فيه. (2)
- 3-9- قد تكون الدافعية داخلية بحيث تعتبر المحرك الذي يدفع الشخص من الداخل نحو نشاط معين، وقد تكون خارجية وبذلك تحفيز أو إثارة خارجية تدفع الفرد للحصول على عنصر خارجي أو عمل... الخ، مثل الترقية، مكانة اجتماعية والى غير ذلك من الحاجات.
- 3-10- يمكن التعبير عن بعض الدوافع المختلفة من خلال أشكال متشابهة من السلوك. (3)
- 3-11- تعتبر الدافعية كوظيفة لخلق مختلف الأسباب التي تدفع الفرد إلى سلوكيات معينة. (4)
- يتقبل كل إنسان لذاته صورة معينة self-image ترجع نشأتها إلى التفاعل الاجتماعي بينه وبين غيره من الناس، حيث يدرك الفروق التي تميزه عن غيره ومن ثم فإن دوافعه تتمركز حول تأكيد تلك الصورة ومحاول تحقيقها، وهو ما يطلق عليه بتعبير ((تحقيق الذات)) self-actualization. (5)
- ومن خلال ذكر بعض خصائص الدوافع ندرك أنها جد متغيرة وصعبة التفسير حتى من طرف الشخص ذاته، وذلك كون هذه الحاجات تأخذ طابع خاص لدى الإنسان، تختلف عن الحاجات الأساسية لدى الحيوان، من خلال الإدراك والقصد وغيرها من العوامل التي تخص هذا الأخير، ورغم ذلك فيمكن

(1) - سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، صص 401-402.

(2) - ثائر أحمد غباري، مرجع سابق، صص 23-24.

(3) - Alexander-Bailly, **comportement et management**, 2^{ème} édition; Pearson éducation France, 2006, p143.

(4) - John Bowlby, **la séparation**, 1^{er} édition, traduit de l'anglais par Bruno de pauafien, press universitaires de France, 1973, p120.

(5) - علي السلمي، مرجع سابق، صص 542.

من خلال دراسات السلوك معرفة وتحديد طبيعة وخصائص الدوافع بشكل أفضل وأوضح.

4- وظيفة الدافعية:

إن الدافعية هي تلك القوة المسؤولة عن تحريك السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، وضمن المثابرة والاستمرارية فيه.⁽¹⁾ ويوضح التعريف أن الدافعية مسؤولة عن وظائف مهمة في تشكيل السلوك وتوجيهه نحو الأهداف، وهي:

- أ- استثارة السلوك.
 - ب- توجيه السلوك إلى وجهة معينة.
 - ت- تحديد قوة وفعالية السلوك.
- بالإضافة إلى هذا تعمل الدوافع على تحديد مدى تكرار الفرد للسلوك المختار لإشباع حاجة ما ، وتعمل كذلك لتوضيح مدى ثبات السلوك أو طول المدة التي يستمر فيها الفرد بنفس السلوك.⁽²⁾
- فإنسان يحاول إعادة نفس السلوك عندما تواجهه مواقف معينة سبق له أن سلك حيالها سلوكا ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه .
- وقد تكون الدوافع لدى الفرد كاستجابة للمحيط الاجتماعي، وبذلك تعمل الدوافع كوظيفة تسمح للفرد بالتكيف مع المحيط الذي يعيش فيه من خلال التوازن بين إشباع حاجاته في ظل القيم والعادات السائدة.
- كما أن الدوافع الإنسانية تمتاز بخاصية الانتقال المتدرج من إشباع الحاجات الأساسية للبقاء كالأكل والشرب والجنس... الخ لتنتقل إلى إشباع الحاجات التي تحقق الأمن له، وبعد هذا تسمح له بإشباع العلاقات الاجتماعية والانتماء، ويصل الإنسان إلى حاجات ذات مستوى عالي، حيث يحاول تحقيق ذاته وتقدير واستغلال كافة قدراته وطاقاته، والوصول إلى الانجاز.
- وتتركز وظيفة الدافعية حسب أسامة كامل راتب من خلال الإجابة على ثلاث تساؤلات وهي :

- 1-4 - ما نقرر أن نعمل؟ يعني اختيار نوع العمل.
- 2-4 - ما مقدار تكرار العمل؟ يعني كمية الوقت والجهد أثناء العمل.
- 3-4 - كيفية إجادة العمل؟ يعني المستوى الأمثل للدافعية أثناء العمل.⁽²⁾

⁽¹⁾– Andrew M,Colman, **oxford dictionary of psychology**, oxford university press,2001,p464.

⁽²⁾– Rolland Vira, **la motivation dans l'apprentissage du français**, édition du renouveau pédagogique inc ,université de Sherbrooke (québec),canada,1999,p9.

وكما يرى عبد المالك أحمد بن المبارك رمضاني الجزائري أن الدوافع أو الحاجة تسعى لجلب المنفعة ودفع المضرة،⁽¹⁾ ويتضح من خلال هذه الوظيفة المذكورة سابقا عنصر القصد في حاجات الإنسان، وهي تسعى دائما إلى تحقق منفعة أو إشباع ينتج عنه رضا لدى الفرد، ويضاف عنصر أساسي في وظائف الدافعية لدى الإنسان وهو المثابرة *persévérance*، وهي تأتي وتظهر خاصة بعد الفشل في تحقيق الحاجة، حيث يعاود الفرد بذل الجهد من جديد.⁽²⁾ وعموما فإن للدوافع وظيفة أساسية خاصة على السلوك ومستوى الأداء لدى الفرد، بالإضافة إلى تحريكه وتوجيهه نحو هدف معين، وبذلك تمتاز بخاصية جيدة تختلف عن مصطلح الحاجات والرغبات والأهداف، وهي الروح المعنوية العالية خلال أداء العمل إذا ما توافرت لدى الفرد دافعية قوية نحو العمل.

5- أهمية الدافعية:

لعله من الملاحظ شيوع استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة الأخرى وذلك في ظل التحديات التي تواجه المنظمات العصرية مثل العولمة، المنافسة، الإضرابات وغيرها، لا تزال منظمات الأعمال تعتمد أساسا على القوى العاملة في انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، ومن الضروري أن تعمل المنظمات على ضمان مشاركة جميع العمال وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة.

كما أن مستوى أداء الفرد يتوقف على عاملين أساسيين هما:

1- قدرة الفرد.

2- الدافعية للعمل.

ومعظم النظريات التي تناقش الأداء والانجاز تعتبر الدافعية المفتاح الأساسي، هذا جعل المديرين بالإضافة إلى الاهتمام بزيادة الإنتاج والجودة، يهتمون كذلك بالدافعية لدى العمال.

ويرى (Gibson) وزملائه أن الإنسان حينما يشعر بحاجة/نقص ما يتولد داخله توتر وهذا التوتر ينشط ويحرك عملية البحث عن وسيلة لتقليص التوتر الناشئ عن الحاجة، فيتم اختيار إجراء النشاط، ويحدد سلوك هادف وبعد فترة يقوم المدير بتقييم ذلك السلوك وينتج عن التقييم مكافأة أو عقاب فيقوم الفرد نفسه بتقييم تلك النتائج (المكافأة أو العقاب) وإعادة النظر في الحاجة/النقص، وهذا بدوره يحرك العملية من

(1) - عبد المالك أحمد بن المبارك رمضاني الجزائري، مرجع سابق، ص55.

(2) - Robert S.Weinberge, Daniel Gould, op.ctée, p73.

جديد ويبدأ نمط جديد من دورة الدافعية⁽¹⁾ وباكتمال هذه الدورة تسمح للعامل بإيجاد الطاقة والرغبة نحو العمل، وبذلك يتم المحافظة على سيرورة العمل. وهناك في التراث الغربي القديم قول مأثور يقول:

((you can lead the horse to the river, but you can't force him to drink)).

أي يمكنك أم تجلا الحصان إلى النهر لكنك لا تستطيع أن تجبره على الشرب، لأنه سيشرّب من تلقاء نفسه عندما يكون في حاجة إلى الماء، أي عندما تكون لديه الدافع للشرب.⁽²⁾

وفي مجال العمل يمكن استعارة هذه المقولة وتطبيقها على العمال على النحو التالي ((يمكنك أن تقود العامل إلى عمل لا يرغب به أو الاشتراك في مهمة خارج عمله، ولكنك لا تستطيع إجباره على بدل أقصى الجهود وتحقيق مستوى عال من الأداء.

وبذلك تبرز أهمية الدافعية في رفع مستوى الأداء ، فحتى إن توفرت لدى الفرد القدرات والمهارات فإنه لن يقدم أداء جيد وإن قدمه فلن يكون لمدة زمنية كبيرة، وبدون رغبة وحماس ورضا.

ومن خلال كل ما سبق نتساءل عن أهمية الدافعية في بحثنا وارتباطها بمتغير الدراسة المستقل وهو السلوك القيادي ،وفي هذا يقول Schultheiss and others: إن الأشخاص الذين يمتلكون حاجات القوة بصفة مرتفعة وكبيرة high power need يتميزون بخصائص الرغبة في التحكم والتأثير على الآخرين، وهذا النوع من الأشخاص يتجه إلى محاول قيادة الآخرين، والحصول على المركز الذي يمكنهم من التأثير الفعال على الآخرين.⁽³⁾

وهنا تبرز حقيقة ذات أهمية كبيرة في أهمية الدافعية ،وتكمن في أن كل من القائد أو العامل لديه دوافع، فالدافعية التي ترفع من مستوى الأداء لدى العامل وتحقق له روح معنوية جيدة ،يمكنها أن تجعل منه قائدا، ولكن ما الذي جعل عاملا قائدا ، وآخر تابع رغم أن لكل منهما الدافعية؟.

ولعل السبب وراء ذلك هو تعدد واختلاف أنواع الدوافع، وهذا ما يعطي الدافعية أهمية كبيرة في خدمة مصالح وأهداف المنظمة المتعددة، فليس كل الأفراد قادة وليس

(1) – حسن حريم ، مرجع سابق، ص ص 245-247.

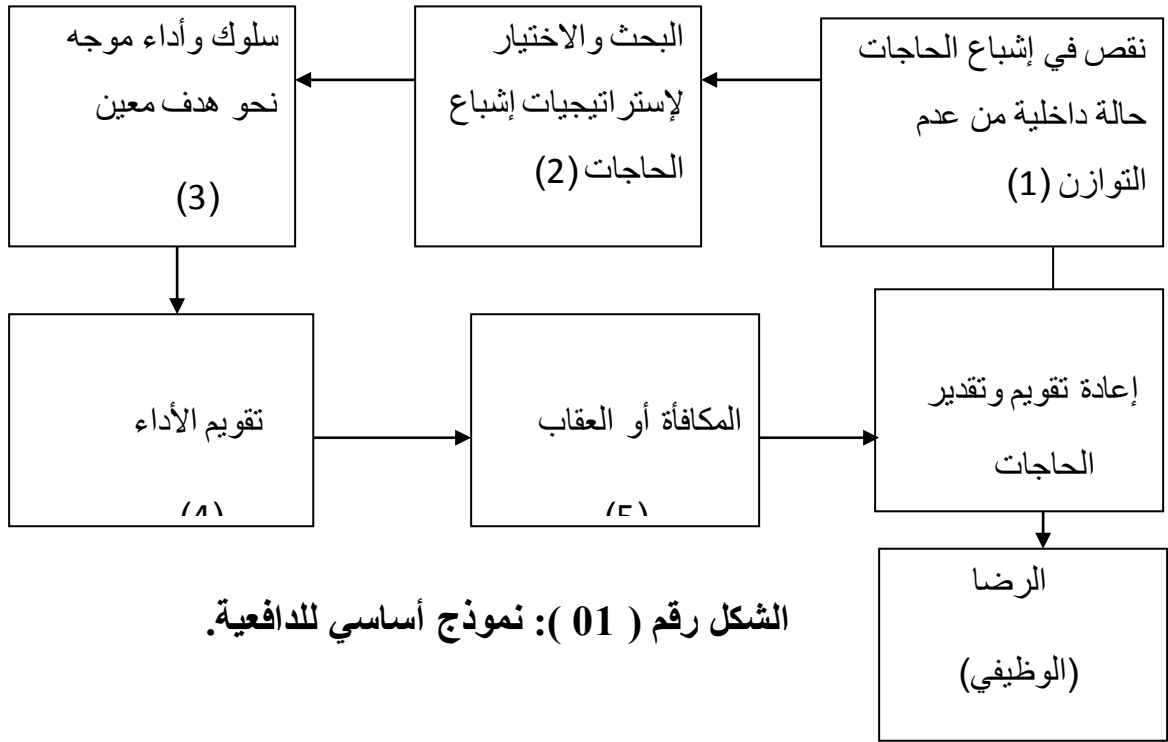
(2) – محمد حسن علاوي ، علم النفس الرياضي، ط4، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة ،2004، ص211.

(3) – Meral Elui, Gebze, **effect of manifest needs, religiosity and selected demographics on hard working**, institute of technology in turkey, journal of international business research ,volume 6, number 2,2007,p104.

كلهم مديرون ورؤساء، وهذا يجعل كل فرد يعمل في اختصاصه ومركز عمله بحماس وثقة وحب للعمل.

6- نموذج أساسي للدافعية:

بالاعتماد على الاستنتاجات الثلاثة المختلفة والمشار إليها سابقا في أهمية الدافعية في السلوك التنظيمي، نستعرض نمودجا أساسيا للدافعية يتضمن مفاهيم الحاجات والدوافع والأهداف والحوافز وتتمثل الخطوة الأولى في تطوير النموذج الأساسي للدافعية في إيجاد علاقة لهذه المتغيرات في إطار عمل متتابع أو متوال كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (01): نموذج أساسي للدافعية.

يعرض هذا النموذج الدافعية كعملية متعددة الخطوات .
أولاً: تؤدي إثارة الحاجة إلى حالة من عدم التوازن (أي توتر) في داخل الفرد الذي يحاول تخفيفه عن طريق السلوك⁽¹⁾.
ثانياً: يبحث الفرد ويختار استراتيجيات لإشباع تلك الحاجات .
ثالثاً: ينشغل الفرد في سلوك موجه نحو هدف أو في عمل لتحقيق الإستراتيجية المختارة، وتتدخل القدرة وهي خاصية فردية هامة بين اختيار السلوك والسلوك

(1) - اندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 89.

الفعلي ، وذلك لوجود احتمال بأن يكون للأفراد – أو قد لا تكون لهم- الخلفية اللازمة أي القدرة والمهارة أو التجربة أو الأساس المعرفي لتحقيق هدف مختار محدد. رابعا: يجرى تقويم للأداء بواسطة الفرد (أو الآخرين) يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهدف، وعادة ما يتم تقويم الأداء الموجه نحو إشباع حاجة تنمية الشعور بالاعتزاز من قبل الشخص نفسه، أما السلوك الموجه نحو إشباع حاجة مالية (مثل علاوة الجدارة)، من جهة أخرى ، فيتم تقويمه بواسطة شخص آخر.⁽¹⁾

خامسا: تمنح المكافآت أو الجزاءات، اعتمادا على نوعية تقويم الأداء.

وأخيرا يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك والمكافآت للحاجة الأصلية.

فإذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجة فهناك حالة من التوازن أو الرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة المعينة، أما إذا بقيت دون إشباع ، يتم تكرار دورة الدافعية ربما مع اختيار سلوك مغاير.⁽²⁾

ولننظر مثلا إلى مهندس مدني عهد إليه بتصميم وإنشاء مصفاة بترول وبما أن المهندس قد عمل مع الشركة لعدة سنوات ، فإنه يرغب أو يحتاج إلى الترقية إلى وظيفة مدير مشروع (نقص أو إثارة الحاجة) ، وتتوافر عدة طرق لإشباع هذه الحاجة تشمل الأداء الممتاز أو الحصول على درجة علمية عالية، أو طلب الترقية مباشرة، أو الانتقال لشركة أخرى

(بحث للإستراتيجيات)، قرر المهندس أن يتفوق في هذا المشروع كإستراتيجية لتحقيق الحاجة (اختيار إستراتيجية)، وبما أنه يعرف أن لديه القدرة اللازمة للتفوق في الأداء ، فقد ظل يعمل بجد في اتجاه إتمام مهمته بنجاح (القدرة والأداء الموجه نحو هدف معين)، بعد اكتمال المشروع يتم تقويم أداء المهندس من قبل رئيسه المباشر (تقويم الأداء) وتكون النتيجة هي الحصول على الترقية لوظيفه مدير مشروع (مكافأة أو حافز) ونظرا لإشباع الحاجة الأصلية للترقية فإن مهندسنا في حالة توازن (رضا) فيما يتعلق بهذه الحاجة المحددة وقد تظهر حاجات أخرى فيما بعد لتبدأ الدورة من جديد.

ويصلح هذا النموذج كإطار للمناقشة المبدئية لنظريات الدافعية ، وسنقوم في

نهاية الفصل بإعادة تقويم النموذج وعرض تطوير له.

(1) - الهاشمي لوكيا ، مرجع سابق، ص169.

(2) – صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص92.

7- نظريات الدافعية:

تستند أغلب نظريات الدافعية قديمها وحديثها على مبدأ المتعة الذي يقول : أن الأفراد يتصرفون بالطرق التي تحقق لهم المتعة وتقل من الشقاء، ويرجع هذا المفهوم إلى فلاسفة الإغريق الأوائل.

وظهر أخيرا في أعمال كل من "لوك ،ميل وبنتم" (lock,mil land) Bentham وبالرغم من هذه النظرة الفلسفية قد وفرت بعض الأسس لمعرفة الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التصرف بالطريقة التي يتصرفون بها ،إلا أنها لم توفر إطار لفهم سبب اختيار الناس لنمط معين من السلوك دون الآخر.

بدأ الموضوع الأساسي لنظرية الدافعية في التحول من المدخل الفلسفي إلى مدخل نفسي وإداري بالدرجة أكبر عند نهاية القرن الماضي ، وقد حاولت النظريات التي تحاول تفسير سلوك الأفراد من خلال دراسة المتغيرات التي ركزت على الفرد والموقف والحالة التي يتفاعل فيها الفرد.

وقد وصفت النظريات الأولى (1910-1960) بأنها نماذج إرشادية لأنها تدل المديرين على كيفية تحفيز موظفيهم ، وناقش هنا اثنين من هذه النماذج قبل التطرق إلى النظريات الأكثر حداثة إن صح التعبير.⁽¹⁾

7-1- الإدارة العلمية :

لقد انطلق "تايلور" وهو أب المدرسة العلمية من فكرة أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت ويواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية ،وعلى أساس هذا التصور للعمل يجب أن نبحث عن المبادئ التي تحقق أفضل استخدام ممكن له ، وباستطاعتنا أن نكشف هذه المبادئ إذا اعتمدنا على المنهج التجريبي غي دراسة المشكلات الإدارية التي تظهر في موقف العمل ، وذلك أن التنظيم الصناعي شأنه شأن أي جانب آخر من جانب الواقع تحكمه قوانين محددة يمكن التوصل إليها بالملاحظة والتجربة وحينها يتم التعرف على هذه القوانين يمكن تطبيقها في موقف العمل بدقة ، لكي تنظم الأنشطة المختلفة وتوجه عوامل الإنتاج بالشكل الذي يحقق الكفاءة، وهكذا تحل المعرفة العملية محل المعرفة القائمة على الظن والتخمين في دراسة السلوك التنظيمي.

ويرى "تايلور" أن إيجاد طريقة مثلى للعمل من خلال دراسات الحركة والزمن ،وتزويد العاملين بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي يتم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بواسطة منح العاملين مكافأة محددة تزيد عن معدل

الأجر اليومي ، وإذا استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج.⁽¹⁾

(1)- أندرو دي سيزلاقي مارك جي ولاس، مرجع سابق، صص 89-90.

غيران تايلور أعتقد أن كفاءة العامل ستتحسن من خلال تحفيز العاملين عن طريق نظام الأجر بالقطعة ،واعتبار أن العامل يتم دفعه من خلال المال فقط، وهذا أكثر ما انتقدت عليه مدرسة تايلور حيث اعتبرت العامل مجرد آلة ،كما أن الدراسات أثبتت أن لديه حاجات أخرى يشبعها في موقع العمل مثل حاجات الأمان ، الانجاز ، ووظائف تتحدى قدراته ، وانه (العامل) يستجيب لحوافز مختلفة .
وعلى اثر ذلك ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل حول ذلك:

7-2- حركة العلاقات الإنسانية:

في حين اهتم المنظرون الكلاسيكيون على هيكل وآلية المنظمات على اعتبار أنهم مدراء ممارسين واعتمدوا على خبراتهم وتجاربهم الشخصية في صنع نظرياتهم ، فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الاكاديميين من علماء الاجتماع وعلم النفس والسلوك ، واهتموا بالعنصر البشري وتحفيز الفرد ودراسة سلوك الجماعة ومفهوم القيادة... الخ ، ويعتبر رواد هذه النظرية هم كل من "التون مايو"، "رونثيسبرجر" و"ديكسون"⁽²⁾.

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معه كما أن التحفيز الفردي لا يكفي ، إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام، ومن هنا تبرز أهمية المجموعة وعلاقات الأفراد في المجموعة وزيادة الإنتاجية.

وقد وضع التون مايو ثلاث مسلمات انتقد من خلالها حركة الادارة العلمية وهي:

- 1- لا تعتبر الحوافز المادية (الاقتصادية) العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد العامل ، إذ اتضح تقيد العامل بحدود ومستوى إنتاج معين رغم قدرته على بدل أكثر رغم حصوله على الأجر النقدي وفقا للقطعة، إذ أن العامل غالبا ما يتقيد بإنتاجية زملائه في العمل.
- 2- للجماعة أثر على التفاعل الاجتماعي ، حيث أن الأفراد العاملين لا يواجهون الادارة كأفراد بل في جماعات.
- 3- لا يحقق التخصص الدقيق في العمل بالضرورة مستوى أداء عال في المنظمة ، وقد دلت الدراسات عن واقع المجتمع الياباني مؤخرا عدم أهمية التخصص

المهني الدقيق وأثره الكبير في إنتاجية الفرد أو العامل الياباني.⁽¹⁾

(1) - العايب رايح ، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، منشورات جامعة منتوري قسنطينة،2004،ص 10-13.

(2) - صبحي جبير العتيبي، مرجع سابق،ص31.

(1) - خليل محمد الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،2005،ص38.

لكن هذا لا يعني أن التجارب التي قام بها "مايو" وزملاؤه مثالية أو كاملة (2)، فقد اهتم اهتماما كبيرا بالإنسان وبهذا أغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية.

ولكن بالرغم من جوانب الضعف الرئيسية فقد اثبت مدخل العلاقات الإنسانية أنه ذو قيمة كبيرة ليس من خلال توفيره لاتجاه جديد للتفكير والممارسة الإدارية فقط بل وبالتأثير على العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين على السواء ، للبحث عن طرق أفضل لفهم عملية الدافعية في المنظمات ، فقد وفر التحرك تجاه المزيد من الدراسات الأساس لنظرية الدافعية المعاصرة.

لقد قدم الباحثون في مجال الدافعية عددا كبيرا من النظريات ، ويمكن حصرها في فئتين رئيسيتين، الأولى التي اهتم الباحثون من خلالها بالدافعية مع التركيز على الحاجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها ، وعليه سميت بنظريات الحاجات لأنها حصرت أهم الدوافع في الحاجات الأساسية للفرد.

وجهت عدة انتقادات لهذه النظريات حول جانبها الميكانيكي والمتمثل في الاكتفاء بسرد الحاجات بطريقة يفترض من خلالها بأنها - حاجات- متساوية من حيث القيمة وبأنه بمعرفة الحاجة يمكن التنبؤ بالسلوك رغم اختلاف شخصية وطبيعة الفرد والمحيط الذي يعيشون فيه

أم النوع الثاني من النظريات المفسرة للدافعية في العمل فيطلق عليها اسم نظريات العمليات ، لأنها تعتمد في تفسيرها للدافعية على العمليات المعرفية التي تحدث عندما يتخذ الفرد قرارا باتباع سلوك معين، وتقوم هذه النظريات على عدة افتراضات منها أن الإنسان كائن عاقل يفكر ويخطط قبل أن يقوم بأي سلوك ولا يكتفي بإشباع حاجاته الأساسية فقط.(3)

وتوجد كذلك التصنيفات التي تقسم النظريات إلى نظريات المحتوى وهي التي تركز على العوامل التي تثير السلوك مثل نظرية الحاجات لماسلو، نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرج ونظرية البقاء، الانتماء والنمو لكلايتين ألدرفر، و نظريات النسق التي لا تتناول إثارة السلوك المدفوع فقط بل والعوامل التي تحدد الاتجاه للسلوك المدفوع، مثل نظرية التوقع ليفيكتور فروم، نظرية العدالة لأدمس ونظرية الهدف لجون لوك.(1)

(2)- محمد سعيد أبو سلطان ، السلوك التنظيمي ، ب ط ، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2004، ص32.

(3) - دوقة أحمد ، الأبعاد المعرفية والانفعالية للدافعية في العمل ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة.

(1)- Laurence Siegel, Irving. Lane, op.citée, p248.

كما يوجد المنحى السلوكي الذي يفترض أن الدافعية في الإطار هي حالة تسيطر على أداء الفرد حيث تظهر لديه استجابات مستمرة ومحاولات موصولة بهدف تحقيق تعزيز، وبذلك يقترن أدائه لاستجابة ما، وتكرارها لها للحصول على معزز، فهي إذن استجابات مرهونة بمعزز محدد، بذلك يكون الفرد محكوماً في أدائه بهدف الحصول على ذلك التعزيز.

أما المنحى الآخر فهو الاتجاه المعرفي cognitive approche الذي يتبنى فكرة التمييز بين مصادر الدوافع إذ أنها تكون داخلية أو خارجية⁽²⁾. أما المنحى الإنساني فيذهب إلى أن الفرد يسعى في أدائه بهدف استغلال أقصى طاقاته لكي يحقق ذاته ويبدع أشياء جديدة بهدف إشباع حاجاته المختلفة، وفي قمتها الحاجات المعرفية والجمالية، لذلك فإن النجاح والانجاز يتحقق للأفراد إذا ما أتيحت لهم فرص مناسبة لاستغلال قدراتهم في إشباع حاجاتهم إلى جانب تحقيق الذات والإبداع⁽³⁾.

ونذكر فيما يلي بعض النظريات بالتركيز على التقسيم الأكثر انتشاراً وهو تقسيم النظريات إلى نظريات المحتوى/النسق، وهي كمايلي:

7-3- مدرج الحاجات لماسلو:

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات في الحاجات الإنسانية وهي النظرية التي قدمها "ابراهيم ماسلو" Abraham Maslow والتي تسمى بنظرية تدرج الحاجات، ولقد قدم ماسلو هذه النظرية في ضوء ملاحظاته للمرضى لفترة طويلة باعتباره متخصصاً في علم النفس التحليلي، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً⁽⁴⁾.

وقد وضح ماسلو في نظريته مجموعة من الافتراضات الأساسية وذلك من خلال كتابه "الدافعية والشخصية" Motivation and personality⁽⁵⁾. وهي:

أ- الإنسان كان يشعر بالاحتياج إلى أشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات الغير مشبعة تسبب توتر لدى الفرد وهذا الأخير ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة وبالتالي فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.

(2) - الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص170.

(3) - Larry C. Bernard and all, **en evolutionary theory of human motivation**, heldref publication, departement of psychology layola Mary mount university, 2006, p131.

(4) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص165.

(5) - CF. Maslow, **motivation and personality**, harper and Rew, new York 1954, traduction français: vers psychologie de l'être, fayard, paris, 1972, nouvelle édition 1993, p268.

ب-تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الإنسان وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى ضرورة إلاح هذه الحاجات.

ت- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية الأولية (الفسيولوجية) ثم يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان فالحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات⁽¹⁾.

ث- أن الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب ألام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

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

7-3-1- **الحاجات الفسيولوجية:** وتمثل نقطة البداية في هرم ماسلو، وتتحدد في الأكل والشرب والملبس و النوم... الخ، وهي أكثر الحاجات هيمنة وسيطرة، ففي حالة عدم إشباعها تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود.

7-3-2- **الحاجات الأمنية:** وتشمل هذه الفئة الضمانات الوظيفية، الاستقرار والتحرر من الخوف، والحاجة إلى التنظيم والقوانين التي تحدد المسؤوليات والواجبات.

7-3-3- **الحاجات الاجتماعية:** وتتمثل في الحاجة إلى الحب والتعاطف والانتماء حيث يميل الفرد إلى تكوين العلاقات الاجتماعية القائمة على الود والتعاطف ويسعى إلى إيجاد مكانة له ضمن الجماعة.

7-3-4- **الحاجات الخاصة بالتقدير والمكانة:** وتمثل موقفا أعلى في سلم ترتيب الحاجات ويمكن إدراكها من جانبيين :

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

ب- جانب خارجي بالسمعة والحاجة لأن يكون للفرد وضعاً اجتماعياً مقبولاً، والتقدير

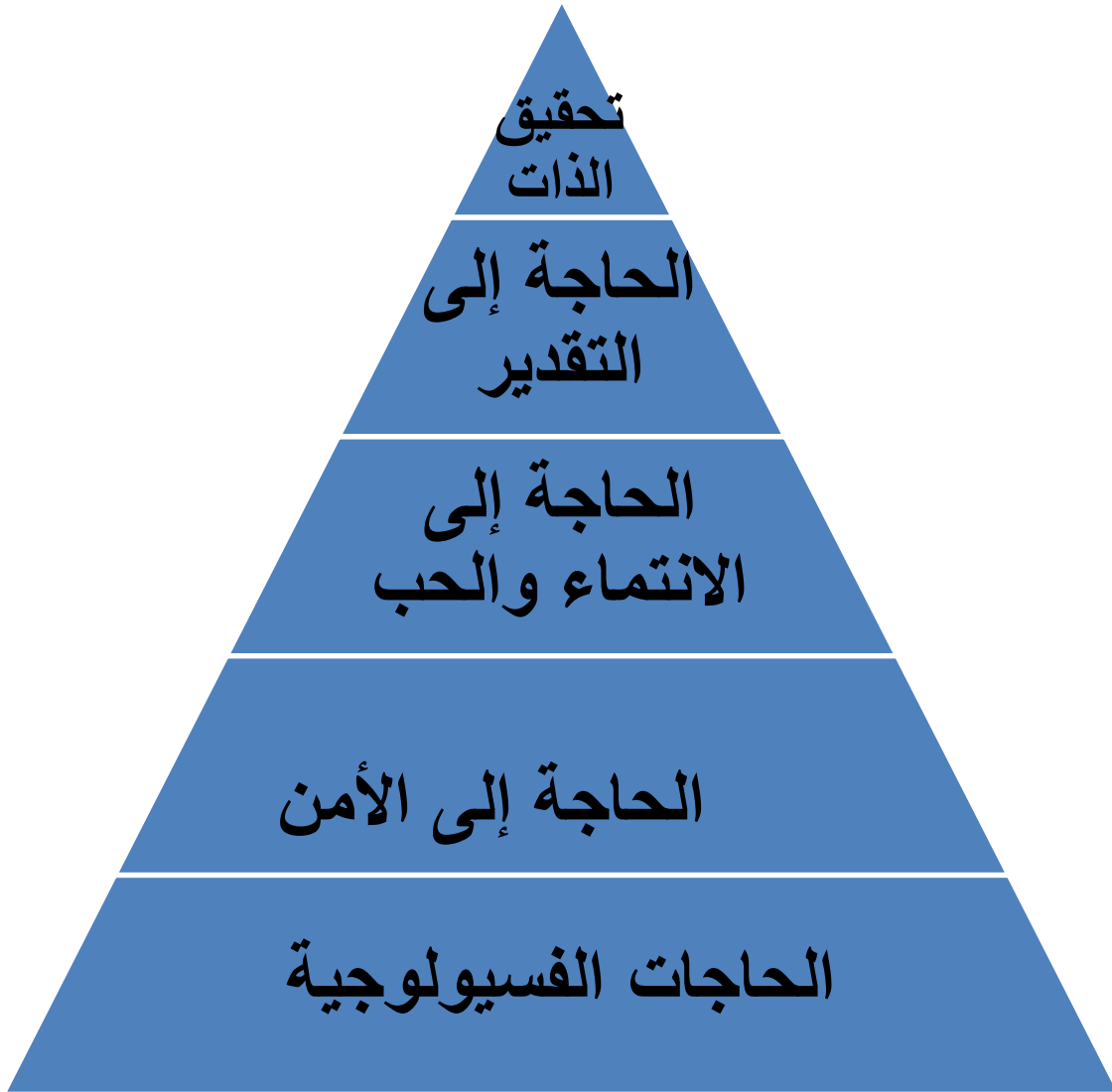
من طرف الآخرين وكسب احترام الآخرين⁽¹⁾.

7-3-5- **الحاجات الخاصة بتحقيق الذات:** وتمثل قمة الحاجات في هرم ماسلو وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته، وممارسة قدراته، ومواصلة تطوير شخصيته، والقدرة على الإبداع والابتكار، أو كما يقول ماسلو: " هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون"، وبمعنى آخر الكفاح من أجل إدراك أقصى القدرات الذاتية .

(1) - الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص177.

(1)- الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص178.

ويمثل الشكل القادم اختصاراً لنظرية الحاجات.



الشكل رقم (02): يوضح نظرية هرم الحاجات لماسلو. (2)

ولكن بالرغم من أهمية هذا التصنيف فقد وجهت انتقادات إليه نذكر منها مايلي:
أ- قد لا ينتقل الإنسان من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بنفس الترتيب الذي جاء به ماسلو، فقد بشعب الإنسان حاجات تحقيق الذات قبل إشباعه لحاجاته العاطفية أو الاجتماعية مثلاً.

ت- أن إدراك الحاجات التي يراد تحقيقها أو الوزن الذي يعطي لإشباع كل حاجة يختلف من فرد إلى آخر.

ث- لا توجد إثباتات واقعية على وجود خمسة مستويات للحاجات، بل قد تكون فقط اثنين أو ثلاثة فقط، مثل مستوى الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية، ومستوى للحاجات العامة والتي تشمل الحاجات العليا.

(2)- أحمد أمين فوزي، مبادئ علم النفس الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص88.

ج- هناك أكثر من حاجة توجه سلوك الفرد في وقت واحد، حيث يمكن أن يكافح مهندس المشروع مثلا لإشباع حاجة تأكيد الذات ويضم في نفس الوقت حاجات السلامة.

ح- يجب النظر إلى الحاجات الإنسانية أنها ديناميكية نتيجة المواقف التي يمر بها، فقد يتحول مدير من حاجات التقدير إلى حاجات الأمن الوظيفي، حين تؤدي الظروف الاقتصادية السيئة إلى الاستغناء عن العاملين⁽¹⁾.

خ- قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، خلافا لما تفترضه النظرية.

د- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى حاجة أعلى مباشرة⁽²⁾.

وبالرغم من أن الكثير من نتائج البحوث الحالية فشلت في تأييد مدخل تدرج الحاجات وشككت في وضوحه الفكري، في ذات الوقت فما زال يجد قبولا حسنا لدى المديرين، إذ أن النظرية بسيطة وذات علاقة وأهمية للمديرين لأن الحاجات الفردية، مهما كان تعريفها عوامل هامة وخطيرة في فهم السلوك⁽³⁾.

4-7 - نظرية كلايتن ألدرفر:

استجابة إلى الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات لماسلو، قدم "ألدرفر" نظرية بديلة معروفة باسم نظرية البقاء والانتماء والتطور (E.R.G THEORY)، وهذه النظرية أبسط بكثير من نظرية ماسلو حيث تم تصنيف الحاجات في ثلاث مجموعات فقط، ولم تشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات، فأى حاجة يمكن لها أن تنتشط في لأي وقت، وتشتمل هذه النظرية على ثلاث حاجات فقط وهي: حاجات البقاء existence needs، حاجات الانتماء relatedness needs وحاجات النمو growth needs.

وتقابل حاجات البقاء الحاجات الفسيولوجية وبعض حاجات الأمن في هرم ماسلو، أما حاجات الانتماء فإنها تقابل الحاجات الاجتماعية، وأخيرا فإن حاجات النمو تقابل حاجات التقدير وتأكيد الذات.

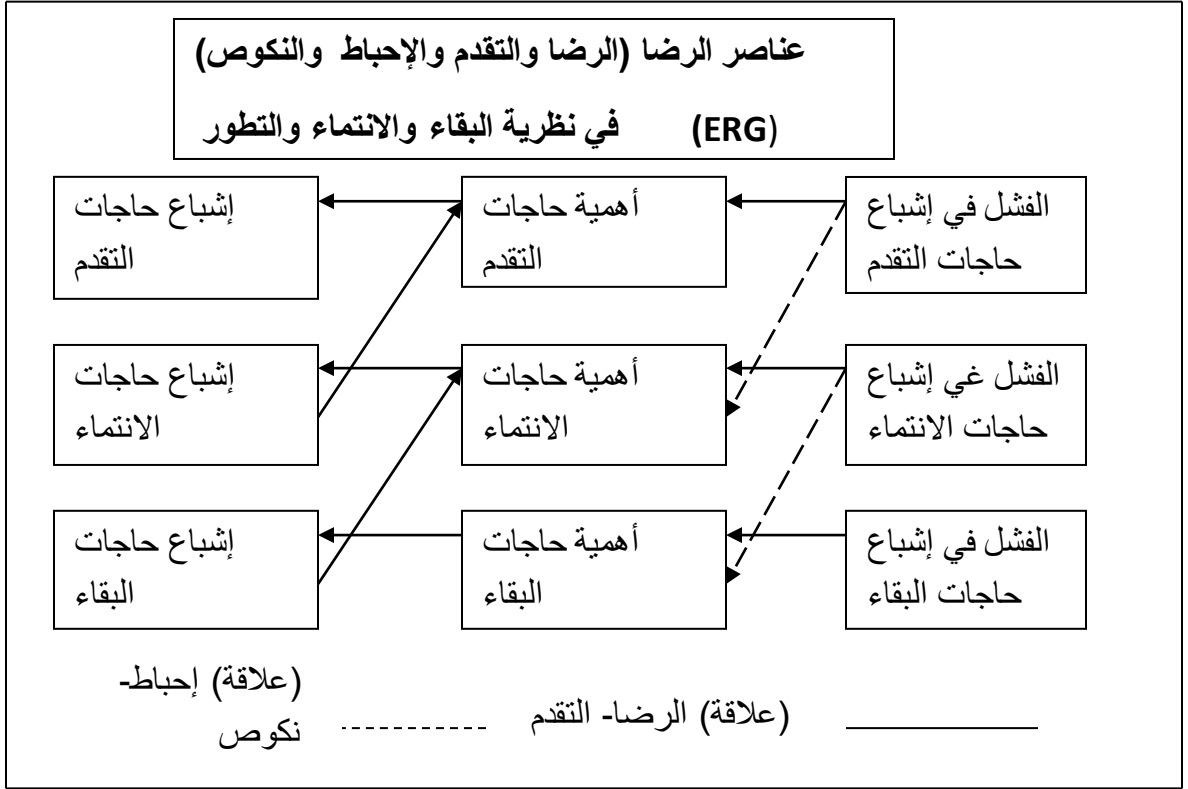
وتقابل حاجات البقاء في المحيط التنظيمي الأجر والمزايا المادية والظروف المادية للعمل، في حين تقابل حاجات الانتماء في البيئة التنظيمية كل الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين في مكان العمل، في حين تقابل حاجات النمو كل الحاجات التي تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق التطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة، وينتج إشباع حاجات التطور عن تولى الشخص لمهام لا تتطلب

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، 2003، ص118.

(2) - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص145.

(3) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص96.

فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل، بل قد تتطلب أيضا تطوير مقدرات جديدة لديه، والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (03): تلخيص لعناصر وفرضيات نظرية كلايتن ألدرفر.⁽¹⁾

وتقوم هذه النظرية على ثلاث فرضيات أساسية:

7-4-1- كلما انخفضت درجة إشباع أي حاجة من تلك الحاجات، زادت الرغبة فيها (أي إشباع الحاجة) فمثلا كلما قات درجة إشباع حاجات البقاء في الوظيفة (الراتب مثلا) زادت الرغبة في طلب هذه الحاجة.

7-4-2- كلما تم إشباع حاجات في المستوى الأدنى اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستويات العليا (أي اشتداد الرغبة). فكلما تم إشباع حاجات البقاء للفرد العامل (كالأجر مثلا) على سبيل المثال، اشتدت الرغبة في حاجات الانتماء (كالرضا في العلاقات ما بين الأفراد).

7-4-3- كلما قلت درجة إشباع حاجات المستويات العليا، اتجهت لرغبة إلى إشباع حاجات المستويات الدنيا (أي الإحباط والفشل في إشباع الحاجة)، فعلى سبيل المثال كلما قلت درجة إشباع حاجات التطور (مثل

(1) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص101.

الوظيفة التي تتحدى القدرات) تتجه الرغبة إلى إشباع حاجات الانتماء (مثل إشباع حاجات العلاقات الشخصية).

وهناك جانبان تختلف فيه نظرية (ERG) مع نظرية ماسلو وهما:

أولاً: تقوم نظرية الترتيب الهرمي للحاجات على مدخل الرضا والتقدم، أي أن الفرد يتقدم إلى الحاجة في المستوى الأعلى حالما يتم إشباع حاجة المستوى الأدنى، أما نظرية ألدرفر من جهة أخرى، فلا تشمل على مدخل الرضا والتقدم وحسب بل وعنصر الإحباط والنكوص أيضاً، وتشير حال النكوص والإحباط إلى الموقف الذي تبقى فيه حاجة من المستويات العليا غير مشبعة أو محبطة، نتيجة الرغبة إلى الحاجة في المستوى الأدنى التالي، وكما هو موضح بالشكل السابق ذكره، على سبيل المثال، يفضي الإحباط في إشباع حاجة التطور إلى الرغبة الشديدة في إشباع حاجات الانتماء.⁽¹⁾

ويرتبط الاختلاف الثاني بالأول حيث تشير نظرية ألدرفر إلى احتمال وجود أكثر من حاجة ناشطة في أي الوقت من الأوقات، وذلك بخلاف ما يقول به مدخل الترتيب الهرمي للحاجات.

وكما قلنا سابقاً فإن مواجهة الفرد لصعوبة بالغة في إشباع الحاجات يؤدي إلى نوع من التوتر الحاد أو ما يطلق عليه بالإحباط *frustration* وفي مواجهة هذا الإحباط قد يلجأ الفرد إلى بعض الحيل والأساليب الدفاعية عن نفسه، كي لا يؤدي ذلك إلى اختلالات نفسية حادة لديه ومن ضمن ردود الفعل التي تمثل نوع من السلوك الدفاعي مايلي:

أ- **السلوك العدواني**: وهو متمثل في سلوك عدواني بدني أو لفظي. فيصل السلوك العدواني البدني إلى أقصى مداه من خلال التعبير عن التوتر أو قلق الفرد من خلال السرقة أو سوء استخدام الأدوات وأجهزة العمل، كما أن العدوان اللفظي قد يكون متمثلاً في استخدام ألفاظ نابية أو سباب أو ثورة انفعالية ضد الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء حيال وجود ظروف عمل غير مناسبة له.

ب- **التبرير والإسقاط**: وهو سلوك دفاعي يحاول أن يلصق الفرد فيه التهم وعدم قدرته على إشباع الحاجات على الآخرين أو على النظام المحيط به، فقد يبرز الفرد عدم حصوله على الحوافز بانخفاض مستوى الإشراف والقيادة أو عدم توافر ظروف عمل سليمة.

(1) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص102.

ج- التعويض: وهو أن يقوم الفرد الذي يعاني من عدم إشباع حاجة معينة داخل العمل إلى إشباعها بصورة أخرى. فالشخص الذي لا يجد فرصة مناسبة لإشباع حاجاته الاجتماعية بين رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه قد يجد إشباعا لهذه الحاجات الاجتماعية داخل النقابة أو داخل حفلات اجتماعية للعمل أو ما شابه ذلك من مناسبات.⁽¹⁾

ذ- الانسحاب: وهنا يقوم الفرد بتغيير سلوكه (لاإراديا)، بعدما يكون قد فشل في إشباع إحدى الحاجات أو الوصول إلى هدف معين. نظرا لحدائثة النظرية فإن الدراسات التي قامت بتطبيقها محدودة جدا، وقد كشفت الدراسة التي استخدمت عينة من الطلاب والمديرين وموظفي البنوك عن تأييد له النظرية بوجه عام أكثر من التأييد الذي لاقاه مدرج الحاجات لماسلو، أو القاعدة البسيطة للعلاقة بين الحاجة والإحباط (التي تقول أن الحاجة التي لا يتم إشباعها تزداد قوة، غير انه لا يوجد ارتباط قوي بين الأنواع المختلفة للحاجات).

كما أن الانتقادات البارزة الموجهة لهذه النظرية لم تكن بالقدر الوافر، ومع ذلك فهناك بعض الدراسات الحديثة التي شككت في مدى شمولية النظرية، أي أن هناك شواهد على إمكانية تطبيق النظرية في بعض المنظمات دون الأخرى، وترتبط الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج فيما يبدو بطبيعة العمل العامة في الشركات التي تمت دراستها، على أن العلماء السلوكيين يعتبرون نظرية ألدرفر كأحدث نظرية وأكثرها فاعلية مع توافر إمكانية البحث فيها كنظرية للدافعية تقوم على مفهوم الحاجة.

أم بالنسبة للمديرين فتقدم أسلوبا عمليا أكثر واقعية للدافعية أكثر مما تقدمه نظرية ماسلو وهيرزبرج كما أنها تساعد على فهم السلوك البشري في المنظمات بصورة أوضح وذلك لشمولها على عنصري (الرضا-التقدم) و(الإحباط- النكوص).⁽²⁾

5-7 - نظرية العاملين لهيرزبرج (Befactorial Theory):

ولد فريدريك هيرزبرج عام 1923م، وهو أستاذ في الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد اهتم بدافعية العمال⁽¹⁾، حيث قام بدراسة أجراها أطلق عليها "نظرية العاملين" (العوامل الدافعة Motivators) و(العوامل الوقائية Hygiene factors)، واستطاع أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة، الرضا

(1) - محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق، ص29.

(2) - أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص102.

(1) - CF.Herzberg, **work and the nature of man**, the world publishing company,Cleveland,ohio,1966, traduction français, le travail et le nature de l'homme,entreprise moderne,d'édition,paris,p216.

والاستياء، كما أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء .

حيث توجد مجموعتان من العوامل التي يقابلها الفرد في التنظيم، المجموعة الأولى ويطلق عليها ، العوامل الوقائية وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى في هرم ماسلو. ووظيفة هذه العوامل هي منع "عدم الرضا" ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا ، وبمعنى آخر، فهي تصل بالدافعية إلى حد الصفر النظري (theoretical zero level) ، وتعتبر حد أمان لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية ، والمجموعة الثانية من العوامل يطلق عليها "العوامل الدافعة" Motivators وهي التي تزود الفرد بالدافعية ، وتتشابه مع حاجات المستويات العليا في هرم ماسلو ، وطبقا لهذه النظرية فإن الفرد لا بد وأن يكون مقتنع بمحتويات عمله (بمعنى أن يتضمن العمل نوع من التحدي والصعوبة challenging) حتى يمكن دفع الفرد لبذل أقصى جهد لديه. (2)

والشكل التالي يلخص ذلك.



شكل رقم (04): يوضح العوامل الوقائية والدافعة في نظرية العاملين.

وتشمل العوامل الوقائية أو الصحية:

- | | |
|-------------------------|--|
| هـ - سياسة الشركة. | ب- الأمان الوظيفي. |
| و- نوعية الإشراف الفني. | ت- الراتب. |
| ي- المزايا الإضافية. | ث- ظروف العمل. |
| | ج- المركز. |
| | ح- نوعية العلاقات الشخصية مع الزملاء والمشرفين والمرؤوسين. |
- بينما العوامل الدافعة أو عوامل الرضا تتضمن:
- | | |
|-----------------------|-------------|
| ث- المسؤولية. | أ- الإنجاز. |
| و- التقدم في الوظيفة. | ب- التقدير. |

(2) - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص 136-137.

ت- مهام العمل. ه- النمو والتطور الذاتي.
لقد حظيت نظرية هرزبرج بكثير من اهتمام العلماء السلوكيين وكما هو متوقع، فقد وردت نتائج مؤيدة وأخرى غير مؤيدة لهذه النظرية وأوضحت بصورة مختلفة مايلي:

1- قد يسبب عامل معين (مثل الراتب) الشعور بالرضا في إحدى العينات فيما يسبب شعورا بعدم الرضا في عينة أخرى.

2- الشعور بالرضا أو عدم الرضا قد يكون نتاجا لعمر العامل ومستواه.

3- الأفراد قد يخلطون ما بين سياسة الشركة وأسلوب الإشراف مع قدرتهم الخاصة في الأداء كعوامل مسببة للشعور بالرضا أو عدم الرضا.⁽¹⁾

وبالرغم من الإسهام الكبير الذي قدمه هيرزبرج إلا أن نظرية العاملين قد لاقت انتقادا لعدد من الأسباب، يتعلق الانتقاد الأول بالمنهج المستخدم في إنشاء النظرية، فاستخدام طريقة الأحداث الجوهرية التي تتطلب أن ينظر الفرد إلى أنفسهم على أساس ماضيهم، لاتعد مناسبة للتعبير عن عوامل أخرى (قد يكون لها تأثيرها). كما أن هناك ميلا لذكر الأحداث المرتبطة بالتجربة العملية للفرد في هذه المنهجية، وبالتالي فهي تتجه إلى تجاهل أو إضعاف اثر الأحداث الماضية والتي يمكن أن يكون لها نفس أهمية الأحداث القريبة، وقد تساؤل النقاد عن إمكانية تعميم نتائج عينة محدودة (أي المحاسبين والمهندسين في بترسبرغ) على مجموعات مهنية أخرى.

كذلك كان التركيز على الرضا وليس على الدافعية الفعلية للموظف، لأن الرضا والدافعية جانبان مختلفان، فالدافعية ترتبط عادة بالسلوك الموجه لهدف معين بينما الرضا اتجاه ينتج عن السلوك الموجه نحو هدف معين.⁽²⁾

عدم الاخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين العمال، فهي تفترض تماثل العمال في استجاباتهم لبيئة العمل، فمن العمال من يستحث من خلال الوظائف التي تتضمن تحدي وتتيح فرصا للتقدم وغيرها، في حين أفراد آخريين يستحثون عن طريق المال والأمان الوظيفي... الخ.⁽³⁾

وبالرغم من تزايد الانتقادات حول جوانب أساسية في النظرية، إلا أنه يتعين على القارئ أن لا يقلل من قيمة النظرية وأثرها.⁽¹⁾

6-7 - نظرية x و y لدوغلاس ماك غريغور (Douglas Mc Gregor):

(1) - الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص ص187-188.
(2) - اندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص100.
(3) - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص125.
(4) - اندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص100.

يقول دوقلاس ماك غريغور أن وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، أي أن الإدارة تتعامل مع عمالها على أساس ما تعتقده موجودا فيهم من خصائص إنسانية، وهو يصنف هذه الافتراضات في كتابه "الوجه الإنساني للمنظمة" *The Human Side of Enterprise* إلى مجموعتين متميزتين، الأولى سمها نظرية X والثانية نظرية Y.⁽²⁾

فأما نظرية X فقد رأى ماك كريغور أنها تفترض أن العامل العادي كسول ، ويكره العمل ولا يتمتع بالذكاء وليس لديه الطموح الكافي، ويتجنب المسؤولية ويرغب أن يقوده الآخرين ، ومثل هذا العامل إنسان أناني ،كونه يهتم بنفسه فقط ولا يبالي بمصلحة الجماعة أو المنظمة وأن الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن فقط وبسبب هذه الظروف لابد أن يجبر على العمل وتضبط تصرفاته ويوجه سلوكه إذا كانت الإدارة ترغب ف تحقيق أهدافها.⁽³⁾

فإذا كانت الإدارة تتعامل مع أفراد من النمط X ،أي مع أفراد لديهم كراهية متأصلة للعمل ويفضلون أن يوجهوا من طرف الغير ويتهربون من المسؤولية وقليلي الطموح فعليها أن تبع سلوكا سلطويا وبيروقراطيا يقوم على أساسا على الرقابة وإصدار الأوامر ،حيث أسلوب العقاب والمكافأة أي تطبيق "مبدأ الجزرة والعصا" وهذا التنظيم في نظر "ماك كريغور" تنظيم تقليدي لأنه ينظر إلى الفرد بأنه رجل اقتصادي، ما يحرك سلوكه ويدفعه إلى العمل هو الدوافع المادية فقط.⁽⁴⁾

وأما نظرية Y فهي تماما عكس النظرية الأولى ،فهي تفترض أن الإنسان نشيط وطموح ،ويتمتع بذكاء ،ويريد أن يعمل ويحب العمل إذا توافرت الظروف الملائمة، كون العمل بالنسبة له رغبة طبيعية مثلها في ذلك مثل اللعب والراحة كما انه يتمتع بالقدرة على المبادرة والإبداع ،ويرغب في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها ،⁽⁵⁾ وان الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية فقط ،ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام واثبات الذات ،وعليه فإن ليس في حاجة لأن يرغم على العمل أو يراقب بإحكام لأن عنده رقابة ذاتية بإمكانه استعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته.

ومع هذا النمط يجب على المنظمة أن تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وإتباع مبدأ الإثراء الوظيفي ،وتمكين الأفراد من إشباع

(2) - الهاشمي لوكيا ، مرجع سابق،ص174.

(3) - علي الشراوي، إدارة الأعمال ووظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية،بيروت، بدون

تاريخ،ص74.

(4) - بوخمخ عبد الفتاح ،واقع الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي،مجلة العلوم الإنسانية،العدد

15،جامعة منتوري قسنطينة،2001،ص144

(5) - CF. Douglas Mac Gregor, *la dimension humaine de l'entreprise*, 2^{ème} édition, granthier-villars, paris, 1971, p206.

الحاجات الاجتماعية ومنح الأفراد في المنظمة الفرص الخاصة بالاعتراف وتحمل المسؤولية⁽¹⁾.

7-7- دافعية الانجاز لـ Mc Cleland:

لقد قام كل من "ماك كلياند واتكنسون" عام 1953 بصياغة نظرية أطلق عليها اسم دافعية الانجاز *la théorie de la motivation de l'accomplissement* ، حيث عرفاها بأنها

السلوك الموجه بشدة ومثابرة في إطار خاص ومحدود.⁽²⁾

وقد أطلق David Mccelland على الأفراد الذين يميلون إلى إتمام العمل بصورة جيدة خلافا لآخرين بالأفراد ذوي الانجاز العالي *Achivers* ، وقد لاحظ في دراسة أن الشعوب التي تحتوي أساطيرها وأحاديث الصغار فيها على قيم انجاز عالية، وجد أن أطفالها ذوي انجاز عال، في حين الشعوب التي تحتوي على الأساطير والقصص والحوادث على مقدار عال من التواكل والحظ، أن أطفالها ذو دافع انجاز منخفض.⁽³⁾

ويرى ماك ليلاند أن هناك ثلاث أنواع من الدوافع في العمل هي،

1-7-7-1-دافع الانجاز *need for achievement* : يعرف على أنه استعداد ثابت نسبيا يحدد مدى سعي الفرد ومثابرة في سبيل تحقيق نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع، وذلك في المواقف المختلفة في العمل والتي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من للامتياز.⁽⁴⁾

وتعتبر كتابات موراي "Murray" من الكتابات الباكورة في دافعية الانجاز والتي قدمها في كتابه ((*exploration in personality*)) سنة 1938 ، ضم قائمة كبيرة من الحاجات.⁽⁵⁾

ويقصد بشدة السلوك القوة المميزة للسلوك أو مستوى ودرجة تنشيط السلوك،⁽⁶⁾ وتظهر من خلال سعي الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة ، ويتضح ذلك في تناول الأفكار وتنظيمها مع انجاز ذلك بسرعة وبطريقة مستقلة ، كما يتضمن تخطي الفرد ما يقابله من عقبات، ووصوله إلى مستوى مرتفع في أي مجال من مجالات الحياة، وتفوق الفرد على ذاته ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم ، وازدياد تقدير الفرد لذاته من خلال الممارسة

(1) - الهاشمي لوكيا ، مرجع سابق، ص172.

(2) - المرجع نفسه ، ص172.

(3) - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص191.

(4) - الهاشمي لوكيا ، مرجع سابق، ص191.

(5) - محمد حسن علاوي، علم النفس الرياضي ، ط4 ، مرجع سابق، ص201.

(6) - محمد حسن علاوي، علم نفس التدريب والمنافسة الرياضية، دار الفكر

العربي، القاهرة، مصر، 2002، ص142.

الناجحة لما لديه من قدرات وإمكانات.⁽¹⁾

وقد استخدم "موراي" مفهوم الدافع للإنجاز مرادفا لاسم إرادة القوة *will to power* وبذلك تعتبر مرادفة للحاجة إلى التفوق *need for superiority*، وقد أمكن تقسيم هذا الدافع إلى دافعين فرعيين هما : الدافع للإنجاز والدافع إلى تحقيق المركز الاجتماعي،⁽²⁾ وقد تحدث في هذا الصدد "الفرد ادلر" في نظريته عن مصطلح إرادة القوة، حيث أن النشاط الإنساني تقوده إرادة القوة التي تبكر في الظهور وتزيد في القوة كلما ازداد الشعور بالقصور الجبلي حدة في نفس الطفل، فيندفع الصغير ساعيا وراء الأمن، ويكون لنفسه مثلا أعلى عما ينبغي أن تكون عليه شخصيته، وتكون بذلك الحركة النفسية على الدوام نحو الأعلى.⁽³⁾

يفترض ماك ليلاند أن دوافع الانجاز تكوين فرضي يتضمن الشعور أو الوجدان المرتبط بالأداء، بهدف المنافسة لتحقيق معايير الامتياز، وأن هذا الشعور يتضمن جانبان هما: الأمل في النجاح (*Hope of success*) والخوف من الفشل (*fear of failure*).

ويعتبر ماك ليلاند دافع الانجاز من أهم دوافع العمل حي وجد أن المديرين في المستويات العليا والوسطى أكثر اهتماما بتحقيق الانجازات من أولئك الذين بالمستويات الدنيا في السلم

الوظيفي، والذين تكون أجورهم متدنية.⁽⁴⁾

ويرى كذلك ماك ليلاند أن القائد يكون ذا أداء مرتفع مع الأشخاص الذين يحملون نفس الأهداف أو أهداف متقاربة.⁽⁵⁾ والفرد الذي يتمتع بهذا النوع من الدافع يتميز بمجموعة من الخصائص هي:

- تحديد أهداف هامة وجذابة وصعبة ويمتلك استعداد لمواجهة الخطر.⁽⁶⁾ وتكون هذه الأهداف معقولة وتحمل مخاطرة معقولة، فالأهداف الصعبة البعيدة عن متناوله سيصعب تحقيقها، والأهداف السهلة التي لا تحمل أي مخاطرة لا تثير له الدافع الكافي.

(1) - يوسف قطامي، مرجع سابق، ص237.

(2) - الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص190.

(3) - إسحاق رمزي، علم النفس الفردي، ب ط، دار المعارف، مصر، 1961، ص98.

(4) - محمد عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار الوسيط للدراسات والنشر والتوزيع، 1984، ص64.

(5) - Jean.Michel Plane, **mangement des organisation: théories ,concepts ,cas**, édition Dunod, paris, 2003, p94.

(6) - F. Bournois, S.Roussilon, **préparer les dirigeants de demain. Une approche international de la gestion des cadres à haut potentiel**, les éditions d'organisation, paris, 1998, p479.

- الرغبة في الحصول على نتائج ملموسة والتي عادة ما تكون في صورة زيادة الإرباح أو في المبيعات أو تخفيض في التكلفة والهدف الحقيقي هنا ليس الربح المادي في حد ذاته، وإنما المعنى الرقمي المحدد لنتائج العمل.

7-7-2- الدافع الاجتماعي أو الحاجة إلى الانتماء **need for affiliation**: وهو الرغبة في الصداقة وتكوين علاقات اجتماعية.

7-7-3- دافع السيطرة أو الحاجة إلى النفوذ **need of power**:

أوضح ماك ليلاند من خلال دراسته أن دافعية الانجاز تتواجد بصورة أقوى في الدول المتقدمة اقتصاديا عنها في الدول النامية، أما فيما يتعلق بكيفية تنمية الدافع فقد أكد ماك ليلاند أن أسلوب تربية الأطفال له دور في هذا المحل، فإذا نشأ الطفل في محيط يشجعه على الاعتماد على النفس والاستقلالية ووضع أهدافه بنفسه، فإن احتمال تنمية دافع الانجاز لديه اكبر من لو أنه نشأ في جو لا شجعه على الاستقلالية والاعتماد على النفس وتحديد أهدافه بنفسه.

ويرى ماك ليلاند أن دافع الانجاز هو لرغبة في التأثير والتحكم في سلوك الآخرين.⁽¹⁾

وتكمن أهمية دافعية الانجاز في تطبيقها الإداري فيما يلي:

- توفير ظروف عمل مشابهة لتلك التي اشرنا إليها مثل درجة متوسطة من المخاطرة، درجة علم كامل بالتقدم في الانجاز، تكمن في مساعدة ذوي دافع الانجاز من إبراز طاقاتهم واستغلال خبراتهم بالشكل الذي يفيد العمل ويفيدهم.

- إذا كان دافع الانجاز متعلم، يمكن توفير برامج ودورات تدريب التي تمكن من رفع دافع الانجاز، وفي تلك الدورات يجب توفير الأهداف التالية:

1- تعليم المشاركين كيف يفكروا ويتحدثوا تماما مثلما يفعل ذوي الانجاز العالي.
2- تعليم المشاركين كيفية وضع الأهداف في مستوى قدراتهم حتى يستطيعون السيطرة على العمل.

3- تزويد المتدربين والمتعلمين بين الحين والآخر عن مدى تقدمهم في الانجاز التدريبي.⁽²⁾

7-8- نظرية العدالة لستاسي آدمز (**Stacy Adams equity theory**):

يعتبر "ستاسي آدمز" أحد ابرز الباحثين الذين روجوا للأفكار التي تقوم عليها نظرية العدالة (المساواة أو الإنصاف)، وتتص هذه النظرية على أن درجة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه.

(1)- سمير محمد يوسف، المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1980، صص 64-65.

(2)- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، صص 148.

ونقصد بالإطار الاجتماعي في هذا السياق ، زملاء العمل حيث يقارن العامل معاملة الإدارة له في حياته المهنية والتي يتلقاها زملائه ،لذلك غالبا ما تسمى بنظرية "المقارنة الاجتماعية"،وتؤكد على أن تكون مقارنة العامل نفسه بالذين هم بنفس المؤهلات المهنية والوظيفية.

تشير الدلائل العلمية أن المرجع referent المختار يعتبر متغيرا هاما في نظري العدالة ،ولقد تم تصنيف الأطر المرجعية fram of reference التي يمكن أن يختار الفرد بينها على أساس عملية المقارنة في ثلاث مجموعات هي:

- الذات the self - الأخر أو الغير the other - النظام the system

وتشير مجموعة "الأخر أو الغير" إلى أفراد آخرين يعملون في وظائف مماثلة في نفس المنظمة بالإضافة إلى الأصدقاء والجيران والأقارب وأعضاء النقابة أو المهنة الواحدة.

وتشير مجموعة "النظام" على سياسات الدفع وإجراءاته في المنظمة،وعلى إدارة الأجور والمرتبات مراجعة أو فحص سياسات الدفع المعلنة والفنية على مستوى المنظمة كلها،وتلعب سياسات المنظمة السابقة (السوابق) precedents في مجال تخصيص الأجور دورا محوريا في هذه المجموعة.(1)

وتشير مجموعة "الذات" إلى نسب المدخلات (ما يقدمه الفرد في عمله) إلى المخرجات (العوائد التي يتحصل عليها الفرد من عمله) الذاتية للفرد،بمعنى نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة به هو شخصا ،والتي تختلف عن النسبة الحالية لمدخلاته إلى مخرجاته (input ration (output تمثل المعادلة التالية هذه النظرية:

Person's outcomes

Other's outcomes

=

Person's inputs

Other's inputs

وتكون هناك عدالة في حال كانت مدخلات الفرد ومخرجاته تساوي مدخلات ومخرجات الأخر.(2)

وهناك عدة أنماط سلوكية التي يستطيع الفرد إتباعها لتخفيف الإجحاف الصادر في حالة عدم وجود عدالة.

أولا: عندما تكون حالة الإجحاف ناتجة عن انخفاض نسبة الناتج للجهود (المدخلات) بالنسبة للشخص موضوع المقارنة (الراتب أقل من العادي مثلا) ،فقد يسعى هذا

(1) – الهاشمي لوكيا،مرجع ،سابق،ص ص197-198.

(2) – Laurence Siegel,Irving M.Lane, op.cit,p262.

الشخص إلى تحسين الناتج ،فعلى سبيل المثال الموظف الذي يعتقد أنه يتقاضى راتبا أقل من موظف آخر يبذل نفس الجهد والمهارة،يمكنه أن يطالب بتعديل في دخله ،مثل التعديل في علاوة غلاء المعيشة،أو مقدار الراتب الأساسي ،وأسلوب آخر يمكن أن يتبعه هذا الشخص يتمثل في تقليل الجهد الذي يبذله بخفض الإنتاجية أو بزيادة الفترة التي يقضيها بعيدا عن عمله.

والأسلوب الثالث : في حالة تقاضي راتب أقل من المألوف -هو أن يستبدل الشخص المرجعي بأخر حيث تكون المقارنة أكثر واقعية- أما في الحال لتي تكون نسبة نتائج /مدخلات الشخص موضوع المقارنة هي السبب في حالة اللامساواة لأنها أكبر من نسبة الشخص المرجعي (كأن يكون الراتب أكثر مما يجب) يتجه الشخص مدفوعا إلى إزالة

اللامساواة بخفض النتيجة أو،عل الأرجح زياد المدخلات(الجهود).⁽¹⁾

وحيثما ترتبط النتائج بنظام الأجر بالساعة أو بالقطعة (الحافز) تنتبأ نظرية العدالة بحالات لما أهميتها بالنسبة للمديرين ،ففي حالة الراتب الأقل من العادي حيث يؤثر الفرد بالساعة،يتم علاج مشكلة الإجحاف عن طريق خفض الإنتاج من حيث الكمية والجودة معا،أما في حالة نظام الأجر بالقطعة فيتم تخفيف الإجحاف على الفرد بزيادة كمية الإنتاج ولكن مع خفض درجة جودة المنتج.⁽²⁾

وتقترح هذه النظرية مجموعتين من البدائل لمعالجة التوتر الذي يشعر به الفرد (المعنى بالمقارنة) وتتضمن:

- محاولة تحقيق العدالة بين الفرد المقارن والمرجع الذي اختاره للمقارنة.⁽³⁾

- التقليل من كمية العمل.Reducing The Quantity of Work.

- التقليل من نوعي العمل.Reducing The Quality of Work.

- إقناع المدير على الزيادة في الأجر.

- الاستقالة من العمل.

- اختيار فرد مرجعي آخر.selecting a different comparison person.

وأخيرا بمحاولة تغيير مدركات الفرد لمدخلاته أو مخرجاته/مع مدخلات أو

مخرجات

الآخرين.⁽⁴⁾

7-9-نظرية التوقع Victor Vroom:

(1)- أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس، مرجع سابق،ص118.

(2) - أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس، مرجع سابق،ص118.

(3) - L.Berkowitz, **advances in experimental social psychology** ,New York Academic press, 1965,p51

(4) - Laurence Siegel, Irving M.Lane, op.citée, p262

بدلاً من التركيز على الحاجات الفردية والأهداف ، أو المقارنة الاجتماعية فإن نظرية التوقع Expectancy Theory تأخذ مدخلا أشمل حيث تنظر إلى دور الدوافع في بيئة العمل الكلية، ووفقاً لهذه النظرية سيكون للفرد دافع قوي للعمل إذا توقع أنه سيحصل من العمل على ما يريده، وهي تنظر إلى الإنسان باعتباره كائن رشيد يفكر في ما الذي ينبغي عمله حتى يكافأ وماذا يعني مقدار هذه المكافأة بالنسبة إليه ، وذلك قبل أن يؤدي العمل بالفعل ، ولاتهتم النظرية بما يفكر فيه الناس فقط بل تأخذ في اعتبارها أيضاً باقي العوامل الموجودة في البيئة التنظيمية، وكيف تتفاعل معاً لتؤثر في مستوى أداء الفرد في العمل.⁽¹⁾

وتقوم هذه النظرية على مسلمة assumption أن سلوك الأداء للفرد نتيجة عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به، كما قد تتمثل في أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها الفرد ، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المختلفة ، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء.⁽²⁾

ويعتبر صاحب هذه النظرية وهو Victor Vroom ، حيث تدور نظريته حول مفاهيم التوقع (expectancy) والقيمة (valence) والوسيلية (instrumentality).⁽³⁾

حيث تشير القيمة إلى الاتجاه الايجابي أو السلبي الذي يكونه الفرد نحو النتيجة التي يتحصل عليها.

في حين تعني الوسيلية العلاقة المدركة بين نتيجة الجهد ونتيجة أخرى، أم التوقع يشير إلى مدى الاحتمال الذي بموجبه يتحصل العامل على المستوى المطلوب من الأداء بعد قيامه بجهد معين، أي أن العامل يتساءل عن جدوى الجهد المبذول من حيث تحقيق الأداء.⁽⁴⁾

ويقوم العامل بتوقعين هما:

7-9-1- ويرجع إلى افتناع الفرد واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، كالموظف الذي يعتقد أنه عامل جيد وقادر على الانجاز إذا حاول ذلك، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز.

(1) – جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 192

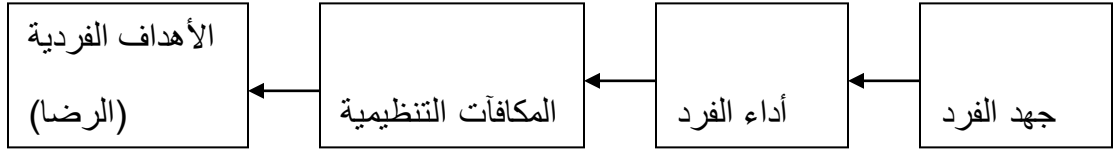
(2) – محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 98.

(3) – A.bergman ,B.uwmunger ,encadrement et compertement, édition eska, paris, 1992, p471

(4) – الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص 1994.

7-9-2- التوقع الثاني هو تقدير الفرد للنتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز ،فالعامل مثلا يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأمنح مكافأة أم لا .

وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الانجاز ،والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد . ويمثل الشكل التالي يوضح النموذج المبسط لنظرية التوقع لـ فكتور فروم:



شكل رقم (05): يوضح نموذج مبسط لنظرية التوقع لـ فكتور فروم. (1)

ويتضح من الشكل أن قوة دافعية الفرد للأداء (جهد الفرد) تعتمد على مدى اعتقاده بأنه يستطيع تحقيق أو انجاز ما يحاول عمله أو أدائه، وإذا ما استطاع ذلك (أداء الفرد) هل سيحصل على مكافأة ملائمة أو مناسبة (المكافآت التنظيمية)، وإذا حصل على هذه المكافآت تمكن من إشباع حاجاته وبالتالي تحقيق أهدافه الفردية.

ويمكن استخدام النظرية من خلال مبادئها ،فعلى المشرفين يوضحوا الوسيلة والعلاقة بين الأداء والحصول على الحوافز وعوائد معينة، ويلعب المشرف دورا كبيرا في توضيح هذه العلاقة، ثم يمتد جهود المشرف إلى تأكيد وتوضيح توقعات العاملين وكيف أن مجهوداتهم تؤدي إلى أداء معين، وكيف يساهم نشاطهم اليومي في زيادة فاعلية الأداء ،وأخيرا على المشرف أن يوضح العوائد العديدة، التي يمكن أن يحصل عليها الفرد ،وأنها ترتبط بأداء معين. (2)

ورغم هذا يرى كل من (Lawler) و(Sutle) أن نظرية التوقع أصبحت معقدة بالدرجة التي فاقت المعايير المتوافرة لاختبارها، كما أن التعقيد في النموذج يجعل من الصعب إخضاعه للاختبار بصورة مكتملة ،وأخيرا هناك دليلا ضعيفا على أن الأفراد يقومون ذهنيا بالعمليات الحسابية المعقدة التي يتطلبها النموذج قبل بدل الجهد في أداء العمل.

ورغم الانتقادات إلا أن هناك دلالات معينة للممارسات الإدارية:

أ- يمكن للمدير توضيح وزيادة توقعات بدل الجهد للأداء بالنسبة للمرؤوسين عن طريق استخدام التدريب والتوجيه وإتاحة الفرصة للمشاركة في البرامج المختلفة لتنمية المهارات.

(1) - فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان، 1982، ص165.

(2) - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص151.

ب- لابد أن ترتبط المكافآت بالأنماط السلوكية ذات الأهمية للمنظمة. واخبرا يمكن للمديرين التركيز على توافق رغبات الأفراد مع الحافز المعين الذي تقدمه المنظمة، نظرا لاختلاف الأفراد حول القيمة التي يعطونها للحوافز التي يمكن أن يحصلوا عليها من أعمالهم.⁽¹⁾

7-10- نظرية الهدف ل "إدوين لوك":

لقد تعددت النظريات التي تتحدث عن العلاقة بين الأهداف والسلوك، وقد اقترح "لوك" (1968-1970) نموذجا أطلق عليه اسم نظرية الهدف Goal Theory كتوضيح لهذه العلاقة.⁽²⁾

والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل هو أن الأهداف المدركة للموظف أو العامل تؤثر على سلوكه في العمل، وبصورة أوضح، ينتج عن الأهداف الصعبة المحددة مستوى أعلى من الأداء مما ينتج عن عدم وجود أهداف أو عن هدف معمم مثلا "ابدل ما في وسعك"

وبعبارة عملية، يتحسن مستوى الدافعية والأداء لدى الفرد إذا ما عرف بوضوح ما هو مطلوب أدائه وما يتضمنه من تحد لقدراته.⁽³⁾ ويتضمن تحديد الأهداف عادة خمس خطوات:

أولاً: تتوافر حوافز معينة بواسطة البيئة، وأكثر تحديدا بواسطة جزء أو فرد في المنظمة، وتتضمن هذه الخطوة عموما تحديدا ما تريد المنظمة عمله (أي النتائج المستهدفة) وتوضيح الحوافز (زيادة الراتب أو الترقية أو التقدير) التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

ثانياً: تتعلق عملية المشاركة في تحديد الأهداف بالطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف ويتضمن قيام المرؤوس إما بإتخاذ القرارات بصورة مشتركة ذات اتجاهين (أي تحديد الأهداف) أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس (أي تخصيص أهداف محددة للمرؤوس) أو تكون بأسلوب "افعل ما في وسعك"

ثالثاً: تحدد طبيعة الأهداف المقررة خصائص الأهداف وهي الوضوح ودرجة الصعوبة والتحدي والتنافس بين الزملاء والتغذية المرتدة.

رابعاً: يتضمن قبول الأهداف المقررة والالتزام بها ونية العامل أو الموظف وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف.

خامساً: تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضا.⁽⁴⁾

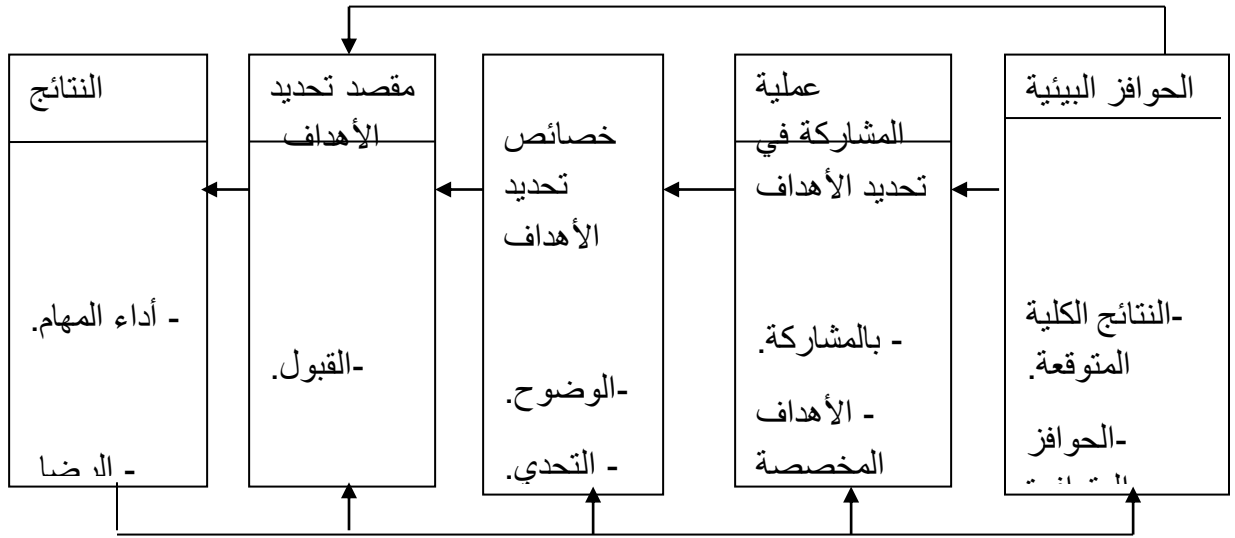
(1) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، صص 115-116.

(2) - Laurence Siegel, Irving M. Lane, op.cité, p264.

(3) - الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، صص 200.

(4) - صلاح محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، صص 138.

شكل رقم (06): يوضح عملية تحديد الأهداف.



المصدر: أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص128.

7-11- نظرية الوسيلية لجورجبولوس وزملائه Georgeopolous and all:

حسب نظرية الوسيلية "instrumentality theory" لجورجبولوس و"ماهوني" و"جونس" أن الفرد لا يقوم بعمل ما إلا إذا كان ذلك العمل يمثل بالنسبة له وسيلة للحصول على نتيجة مرغوب فيها أي ذات قيمة بالنسبة له.

وتعد نظرية الوسيلية (1957) من أوائل النظريات التي بينت أهمية العملية المعرفية في مجال الدافعية للعمل، وبالتحديد أهمية إدراك العلاقة بين العمل(الجهد المبذول لانجاز شغل معين) والنتيجة المتوقعة الحصول عليها، وقد ظهرت نتائج دراسات "جورجبولوس وماهوني وجونس" بأن العمال الذين يتمتعون بدرجة كبيرة من الدافعية هم أنفسهم الذين لديهم درجة عالية من الوسيلية، أي هم أولئك الذين يدركون العلاقة القوية بين العمل والنتيجة المرغوب فيها.⁽¹⁾

7-12- نظرية التوازن التنظيمي لـ Herbert Simon:

(1)- الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص200.

إن نظرية برنارد سايمون للتوازن هي أساسا نظرية للدفاع حسب تعبير جيمس مارش وهربرت سايمون Herbert Simon et James March، وهي تعبير عن الظروف التي تتمكن بموجبها أي منظمة من إقناع وإغراء أعضائها باستمرار في مشاركتهم، وبالتالي ضمان البقاء التنظيمي. لقد أوضح كل من "Simon, Smithburg and Thompson" الفرضيات العامة للنظرية على النحو التالي:

أولاً: المنظمة هي نظام من السلوكيات الاجتماعية المتبادلة العلاقة لعدد من الأشخاص الذين نسميهم المشاركين في المنظمة.

ثانياً: كل المشاركين وكل مجموعة من المشاركين يحصلون من المنظمة على حوافز مقابل ما يقدمونه من مساهمات للمنظمة.

ثالثاً: كل مشارك سوف يواصل مشاركته في المنظمة فقط طالما كانت الحوافز التي تقدم له مساوية أو أكبر من المساهمات التي يطلب منه القيام بها (وهذه تقاس بالنسبة إلى قيم المشارك والبدائل المتاحة).

رابعاً: المشاركات المقدمة من مختلف مجموعات المشاركين تمثل المصدر الذي من خلاله تقوم المنظمة ببناء وصياغة الحوافز التي تمنحها لمشاركين فيها.

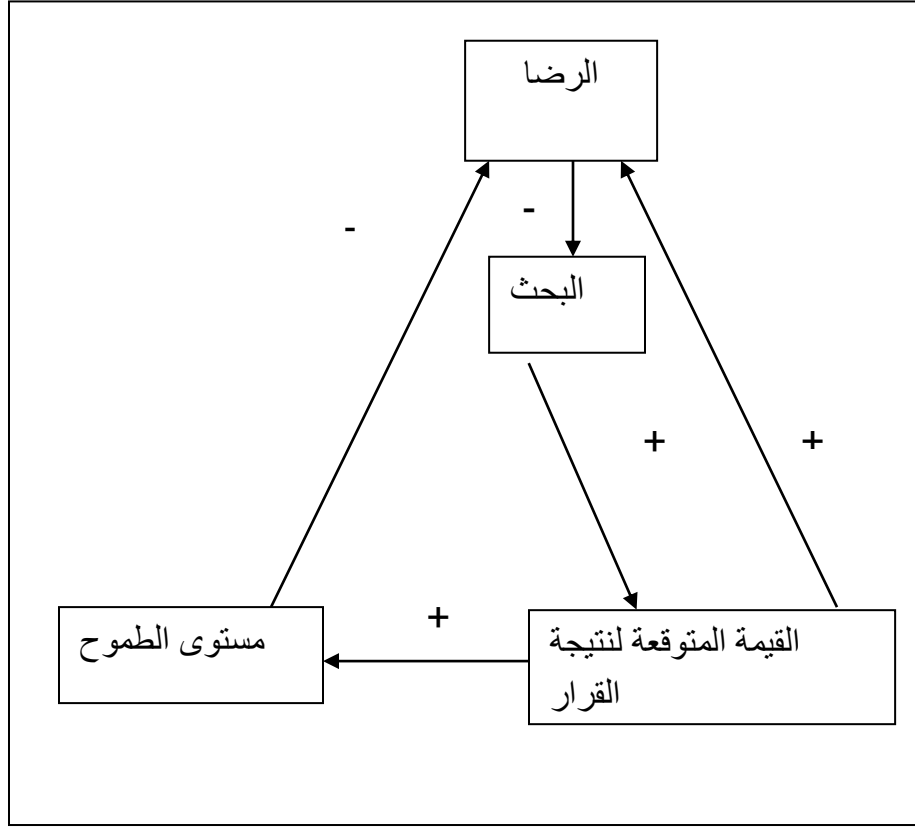
هذه النظرية، مثلها مثل العديد من التعميمات النظرية، تتمحور حول تكرار المعاني وعلى وجه التخصيص، فإنه لكي نختبر النظرية وبخاصة الفرضية الثالثة فإننا نحتاج إلى تقديرات تجريبية مستقلة لـ "أ" سلوك المشاركين في الانضمام إلى المنظمات والاستمرار فيها أو الانسحاب منها، "ب" موازنة الحوافز والمساهمات لكل مشارك، مقاسه وفقاً لمنفعته الخاصة.⁽¹⁾

8- العوامل المؤثرة في الدافعية:

قد يستنتج القارئ من خلال ما تقدم مجموعة من العناصر يمكن لها أن تؤثر على الدافعية، فالعوامل التنظيمية دور في ذلك ولسلوك القائد دوراً في ذلك، ومدركات الفرد كذلك قد تؤثر على الفرد وسلوكه ودافعيته.

وبملاحظة أن الدافعية على ارتباط بالرضا ومختلف المدركات التي يتخذ من خلالها الفرد قرارات بالأداء أو عدمه، ونحاول ذكر نموذج يوضح سيرورة ذلك رغم أنه يمكن تطبيقه على مختلف القرارات التنظيمية، إلا أنه يمكن أن يجريه الفرد أثناء اتخاذه لمختلف القرارات التي تخص أدائه، وهو كمايلي:

(1) - الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص203.



شكل رقم (07): يوضح النموذج الشامل للسلوك الإجرائي المدفوع.

- كلما انخفض مستوى رضا متخذ القرار بالنتائج الحالية، زاد البحث عن طرق بديلة (يشار إلى ذلك بعلامة -).

- كلما زادت القيمة المتوقعة لنتيجة القرار، ارتفعت مستويات الرضا والطموح أو الأهداف (يشار إلى ذلك بعلامة +).⁽¹⁾

كما أن القائد يلعب دورا كبيرا في التأثير على دافعية العمال، ورغم ذلك نحن لانرى بأن القادة ينشئون الدافعية فيمن يتبعونهم وإنما يحررونها من أسرها، أن هؤلاء القادة يتعاملون مع ما هو موجود هناك وبالطبع ما هو موجود هناك هو بصفة

(1)- أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص333.

عامة كتلة عظيمة متشابكة من الدوافع، وإنما يخلص القادة منها تلك التي تخدم أغراض العمل الجماعي في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.⁽²⁾ فالقائد يعمل دوماً على محاولة خلق التغيير وعدم الرضا بالأوضاع الحالية، والسعي دوماً إلى ما هو أفضل لدى العمال ورفع مستوى الطموح لديهم.

9- نموذج متكامل للدافعية:

بما أنه لا توجد نظرية شاملة للدافعية مسلم بها من قبل العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين على السواء، فلقد تم تطوير نموذج شامل ومتكامل للدافعية ليس منهجا عالميا للدافعية، ولكنه وسيلة لتوحيد وتكامل المفاهيم المختلفة التي عرضناها.

تتمثل نقطة الارتكاز في النموذج على الجهد أو مقدار الطاقة التي يبذلها الشخص أثناء أدائه لعمله، فالجهد يتأثر بالخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية وبحث واختيار أنماط سلوكية محددة، ويتم تحويل الجهد إلى أداء فعلي عن طريق وسيط وهو قدرة الفرد ليؤدي العمل المطلوب، وتقدم الحوافز فيما بعد على أساس مستوى الأداء ويفضي ذلك إلى الرضا، وبذلك يصبح الرضا جزءاً لا يتجزأ من عملية الدافعية لأنه ينطوي على إشباع حاجة مكتسبة من خلال ممارسة نشاطات وظيفية مختلفة وحوافز مرتبطة بها.

وأخيراً فإن الطبيعة الدائرية أو الديناميكية للدافعية تنتج عن التجربة السابقة والتعلم، وهما التغذية المرتدة لمتغيرات العملية التي تم تحديدها من قبل.⁽¹⁾ ويمثل الشكل التالي النموذج الأساسي للدافعية:

ورغم تأكيد بعض الدراسات على أن الدافعية ليست دائماً لها الأثر الكبير على الأداء، إلا أن هذا لا يعني غياب اثر لديها، ويظهر ذلك في حال توافرت لدى فريدين (عاملين) مهارات وقدرات متقاربة وسنوات خبرة كذلك، غير أن هناك فرق في أداء كل منهما حيث يظهر أثر دافعية كل فرد.

وكما لاحظنا أن الدافعية هي ليست الرضا الوظيفي، حيث أن هذا الأخير هو نتاج سلوك مدفوع، غير أن أهمية الرضا تكمن في ضمان سيرورة الدافعية من خلال التغذية الراجعة.

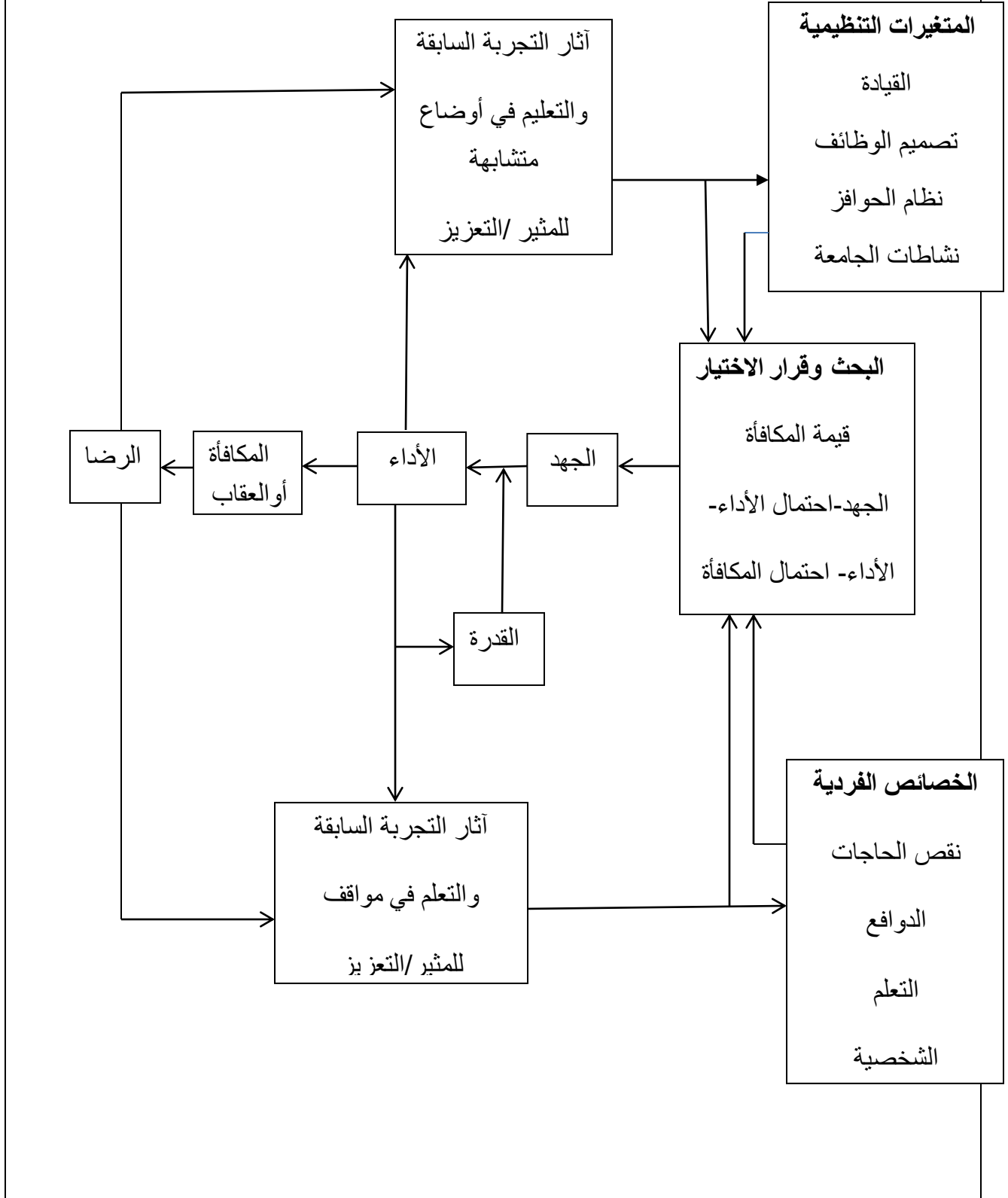
(2) - أحمد قوراية، مرجع سابق، ص220.

(1) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص133.

وأخيرا لا يمكن الحديث عن القيادة دون ذكر علاقتها بدافعية الأتباع، باعتبارها الوسيلة الأساسية للقيادة للتأثير على سلوكيات أداء مرؤوسيهـم، ويمثل الشك التالي النموذج المتكامل للدافعية:

شكل رقم (08) : يمثل نموذج متكامل للدافعية

المصدر: أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق،



خلاصة:

تعتبر الدافعية إحدى أهم المواضيع علم النفس العمل والتنظيم، ومن خلال ما تقدم ندرك أنها تلك القوة التي تحرك وتوجه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف شخصية كانت أو اجتماعية وتنظيمية وتحافظ على استمراريته ودوامه حتى يتحقق الدافع.

ورغم تأكيد بعض الدراسات على أن الدافعية ليست دائما لها الأثر الكبير على الأداء، إلا أن هذا لا يعني غياب الأثر لديها، ويظهر ذلك في حال توافرت لدى فردين (عاملين) مهارات وقدرات متقاربة وسنوات خبرة كذلك، غير أن هناك فرق في أداء كل منهما حيث يظهر أثر دافعية كل فرد.

وكما لاحظنا أن الدافعية هي ليست الرضا الوظيفي، حيث أن هذا الأخير هو نتاج سلوك مدفوع، غير أن أهمية الرضا تكمن في ضمان سيرورة الدافعية من خلال التغذية الراجعة.

وأخيرا لا يمكن الحديث عن الإشراف (القيادة) دون ذكر علاقتها بدافعية الأتباع، باعتبارها الوسيلة الأساسية للقيادة للتأثير على سلوكيات أداء مرؤوسيه.

الفصل الثاني

مقدمة

- 1- تعريف دافعية الإنجاز.
- 2- مؤشرات دافعية الإنجاز.
- 3- قياس دافعية الإنجاز.
- 4- الأطارات النظرية المفسرة لدافعية الإنجاز.
- 5- العلاقة بين الدين ودافعية الإنجاز والنمو الإقتصادي.
- 6- أهمية دافعية الإنجاز.

خلاصة

مقدمة

لقد تعدد البحوث والدراسات في مختلف المؤسسات والمنظمات التي تبحث بحق عن تطوير واستغلال كافة الإمكانيات المتاحة، محاولة بذلك إلقاء الضوء على أكثر العوامل تأثيرا في الفعالية التنظيمية، حيث خضعت عدة متغيرات تنظيمية للتمحيص والتدقيق بحيث تم تطويرها وتحسينها بما عاد بفوائد كبيرة على المؤسسات المختلفة. ولعل من أبرز هذه العوامل دافعية الإنجاز التي تعتبر أحد أكبر العوامل تأثيرا على مستويات الأداء، بإعتبارها الرغبة الكبيرة في العمل ووضع معايير التميز والتفوق على الذات والآخرين ، وتحمل المسؤولية وحب الأعمال التي توفر فرص ومراكز التأثير على الآخرين.

ونحاول الآن في هذا الفصل إلقاء الضوء على هذا المتغير محاولين الإطلاع على مختلف جوانبه.

1- تعريف دافعية الإنجاز:

يرجع استخدام مصطلح دافع الإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى "ألفرد أدلر" الذي أشار إلى أن الحاجة إلى الإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة، كما أن تلك الرغبة في التعويض تظهر في وقت مبكر في سلوك الأطفال وحركاتهم وألعابهم ، إذ يندفعون نتيجة ما يشعرون به من صغر وضعف إلى العمل جاهدين للوصول إلى الغاية التي رسمها كل واحد منهم لنفسه، ويلتزمها الواحد منهم منذ صغره إلى آخر عمره.⁽¹⁾

كما عرف "kurt levin" هذا المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح aspiration وذلك قبل استخدام "موراي" لمصطلح الحاجة للإنجاز.

وعلى الرغم من هذه البدايات المبكرة فإن الفضل يرجع إلى عالم النفس الأمريكي "هنري موراي" في أنه أول من قدم مفهوم الحاجة للإنجاز Need for achievement بشكل دقيق بوصفه مكونا مهما من مكونات الشخصية، وذلك في دراسة بعنوان إستكشافات في الشخصية Exploration in personality ، والتي عرض فيها موراي لعدة حاجات نفسية من بينها الحاجة للإنجاز (1938).⁽²⁾

وعرف موراي الحاجة للإنجاز بأنها تشير إلى رغبة أو ميل الفرد إلى التغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك، كما أن شدة الحاجة في نظره تظهر في عدة مظاهر من أهمها سعي الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة ، وتناول الأفكار وتنظيمها مع إنجاز ذلك بسرعة وبطريقة مستقلة، وتخطي الفرد لما يقابله من عقبات وتفوقه على ذاته ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم وتقدير الفرد لذاته من خلال الممارسة الناجحة لما لديه من قدرات وإمكانيات.

وأشار "موراي" إلى أن الحاجة للإنجاز قد أعطيت اسم "إرادة القوة will to power" في الكثير من الأحيان ، وافترض أنها تتدرج تحت حاجة أكبر وهي الحاجة إلى التفوق Need for superiority .

في حين توصل "Mc clland" من خلال تجاربه إلى أن هناك أفرادا ذو ميل ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة خلافا للأفراد العاديين وأطلق على هؤلاء الأفراد مسمى ذوي الإنجاز العالي "Achivers"، ويتميز ذوي الإنجاز العالي من الأفراد بخصائص تختلف تماما عن ذوي الإنجاز المنخفض منها أنهم يميلون إلى تحمل المخاطرة المتوسطة ، اختيار الأعمال التي توفر لهم أكبر قدر من المعلومات عن مدى إنجازهم ومدى تحقيقهم للأهداف، وفور قيام ذوي دافع الإنجاز العالي

(1) - إسحاق رمزي ، علم النفس الفردي (اصوله ومبادئه)، طر، دار المعارف بمصر، القاهرة، مصر، 1961، ص92.
(2) - العياشي بن زروق ، الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007، ص34.

بإختيار العمل وتحديد أهدافه يصبح هذا العمل مسيطر على كل مشاعر وحواس وكيان ووجدان الفرد.⁽¹⁾

وكما يرى كل من "Murphy and Alexander 2000" بان دافعية الإنجاز تعرف من نواحي مختلفة وذلك بإختلاف النظريات التي تتناولها مثل نظرية الهدف goal theory نظرية التوقع والقيمة (expectancy value theory) ، والتي سوف نتطرق إليها بشيء من التفصيل في هذا الفصل.

ويصف "موراي" كذلك دافعية الإنجاز بأنها سمة مثل مختلف الخصائص تؤثر على السلوك في المواقف، وقدم التعريف الآتي:

"هي إنجاز أشياء صعبة بإمتياز ، ومعالج وتنظيم الأشياء بسرعة واستخدام الأفكار في أداء ذلك بأكبر درجة من السرعة والاستقلالية، والتغلب على العقبات وتحقيق أعلى المعايير، وتحدي الذات وتحدي الآخرين والتغلب عليهم، وزيادة تقدير الفرد لذاته بممارسة مواهبه"

في حين يرى "ماك كليلاند" أنها ترتبط بمنافسة الفرد لمعايير الأداء التي يضعها، ويميز بين الرغبة في النجاح والخوف من الفشل والانفعال الوجداني المرتبط بهما، حيث أن نتيجة دافعية الإنجاز تتضمن صراع انفعالي بين الرغبة في النجاح والخوف من الفشل.⁽²⁾

ويعرفها "Elliot" على أنها طاقة وتوجيه للكفاءات القاعدية للتأثير على الإدراكات والسلوكيات.⁽³⁾

ويرى "ماك كليلاند" كذلك أن الدافع للإنجاز يشير إلى إستعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الإمتياز.

وفي تصور "Atkinson" فإن دافعية الإنجاز هي ذلك المركب الثلاثي من قوة الدافع، ومدى إحتمال نجاح الفرد، والباعث ذاته بما يمثله من قيمة بالنسبة له، حيث يرى كل من (Atkinson and Feathe 1966) مثال أن دافعية الإنجاز لدى الأطفال للتحصيل الدراسي العالي ، يرتبط بالفرص العالية للحصول على وظيفة

(1) - عبد الرحمن بن سليمان السلامة، الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2000، ص75.

(2) - Matthias Ziegler et al, investigation measure of achievement motivation(s),@hogrefe publishing, germany, journal of individual differences, vol31 (1), 2010, p15.

(3) - Al-Shabatat, et al, the direct and indirect effects of the achievement motivation on nurturing intellectual giftedness, international journal of human and social science, vol 5, issue9, 2010, p580.

له⁽¹⁾ ويشير هذا التصور إلى أن التوجه الإنجازي لدى الأفراد في مجتمع ما يتحدد من الناحية النفسية على الأقل بعدة عوامل هي:

مستوى الدافعية أو الحماس للعمل وبذل الجهد في سبيل تحقيق الهدف والإحساس بالفخر عند النجاح والخجل عند الفشل.

توقعات الفرد المتعلقة باحتمالية حدوث النجاح والفشل.

قيمة النجاح ذاته أو المترتبات الناجمة عن النجاح والفشل.

والافتراض الأساسي في نظرية أتكنسون مؤداه أن الحاجة للإنجاز لا تؤثر في العمل تحت أي ظرف ، وفي ظل أي مهمة روتينية، ولكن فقط حينما يمثل الموقف نوعا من التحدي الشخصي، فالتحدي يكمن في المواقف متوسطة الصعوبة، أو التي لا يتجاوز احتمال النجاح فيها 50% نظرا لعدم يقينية الأداء فيها، حيث تتساوى احتمالية النجاح والفشل.

ومن المفترض أن الأشخاص ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز يميلون لأداء المهام المتوسطة الصعوبة ، وذلك نظرا لأنهم يدركون النجاح في المهام السهلة جدا عل أن ليس فيه إحساس بالفخر، كما أن المهام الصعبة جدا تتيح فرصا ضئيلة للنجاح ومن ثم لا يجدون أمامهم سوى إنجاز المهام المتوسطة الصعوبة، والتي تتسم بخاصيتين ، الأولى أنها تزود الفرد بمعلومات عن أقصى قدراته، والثانية أن ناتج الأداء المتعلق بهما يكون في قمة عدم اليقين uncertainly أو عدم التأكد من حيث النجاح والفشل.

وفي مقابل هذا نجد الأشخاص ذوي الدافعية المنخفضة للإنجاز والذين يفضلون أداء كل من المهام السهلة جدا، حيث احتمال الفشل فيها محدود والمهام الصعبة جدا لأن فشلهم فيها يستثير لديهم درجة محدودة من الخجل وإعجاب الآخرين نظرا لقيامهم بها" Atkinson1964".⁽²⁾

ومن خلال ما سبق يتبين إختلاف وتعدد التعاريف المقدمة لدافعي الإنجاز، حيث يتأثر تعريفها باختلاف البحوث التي تناولت الدافعية مثل باقي النظريات.⁽³⁾

ومن خلال ما ذكره حول تعريف دافعية الإنجاز نقدم التعريف التالي:

" دافعية الإنجاز هي تلك القوة التي يتميز بها الدافع في شخصية فرد ما ، بحيث يجعله يحاول التغلب على العقبات ويكافح ويجاهد لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة ومنافسة ذاته والآخرين ومحاولة التغلب عليهم، وتقدير ذاته من خلال ما

(1)-J.M.Muola, a study of the relationship between academic achievement motivation and home environment among standard eight pupils,© academic journal, education research and review,vol 5 ,issue 5,may2010,p214.

(2)- عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، ب ط، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، صص 90-91.

(3)- Matthias Ziegler, et al, op.cit, p15.

يصل إليه من نتائج ترضيه، والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل وذلك في سبيل تحقيق وإكمال هدفه على أكمل وجه.

2- مؤشرات دافعية الإنجاز:

لقد أوضح "أتكنسون" أن مؤشرات الدافعية للإنجاز من حيث قوتها أو ضعفها تتمثل في الآتي:

1-2- محاولة الوصول إلى الهدف والإصرار عليه.
2-2- التنافس مع الآخرين وما يعنيه ذلك من سرعة الوصول إلى الهدف وبذل الجهد.

2-3- أن يتم ذلك وفقاً لمعيار الإمتياز أو الجودة في الأداء.
ويتسق ذلك مع ما أشار إليه "ميهر" بأن الدافعية للإنجاز تعني بشكل محدد الجوانب التالية :

أ- السلوك الذي يحدث في ضوء معيار الإمتياز، وهو ما يمكن تقويمه في ضوء النجاح والفشل.

ب- إحساس الفرد بأنه مسؤول عن نتائجه أو مترتبات سلوكه.

ج- مستويات التحدي والإحساس بعدم التأكد (Maehr 1974).

ومع هذا يشعر ذوي دافعية الإنجاز بالإثارة عندما يكونون في وضعيات تحدي.⁽¹⁾

كما يتسق ذلك مع ما كشفت عنه الدراسة التي قامت بها "صفاء الأعسر وآخرون" من الأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة يميلون إلى السلوك والتصرف بطرق وأساليب معينة تميزهم عن غيرهم من الأفراد، كما كشفت هذه الدراسة أن هناك ثمانية عشر مظهر لدافعية الإنجاز منها: توجه العمل ووجهة الضبط، والتعاطف الوالدي، والخوف من الفشل، والقلق المعوق، ووجهة مثير السلوك، التقبل الاجتماعي، قلق التحصيل الإيجابي، الإستقلال، احترام الذات، والاستجابة للنجاح والفشل، التوجه نحو المستقبل والتحكم في البيئة.

كما تبين أن الأفراد المنجزين يتسمون بعدة سمات من أهمها: تحمل المسؤولية الشخصية لإيجاد حلول للمشكلات، والميل إلى وضع أهداف بعيدة، والميل إلى حساب المخاطرة وتفضيل معرفة العائد لما يقومون به من أعمال (French 1989).⁽²⁾

⁽¹⁾ -Vittorio V. et al, **the relation between learning styles, the big five personality traits and achievement motivation in higher education**, university of amesterdam, @elsevier science Ltd, personality and individual difference, vol26, 1999, p133.

⁽²⁾ - عبد الطيف محمد خليفة، مرجع سابق، صص 92-93.

وحدد "هرمانز" مظاهر الدافع للإنجاز في عشرة جوانب هي: مستوى الطموح، سلوك تقبل المخاطرة والحراك الاجتماعي والمثابرة، وتوتر العمل أو المهمة وإدراك الزمن ، والتوجه للمستقبل، اختيار الرفيق، سلوك التعرف ، سلوك الإنجاز.

وأشار "أحمد عبد الخالق" و"مايسة النيال" من خلال إستعراضهما لعدد من التعاريف التي تناولت الدافع للإنجاز إلى أن مظاهر هذا الدافع الرغبة أو الميل إلى أداء المهام بسرعة وبأفضل طريقة ممكنة، أحدهما أو كلاهما، ويتضمن الدافع للإنجاز أنماط متباينة من السلوك يتدخل فيه عنصر التحدي وهو الدافع إلى إنجاز شئ ذي شأن فضلا عن كونه الحافز إلى حل مشاكل صعبة تتحدى الفرد وتعرض طريقه.

وتوصل " زكريا الشرييني" إلى إحدى عشرة سمة تعبر عن الدافع للإنجاز هي: الطموح، المثابرة، الإستقلال ، تقدير النفس، الإتقان، الحيوية، الفطنة، التفاؤل، المكانة والجرأة الإجتماعية.

وفي حين توصل "محمد عبد القادر" من خلال إستقراءه للدراسات السابقة إلى أن هناك ثلاث دوافع فرعية تتمثل في الطموح العام ، والنجاح والمثابرة على بدل الجهد، والتحمل من أجل الوصول إلى الهدف.

كما عرف "R.M.Goldenson" الدافعية للإنجاز بأنها تشير إلى حاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة، وهي أيضا إلى وضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي نحو تحقيقها ، والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة.

وقد تظهر دافعية الفرد إلى الإنجاز من خلال قدرة الفرد على إستشراف المستقبل ووضع الأهداف والسعي إلى تحقيقها بتفوق وامتيان عن طريق ثقته بنفسه ومثابرته وقدرته في التخطيط ومنافسته للآخرين وقدرته على التغلب على كل المعوقات مدركا لقيمة الوقت.⁽¹⁾

كما تظهر مؤشرات دافعية الإنجاز عند الأفراد الذين يأخذون درجة عالية في إختبارات ومقاييس الدافعية للإنجاز ،⁽²⁾ حيث يميل هؤلاء الأفراد إلى اختيار المهام الصعبة والتي تمتاز بالتحدي ، ويثابرون أكثر من الأفراد الذين يأخذون درجات منخفضة في هذه السمة (Heckhansen1991).

وأشار "هليجارد وآخرون" إلى أن الدافع للإنجاز يعني تحديد الفرد لأهدافه في ضوء معايير التفوق والإمتياز.

(1) - عبد الله بن ناصر الشوكاني ، العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسى وبلانشار وبين دافعية المعلمين للإنجاز، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1426، ص17.

(2) - Niged Nicholson, the blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior, copyright©blackwell publisher Ltd, unted states of america, 1998, p689.

وقد تناول "حسن علي حسن" متغيرات الإنجاز في ضوء تقسيمه لها إلى ثلاث جوانب هي:

أ- الإنجاز باعتباره دافعا (الميل للإنجاز): ويعني استعداد الفرد للسعي في سبيل الاقتراب من النجاح وفقا لمعيار معين من الجودة أو الإمتياز وإحساسه بالفخر والإعتزاز عند إتمام ذلك.

ب- الإنجاز باعتباره أداء (التحصيل الأكاديمي): ويعني ذلك اعتبار نتيجة التحصيل الدراسي تعبيراً عن شدة الدافع للإنجاز.

ج- الإنجاز باعتباره سمة شخصية (الشخصية الإنجازية): حيث يفترض أن الإنجاز يمثل سمة شخصية ، تتضمن أو ترتبط بخصائص معرفية ومزاجية.

وفي ضوء هذا التصور هناك فرق بين الدافع أو الميل للإنجاز والإنجاز الفعلي، فقد أوضح "أتكسون و فيدر" أن الإنجاز الفعلي يرتبط إيجابيا بقوة دافع الإنجاز عندما تأثر توقعات إشباع هذا الدافع، وعندما تثار إشباع الدوافع الأخرى خلال نفس الأداء لإضعاف هذه العلاقة البسيطة بين قوة الدافع والإنجاز الفعلي.

وقد ميز كل من "فيروف وشارلز سميث" بين نوعين أساسيين من الدافعية للإنجاز هما:

• دافعية الإنجاز الذاتية: Autonomous achievement motivation ويقصد بها تطبيق المعايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الإنجاز، حيث تصنف بعض الدراسات كل من الدافعية الداخلية وأشكال الدافعية الخارجية التي تماثلها على أنها تدخل ضمن دافعية الإنجاز الذاتية ، في حين يعتبر الإستدخال والضبط الخارجي لا يدخل ضمنها.⁽¹⁾

• دافعية الإنجاز الإجتماعية: Social achievement motivation وتتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الإجتماعية، أي مقارنة أداء الفرد بالآخرين، ويعتمد هذا النوع من دافعية الإنجاز على ما يوجد بالمجتمع من أشياء تدفع الفرد (Social belonging).⁽²⁾ ويمكن أن يعمل كل من هذين النوعين في نفس الوقت، ولكن قوتها تختلف وفقا لأيهما أكثر سيادة وسيطرة في الموقف ، فإذا كانت دافعية الإنجاز

⁽¹⁾ - Wondimu Ahmed et al, a structural model of self-concept, autonomous motivation and academic performance in cross-cultural perspective, university of gorningen, netherland, electronic journal of research in educational psychology. no10, vol4(3), 2006, p557.

⁽²⁾ - Gregory M. walton, Geoffrey L. cohen, a question of belonging : race, social fit ,and achievement, copyright by the american psychological association, journal of personality and social psychology, vol92, no1, 2007, p82.

الذاتية لها وزن أكبر وسيطرة في الموقف ، فإنه غالباً ما تتبعها دافعية الإنجاز الإجتماعية، والعكس صحيح.

كما ميز "Mathis, et al" بين الدافعية للإنجاز والدافعية للكفاءة ، على أساس أن هذه الأخيرة تركز على السرور والبهجة الوقتية التي يحققها الفرد، أما دافعية الإنجاز فهي تركز على الإنجازات المستقبلية والنجاح في المستقبل ، وأشارا إلى أهمية كل منهما ، أن التعلم يكون أسرع لدى الأطفال ذوي المستوى العالي من دافعية الإنجاز.⁽¹⁾

ومن خلال ما تم ذكره حول مؤشرات دافعية الإنجاز ، نلاحظ أنها تتضمن مكونات ومؤشرات مهمة هي على النحو التالي:

- الشعور بالمسؤولية.
- بذل الجهد الكافي في سبيل تحقيق الهدف المراد.
- المثابرة والاستمرارية .
- تفرض معايير التفوق وتحدي النفس و الآخرين.
- الشعور بأهمية الوقت.
- التخطيط للمستقبل.
- تبرز بشدة في فترات عمرية محددة خاصة سن المراهقة والشباب.

3- قياس دافعية الإنجاز:

توجد هناك عدة أساليب وطرق استخدمت في قياس دافعية الإنجاز، نذكر منها إختبارات التقرير الذاتي ، الإختبارات الإسقاطية والنصف إسقاطية، الإختبارات الموضوعية، وقد استخدمت الكثير من البحوث إختبارات التقرير الذاتي رغم أن هذه الأخيرة تعتبر غير موضوعية ولا تأخذ في الحسبان العناصر الغير معرفية في الشخصية، والتي يمكن قياسها بالمقاييس الإسقاطية والنصف إسقاطية.⁽²⁾ ونقتصر هنا على المقاييس الإسقاطية والموضوعية، وهي كالآتي:

3-1- مقاييس التقرير الذاتي:

قام "سميث" (1973) بتصميم استبيان لقياس الدافع للإنجاز لدى الراشدين ، وكان يتكون في صورته الأولية يتكون من (103سؤالا) وانتقى منها عشرة عبارات أكثر قدرة على التمييز بين الأفراد من حيث دافعية الإنجاز، ثم تحقق الباحث من صدق وثبات الإستبيان بأكثر من طريقة وحصل على نتائج مرضية.

(1) - عبد الطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص ص96.

(2) -Matthias Ziegler,et al, fakability of different masurement method for achievement motivation questionnaire,semi projective,and objective, department of psychology ludwing-maximilians, university of munich, Germany, psychology science, vol49,issue (4),2007,p292.

كما قام كل من "ريشارد" و"كسيدي"Richard and Cassidy(1989)، بتصميم استبيان لقياس دافعية الإنجاز لدى الكبار، وكان هذا الاستبيان يتكون من (102بندا) اختاراً منها:
(49 بندا) لإستخدامها في تقنية "التحليل العاملي"، وقدما بيانات واضحة عن صدق وثبات هذه الأداة.
وقام "هيرمنس"(1970)Hearmans بتصميم اختبار الدافع للإنجاز، حيث تكون الإختبار من (29 عبارة) متعددة الاختيار.
وعلى الرغم مما توصلت إليه أساليب التقرير الذاتي في قياس الدافعية للإنجاز، إلا أنها انطوت على جملة من النقائص والسلبيات ارتبطت خاصة بمدى صدق المفحوص عند إجابته، كونها صممت بطريقة يدرك المفحوص من خلالها الغرض منها، وبالتالي تتأثر إجابته بهذا الإدراك، على عكس الأساليب الإسقاطية التي تعتمد على التدايعيات الحرة التي لا يدرك المفحوص الهدف من ورائها، وبالتالي قد لا يستخدم ميكانيزمات الدفاع بصورة واضحة⁽¹⁾.

3-2- المقاييس الإسقاطية: Projective scales

قام ماك كليلاند وزملائه بإعداد اختبار لقياس الدافع للإنجاز مكون من 4 صور تم اشتقاق بعضها من اختبار تفهم الموضوع (T.A.T) الذي أعده موراي عام 1938، أما البعض الآخر فقام ماك كليلاند بتصميمه لقياس دافعية الإنجاز.

وفي هذا الإختبار يتم عرض صورة من الصور على شاشة لمدة 20ثا أمام المبحوث ثم يطلب من المبحوث بعد العرض كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة والأسئلة ، حيث يتم إسقاط حالة الدافعية لديه،⁽²⁾ وهذه الأسئلة هي:

- ماذا يحدث؟ من هم الأشخاص؟
 - ما الذي أدى إلى هذا الموقف؟
 - ما محور التفكير ؟ وما المطلوب عمله؟ ومن ذا الذي يقوم بهذا العمل؟
 - ماذا يحدث ؟ وما الذي يجب عمله؟
- ثم يقوم المبحوث بالإجابة على هذه الأسئلة الأربعة بالنسبة لكل صورة، ويستكمل عناصر القصة الواحدة في مدة لا تزيد عن 4 دقائق، ويستغرق إجراء الإختبار كله في حالة استخدام الصور الأربع حوالي 20د.

(1)- العياشي بن زروق، مرجع سابق، ص94.

(2) -Dagmar Krebs et al, **approaching motivation achievement- comparing factor analysis and cluster analysis**, university Giessen, Germany,2000,
<http://mrvar.fdv.uni-lj.si/pub/mzmz16krebs.pdf>, 14/08/2011, 10 :30, p148.

وعلى الرغم من أن ما كليلاند وزملائه كشفوا عن معاملات صدق وثبات مرتفعة لاختبار تفهم الموضوع، حيث وصل معامل ثباته إلى 0.96 وفي دراسة أخرى 0.58، وعلى الرغم من ذلك فقد كشفت بعض الدراسات التي استخدمت هذا الاختبار في مجال الدافع للإنجاز عن انخفاض ثباته.⁽³⁾

أما بخصوص الصدق فقد تبين أنه لا توجد علاقة بين اختبار تفهم الموضوع وكل من مقياس التفضيل الشخصي "لإدوارد"، ومقياس الميل للإنجاز "لمهربيان" Mehrabian.

كما قام "فاينستن" بحصر الدراسات التي أجريت على الدافع للإنجاز حتى عام 1968 والمقاييس التي استخدمت فيها وأوضح أنها تفتقر إلى الثبات والصدق، وخاصة الاختبارات الإسقاطية، كما أن نتائجها متعارضة، ولا تزيد معاملات الارتباط فيما بينها عن 0.4

وبعد النقد الوجه للاختبارات الإسقاطية، حاول البعض إدخال بعض التعديلات على هذه الأساليب فقامت "فونشن" بوضع مقياس الإستبصار French test of insight (FTI)، في ضوء أنماط متعددة من السلوك يستجيب لها المبحوث بإستجابة لفظية إسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية التي يشتمل عليها البند أو العبارة، ثم وضع نظام لتصحيح هذا الاختبار بحيث يمكن استخدامه لقياس كل من الدافع للإنجاز كما قام "أرنسون" بوضع اختبار التعبير عن طريق الرسم (AGET). Aronson garphgic expression، وذلك لقياس الدافع للإنجاز عند الأطفال.

وتعرضت هذه الطرق والأساليب الإسقاطية في قياس الدافع للإنجاز للنقد الشديد أيضا من جانب العديد من الباحثين، فيرى البعض أن هذه الطرق الإسقاطية ليست مقاييس على الإطلاق، ولكنها تصف انفعالات المبحوث بصدق مشكوك فيهن كما أن طريقة تصحيحها تحتاج إلى وقت كبير، وتتسم بالذاتية، هذا بالإضافة إلى انخفاض ثبات وصدق هذه الطرق الإسقاطية.

ونظرا لذلك فقد ابتعد الباحثون عن الطرق الإسقاطية وبدأ التفكير في فهم وإعداد طرق وأدوات أكثر موضوعية لقياس الدافع للإنجاز، وذلك على النحو التالي:

3-3- المقاييس الموضوعية:

قام الباحثون بإعداد المقاييس الموضوعية لقياس الدافع للإنجاز، بعضها أعد لقياس الدافع للإنجاز لدى الأطفال مثل مقياس (Weiner and 1970) (Kukla)

(3) - عبد الطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص98.

وبعضها صمم لقياس الدافع للإنجاز عند الكبار مثل مقياس مهريان عن الميل للإنجاز (Mehrabian 1968)، ومقياس "لين" (1969)، ومقياس "هرمانز" (Hermans 1970)، وكذلك مقياس التفضيل الشخصي لإدواردز The Edwards personal preference schedule (EPPS)، وقد أعد هذا المقياس لقياس عدد من الحاجات الشخصية، حيث بلغ عددها 50 حاجة موزعة على (120 عبارة)، بحيث تكون الإجابة عليها بشكل إجباري (Forced-choiced) بنعم أو لا، وقد أظهر المقياس نسبة ثبات عالية، وبالأخص حاجة التنافس بدرجة أكبر من الحاجات الأخرى.⁽¹⁾ وقد استخدمت هذه المقاييس في العديد من الدراسات الأجنبية والعربية، وقد تبين لـ"عبد اللطيف محمد خليفة" أن معظمها استخدم مقياس "هرمانز"، كما استخدم مقياس "مهريان" ومقياس "الن" في بعض الدراسات، كما قام "جابر عبد الحميد" بترجمة مقياس التفضيل الشخصي لإدواردز والذي استخدم في العديد من الدراسات.

وفي مقابل ذلك نجد أن البعض الآخر من الباحثين قام بإعداد مقاييس لدافعية الإنجاز من خلال الاستعانة بالمقاييس السابقة التي أشرنا إليها.

4- الإطار النظري المفسرة لدافعية الإنجاز:

هناك العديد من النظريات التي تناولت دافعية الإنجاز وحاولت التوصل إلى أهم عناصرها ومحاولة فهمها، حيث نلاحظ غموض في عملية تصنيف النظريات التي تناولت دافعية الإنجاز، وفي رأي الباحث أن هذا راجع إلى أن هناك من النظريات التي أتت مباشرة لدراسة وتفسير دافعية الإنجاز، ومنها التي تناولت دراسة وتفسير الدوافع لدى الإنسان بصفة عامة ثم استخدمت في تفسير الدافعية من جانب الإنجاز، ونتطرق هنا إلى بعض النظريات التي أمكن جمعها.

4-1- الدافعية في ضوء منحى التوقع - القيمة:

(The expectancy-value approach)

من أكثر النظريات ارتباطا بهذا السياق نظرية التوقع لـ "تولمان" "E.C.Tolman" في مجال الدافعية، والتي أشار فيها إلى أنه السلوك يتحدد من خلال العديد من الهاديات الداخلية والخارجية أو البيئية. كما أوضح أن الميل إلى أداء فعل معين هو دالة أو محصلة التفاعل بين ثلاث لأنواع من المتغيرات هي:

1- المتغير الدافعي: ويتمثل في الحاجة أو الرغبة في تحقيق هدف معين.

⁽¹⁾ -Pietrofesa et al, the Edwards personal preference schedule, American personnel guidance association, new Orleans, lousiana, march 2007, p2.

2- متغير التوقع: الإعتقاد بأن فعل ما في موقف معين سوف يؤدي إلى موضوع الهدف.

3- متغير الباعث أو قيمة الهدف بالنسبة للفرد. ويتحدد من خلال هذه المتغيرات الثلاثة توجه الفرد ومثابرتة حتى الوصول إلى الهدف المنشود.

وأشار "كاتز" إلى أهمية هذا المنحى في تفسير انخفاض سلوك الإنجاز لدى أعضاء جماعات الأقلية نظرا لانخفاض توقعاتهم لقيمة الإنجاز، وأوضح أن هذه التوقعات المنخفضة يترتب عليها الإفتقاد إلى النماذج الناجحة التي يقتدي بها الأطفال في بناء نسق توقعاتهم، والعجز عن مواجهة المشاكل الصعبة (Katz 1968)، حيث توصلت الدراسة التي قام بها (Bienat1989) إلى أن الأفراد الذين يتسمون بالحاجة للإنجاز بدرجة عالية هم أكثر الأفراد الذين يملكون قيمة نحو أهداف الإنجاز، ويتسمون بمستوى أداء عال في المهام الحسابية (حسب طبيعة العينة المدروسة).⁽¹⁾

وبوجه عام كلما كانت التوقعات المرتبطة بقيمة الإنجاز ضئيلة ومحدودة تناقص السلوك الموجه نحو الإنجاز، والعكس صحيح أن الأفراد مدفوعين للإنجاز كدالة لقيمة التوقعات التي توجد لديهم عن سلوك الإنجاز (Korman1974)،

حيث يمكن الإستفادة من هذا الإطار في العديد من الممارسات التي توجد في المدارس والمؤسسات، فالمكافأة التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة أو الطالب في المدرسة لها قيمة كبيرة في زيادة الأداء، فهي بمثابة باعث للأداء الأفضل وبذل المزيد من الجهد، فهناك إذن ارتباط بين أداء الفرد لعمل ما وإدراكه للتدعيمات التي يحصل عليها من وراء هذا العمل (Lawler 1967 and Porter).

ولتنبؤ بالسلوك الموجه نحو الإنجاز نحن في حاجة إلى معرفة كل من:

- أ- دافعية الفرد أو حاجته للإنجاز.
 - ب- توقعه بقدرته على الإنجاز في موقف معين.
- وذلك مع الأخذ في الاعتبار أن هناك تفاعلا بين هذين المتغيرين ، وهذا ما تناوله اثنان من أهم الممثلين لهذا المنحى وهما: "دافيد ماك كليلاند"، و"جون أتكنسون" J. Atkinson، وهو ما يعرف بنموذج أتكنسون- ماك ليلاند في

⁽¹⁾-Thomas A. Langens, **predicting behavior change in indian businessman from a combination of need for achievement and self-discrepancy**, university of wuppertal, Germany ;journal of research in personality, vol35 ,
http// : www2.uni-wuppertal.de/FB3psychologieallge2TL02.pdf,26/07/2011,12 :20,2011 ,p6.

الدافعية للإنجاز (The Atkison-Mc clelland for model of achievement motivation)⁽¹⁾.

4-1-1-1- نظرية ماك كليلاند Mc clelland theory:

يقوم تصور ماك كليلاند في الدافعية للإنجاز في ضوء تفسيره لحالة السعادة أو المتعة بالحاجة للإنجاز، فقد أشار ماك كليلاند وآخرون إلى أن هناك ارتباط بين الهاديات السابقة والأحداث الإيجابية، وما يحققه الفرد من نتائج، فإذا كانت مواقف الإنجاز الأولية ايجابية بالنسبة للفرد فإنه يميل للأداء والانهماك في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت الخبرات السلبية فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافعا لتحاشي الفشل، ولعل هذا ما يفسر اختيارات الفرد، جهوده، مثابرته مثلا في ممارسة الأنشطة الرياضية⁽²⁾. ويرى "ماك كليلاند" أنه في ظل ظروف ملائمة يقوم الأفراد بعمل المهام والسلوكيات التي دعمت من قبل، وقد أوضح "كورمان" (Korman 1974) أن تصور ماك لييلاند لدافعية الإنجاز له أهمية كبيرة لسببين:

- 1- انه قدم لنا إطار يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد، وانخفاضها لدى البعض الآخر، حيث تمثل مخرجات أو نتائج الإنجاز أهمية كبيرة من حيث تأثيرها الإيجابي أو السلبي على الأفراد، فإذا كان العائد ايجابيا ارتفعت الدافعية أما إذا كان سلبيا انخفضت، وهذا التصور قد أمكن من خلاله قياس دافعية الأفراد للإنجاز والتنبؤ بالأفراد الذين يؤديون بشكل جيد في مواقف الإنجاز بالمقارنة بغيرهم.
- 2- يتمثل في استخدام ماك لييلاند لفروض تجريبية أساسية لفهم وتفسير ازدهار وهبوط النمو الإقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات، والمنطق الأساسي خلف هذا الجانب أمكن تحديده في الآتي:
أ- **مواقف المخاطرة المتوسطة:** حيث يتميز الأفراد ذوي التوجه الإنجازي بتفضيلهم للدرجات المتوسطة من المخاطرة، لأن جهودهم ومهاراتهم وقراراتهم تعتمد على منطق اختيار العوائد والأهداف التي تستثيرهم⁽²⁾، حيث تقل مشاعر الإنجاز في حالات المخاطرة المحدودة أو الضعيفة، كما يحتمل أن لا يحدث الإنجاز في حالات المخاطرة الكبيرة.

(1) - عبد الطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص108.

(2) - Tommy A.Schilling et al, **achievement motivation among high school basketball and cross-country athletes a personal investment perspective**, university of Memphis, copyright© by the association for advancement of applied sport psychology, journal of applied sport psychology, vol 13 (1), 2001, p4.

(2) - Uma J Iyer and TJ Kamalanabhan, **achievement motivation and performance of scientists in research and development organizations**, journal of scientific and industrial research, vol 65, march 2006, p188.

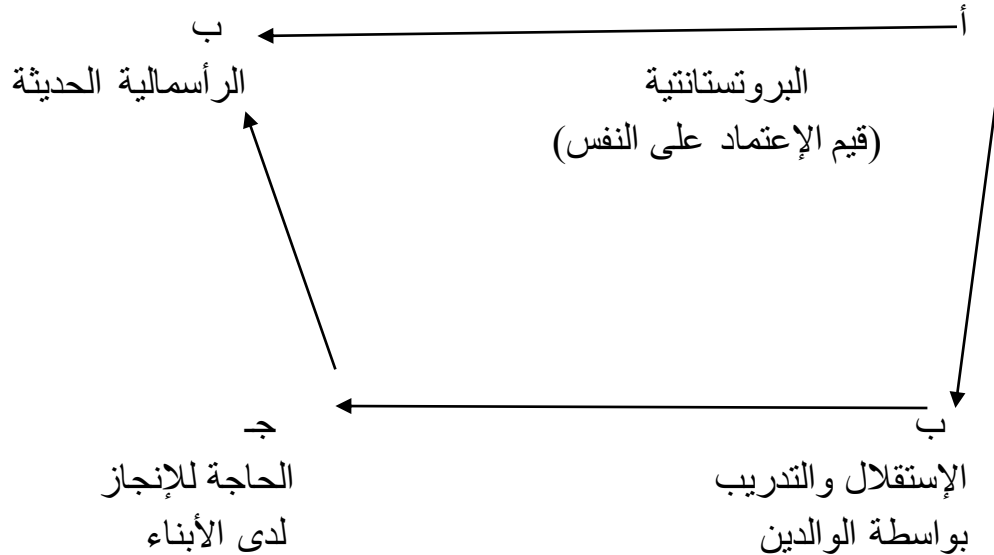
ب- المواقف التي تتوفر فيها المعرفة بالنتائج أو العائد من الأداء: حيث أنه مع ارتفاع الدافع للإنجاز يرغب الشخص في معرفة إمكانياته وقدرته على الإنجاز.

ت- المواقف التي يكون فيها الفرد مسؤولاً عن أدائه: ومنطق ذلك أن الشخص الموجه نحو الإنجاز يرغب في تأكيد مسؤوليته عن العمل.

3- يتمثل في أن الدور الملزم Entrepreneurial role، لعمل ما يتسم بعدد من الخصائص كما في (2-أ،ب،ج) فإن الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز سوف ينجذبون إلى هذا الدور أكثر من غيرهم (Korman 1974)، حيث أكدت الدراسة التي قام بها (Collins et al(200)، على وجود علاقة إرتباطية بين نشاطات الدور الملزم ودافعية الإنجاز.⁽¹⁾

وقد أوضح "ماك ليلاند" أن النمو الإقتصادي للأمم يعتمد على الأداء الناجح للدور الملزم، حيث يعتمد نجاح المجتمع وتقدمه على عدد الأفراد الذين ينجذبون إلى الوظيفة الملزمة حيث تحمل المسؤولية والإستقلالية في الأداء.

وقد تأثر في ذلك بما قدمه "ماكس فيبر" (1904)، والذي أشار إلى أن النظام الرأسمالي والرخاء والإزدهار الإقتصادي يبدو ناجحاً في دول البروتستانت أكثر من الدول الكاثوليكية داخل أوروبا، كما أوضح فيبر أن غياب القيم الحقيقية والتنشئة السليمة في الديانة البروتستانتية يعد مسؤولاً عن فقر النظام في النظام الرأسمالي في الدول الغير الأوروبية (Jung 1978)، وافترض ماك ليلاند أن هناك علاقة بين الدين والاقتصاد، فالمعتقدات الدينية هي المسؤولة عن مسألة الفروق في تنشئة الأطفال وفي أساليب تربيتهم، وذلك كما في الشكل التالي:



⁽¹⁾-Scott shane et al, **entrepreneurial motivation**, ©Elsevier Science Inc, human resource mangement review , vol 13,2003, p264.

شكل رقم (09) : يبين علاقة الدين وأساليب تنشئة الأبناء بالحاجة للإنجاز.

ويبين ماك ليلاند أن البروتستانت يؤكدون بشكل واضح على المخاطرة والعمل الصعب في تنشئة الأبناء، مما يترتب عليه ارتفاع مستويات الدافعية للإنجاز، وبالتالي زيادة الإنتاج ونمو الإقتصاد في هذه الدول.

كما بين من خلال تحليله للكتابات التي ظهرت في الحضارة اليونانية أن الدافعية المرتفعة للإنجاز كانت وراء ازدهار هذه الحضارة اليونانية، وأن الدافعية المنخفضة كانت وراء انحدار هذه الحضارة.⁽²⁾

وكذلك بحث العديد من المؤلفين الأمريكيين عن أعجوبة تطور أمريكا ، حيث يرون أن لذلك منطق ، فتطور وغنى وتوسع البلاد يرجع إلى ذكاء وطاقة أفرادها.⁽¹⁾

وقام كذلك "ماك ليلاند" بتحليل لمضمون قراءات الأطفال في الفترة من (1925-1950) في 25 دولة من دول العالم، وتبين له من خلال دراسة العلاقة بين النمو الإقتصادي في هذه الدول ومستويات الحاجة للإنجاز، وتبين له أن ظروف تدريب الأطفال على الإنجاز كانت وراء النمو والإزدهار الإقتصادي الذي حدث.

4-1-2- نظرية أتكينسون Atkinson théory:

تميزت نظرية أتكينسون بعدد من الملامح منها ،كانت أكثر توجهها معمليا وتركيزا على المعالجة التجريبية للمتغيرات، التي تختلف عن المتغيرات الإجتماعية المركبة لمواقف الحياة التي تناولها ماك ليلاند، كما أن أتكينسون أسس نظريته في ضوء كل من نظرية الشخصية وعلم النفس التجريبي (Korman1974).

واقترض أتكينسون دور الصراع بين الحاجة للإنجاز والخوف من الفشل، كما ألقى الضوء على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطرة ، وأشار إلى أن مخاطرة الإنجاز في عمل ما تحددتها أربعة عوامل منها عاملان يتعلقان بخصال الفرد،وعاملان يتعلقان بخصائص المهمة أو العمل المراد إنجازه، وذلك كما هو موضح على النحو الآتي:

1- فيما يتعلق بخصال الفرد:

هناك على حد تعبير أتكينسون نمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه نحو الإنجاز.

(1) - عبد الطيف محمد خليفة، مرجع سابق، صص 110-111.

(2) - Bernard weiner, an attributional theory of achievement motivation and emotion, university of california, los angles, copyright by the American psychological association, Inc, psychological review vol92, no.4, 1985, p548.

دافعية الإنجاز

أ- النمط الأول: الأشخاص الذين يتسمون بإرتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة أكبر من الخوف من الفشل.

ب- النمط الثاني : الأشخاص الذين يتسمون بإرتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة للإنجاز.

حيث قسم أتكسون ومعاونيه الأفراد في ضوء الوسيط على الحاجة للإنجاز، فالنمط (أ) أكبر من الوسيط، والنمط (ب) أدنى من الوسيط.⁽¹⁾

وإستخدام أتكسون في تقدير الحاجة للإنجاز اختبار تفهم الموضوع (TAT) حيث يتم عرض مجموعة من الصور الغامضة على الشخص ، ويطلب منه أن يحكي أو يقدم قصة عما يحدث في الصور في دقائق محددة وتكون الصور كذلك بنوع من الغموض،⁽¹⁾ والإفتراض الأساسي خاف هذا المنحنى هو أن الخيالات أو القصص الخيالية يمكن أن تمدنا بمعلومات عن حاجة الفرد، والدرجة المستخلصة من القصة تعبر عن سعي الفرد وانجازه ومخاطرته.

أما السمة الثانية وهي الخوف من الفشل فيتم قياسها بواسطة اختبار قلق الإختبار Test Anxiety Questionnaire الذي أعده "ماندلر" و"سارسون" وهو يقيس القلق في موقف الإختبار أو الإمتحان.

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

النمط	مستوى الحاجة للإنجاز	مستوى القلق من الفشل
1-الدافع للإنجاز والنجاح أكبر من الدافع لتحاشي الفشل	مرتفع	منخفض
2-الدافع لتحاشي الفشل أكبر من الدافع للإنجاز والنجاح	منخفض	مرتفع

شكل رقم(10): يوضح النمطان الأساسيان من الأفراد في الدافعية للإنجاز(Jung1978).

ومنه هناك نمطان من الأشخاص مرتفع في الدافع للإنجاز(nAch)، ويفترض أن لديه دافع نجاح مرتفع(Ms) ودافع منخفض لتحاشي الفشل(M AF)، والنمط الثاني عنده دافع مرتفع للخوف من الفشل ودافع انجاز منخفض.

⁽¹⁾–Richard E.Boyatzis, David c.Mc Clelland : biographical statement and synopsis of his work, case western reserve university,2000, [http:// www.haygroup.com/downloads/myDavid_McClelland.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/myDavid_McClelland.pdf),20/08/2011,10:00,p5.

فالأفراد المرتفعون في الحاجة للإنجاز يتوقع أن يظهروا الإنجاز الموجه نحو النشاط، وذلك أن قلقهم من الفشل محدود للغاية، أما فيما يتعلق بالأفراد المنخفضين في الحاجة للإنجاز فيتوقع أن لا يوجد النشاط المنجز لديهم أو يوجد بدرجة محدودة، وذلك بسبب افتقارهم لحاجة للإنجاز وسيطرة القلق والخوف من الفشل عليهم.

2- بالنسبة لخصائص المهمة:

بالإضافة إلى العاملين المرتبطين بالشخصية، هناك متغيرين يتعلقان بالمهمة (Task) يجب أخذهما في الاعتبار وهما:

أ- احتمالية النجاح: Probability of success (PS): وتشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة، وهي أحد محددات المخاطرة.

ب- الباعث للنجاح في المهمة (Task incentive for success (IS): يتأثر الأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة، ويقصد بالباعث للنجاح الإهتمام الداخلي أو الذاتي Intrinsic Interest لأي مهمة بالنسبة للشخص (Atkinson 1964)، ويرتبط الإهتمام الذاتي بتوقع الفرد، حيث ترى نظرية الإدراك الذاتي

(Self-perception theory)، أن الإهتمام الذاتي لدى الفرد قد يزيد إذا كان يعكس أهداف داخلية لدى الفرد، وإذا كان هناك توقع لدى الفرد بالحصول على مكافآت تشبع حاجات داخلية لديه.⁽¹⁾

وقد تناول "أتكينسون" الباعث للنجاح في مهمة ما (IS) في علاقته بصعوبة المهمة، وافترض أن هذا الباعث يكون مرتفعا عندما تتزايد صعوبة المهمة، والعكس صحيح في حالة سهولة المهمة، فالأعمال الصعبة جدا يصاحبها باعث مرتفع لأن الفرد يعتبر ذلك مهما لانجازها بنجاح، أما الأعمال أو المهام السهلة فهي تتضمن باعثا منخفضا أو محدودا لان الرضا أو الإشباع منخفض عند تحقيقها أو انجازها.

وتحدث "أتكينسون" عن البيئة في ضوء صعوبة المهمة فبعض المهام لها احتمالية عالية للنجاح في انجازها (PS)، وبعضها الآخر عكس ذلك تماما، وافترض "أتكينسون" أن قيمة الباعث للنجاح هي دالة سلبية لإحتمالية النجاح، حيث يختار الفرد المهام المتوسطة أو الصعبة، فهناك متعة كبيرة بالنجاح في المهام الصعبة عن المهام السهلة.

كما افترض "أتكينسون" أن الباعث السلبي للفشل (الخجل من الفشل) هو دالة ايجابية لإحتمالية النجاح (PS)، حيث يختار الفرد المهام الصعبة جدا أو

⁽¹⁾ - Marker. Lepper et al, **undermining children's intrinsic interest with intrinsic reward**, journal of personality and social psychology, vol28,n.1,1973,p129,
<http://fi.taba.compage16assetsOverjustification%20Study%20-%20Lepper.pdf,20/08/2011,10:00>.

السهلة جدا، وأوضح أن الخجل أكبر في حالة الفشل في المهام السهلة، من المهام الصعبة.⁽¹⁾

وفي ما يتعلق بالمخاطرة المتوسطة، افترض "أتكنسون" مثل "ماك ليلاند" بأن السلوك هو محصلة كل من الدافع، واحتمالية النجاح عل المهمة، وباعث النجاح (B= M.P.I).

وقدم "أتكنسون" معادلات دقيقة تلخص العلاقة بين العوامل المحددة للدافعية للإنجاز، سواء فيما يتعلق منها بالميل لتحقيق النجاح، أو الميل لتحاشي الفشل، وذلك على النحو التالي:

1-2- الميل لتحقيق النجاح (TS): Tendency for success

ويشير إلى دافعية الدخول أو البدء في موقف الإنجاز، ويتحدد هذا الميل بثلاث عوامل عبر عنها "أتكنسون" في المعادلة التالية:

$$TS = MS \times PS \times IS$$

الميل إلى النجاح = الدافع إلى بلوغ النجاح × احتمالية النجاح × قيمة الباعث. ويتضح من خلال هذه المعادلة أن الميل إلى النجاح (Ts) هو استعداد ثابت نسبيا، وهو محصلة العوامل الثلاثة الآتية:

1- الدافع إلى بلوغ النجاح Motive to achive: حيث يعرفه (Daft2008) بأنه الرغبة في انجاز شيء صعب، وتحقيق أعلى معايير الأداء، والإمтиاز في المهام الصعبة، والتغلب على الآخرين،⁽¹⁾ ويتم تقديره من خلال اختبار تفهم الموضوع (TAT).

2- احتمالية النجاح (PS) Probability of success: وتشير إلى اعتقاد الفرد وتوقعه بأنه سوف ينجح في أداء مهمة ما.

3- قيمة الباعث للنجاح في أداء مهمة ما The incentive value of success:

حيث تتفاعل هذه العوامل الثلاث مع بعضها البعض لتحديد الميل لتحقيق النجاح (TS)، وأوضح "أتكنسون" أن حساب هذا الميل لتحقيق النجاح يتطلب إشباع ما يأتي:

⁽¹⁾ - L.Allen slade, Michael c.Rush, **achievement motivation and the dynamics of task difficulty choices**, copyright by the American psychological association, inc, journal of personality and social psychology, vol60, no.1, 1991, p165.

⁽¹⁾ -Lori L.Moore, **using achievement motivation theory to explain student participation in residential leadership learning community**, Texas university, journal of leadership education, vol 9, issue2, 2010, pp26-27.

- أ- يجب أن نعرف بعض الشيء عن شخصية الفرد من خلال معرفة قوة دافعية الفرد لبلوغ النجاح (MS) لأن هذا الهدف يعد أحد الخصال الشخصية التي تتسم بالثبات النسبي عبر العديد من المواقف.
- ب- يجب تحديد الإحتمالية الذاتية عند الشخص في موقف معين (PS)، أي اعتقاد الشخص في النجاح في أداء مهمة ما، وتختلف الإحتمالية للنجاح (PS) عن الدافع للنجاح (MS)، حيث تتغير الإحتمالية للنجاح من موقف إلى آخر، في حين يتسم الدافع للنجاح بدرجة عالية من الثبات.
- ت- فيما يتعلق بقيمة الباعث للنجاح (IS)، فقد تبين أن نجاح الفرد في أداء مهمة ما سوف يترتب عليه حالة وجدانية ايجابية تؤدي إلى ارتفاع هذا الباعث، والعكس صحيح في حالة فشل الفرد في أداء مهمة ما.
- وتحديد الميل للنجاح (TS) من الضروري معرفة محددتين فقط هما: الدافع للنجاح وإحتمالية النجاح، أما الباعث للنجاح (IS) فيتم تقديره من خلال طرح الإحتمالية للنجاح من واحد صحيح (PS-1).⁽¹⁾

2-2- الميل إلى تحاشي الفشل: Tendency to avoid failure(TAF)

يدخل الأفراد أصحاب الميل إلى تحاشي الفشل الموقف ولديهم مشاعر القلق والخوف من الفشل، والميل إلى تحاشي الفشل يكف الباعث للنجاح، ويؤثر سلبا على الدخول في مواقف الإنجاز وعلى أداء الفرد في هذا الموقف، وكذلك الميل إلى تحاشي الفشل هو محصلة المعادلة التالية:

$$TAF=MAF \times PF \times IF$$

الميل إلى تحاشي الفشل = الدافع إلى تحاشي الفشل × الإحتمالية للفشل × قيمة الباعث، ويتم تقدير الدافع لتجنب الفشل Motive to avoid failure (MAF)، من خلال اختبار قلق الإختبار (TAQ) الذي أعده "سارسون" و"ماندلر".

في حين الإحتمالية أو توقع الفشل Probability of failure(pf)، فهي محددة في معظم المواقف التجريبية، حيث أن مجموع كل من (PF+PF=1).

في حين يأخذ قيمة الباعث للفشل Incentive value of failure(IP)، دائما قيمة سلبية لأن الفشل قيمة سلبية.

ونظرا لأن قيمة الباعث للفشل دائما سلبية فإن قيمة الميل إلى تحاشي الفشل (TAF) سوف تكون سلبية في جميع الحالات.

⁽¹⁾ -William revelle and Edward J.Michaels, the theory of achievement motivation revisited : the implication of inertial tendencies, northwestern university, psychology review, vol 83,no.5,1976,p394.

3- تقدير أو محصلة الدافعية للإنجاز Resultant Achievement : Motivation(TR)

لقد تمت معالجة "أتكسون" لكل من الدافع لبلوغ النجاح والدافع إلى تحاشي الفشل بشكل مستقل، وأشارت الدراسات إلى أنهما متغيران مستقلان من خصال الشخصية (Smith 1963)، فبعض الأفراد يتسمون بارتفاع الميل إلى تحقيق النجاح (TAF)، والبعض الآخر يتزايد لديهم الميل إلى تحاشي الفشل (TAF) ويعتمد توجه الشخص إلى أيهما أكبر من الثاني.

ولحساب دافعية الإنجاز لا بد من تقدير كل من الميل إلى بلوغ النجاح والميل إلى تحاشي الفشل، والميل النهائي نحو موقف الإنجاز يساوي مقدار الميل لبلوغ النجاح - مقدار الميل إلى تحاشي الفشل.⁽¹⁾

ونظرا لأن قيمة الميل إلى تحاشي الفشل (TAF) دائما سلبية فإن الميل النهائي نحو موقف الإنجاز يتم تقديره على النحو التالي:

$$TR = TS + TAF = (MS \times PS \times IS) + (MF \times PF \times IF)$$

محصلة أو ناتج الدافعية للإنجاز = الدافع لبلوغ النجاح + الميل إلى تحاشي الفشل = (الدافع إلى بلوغ النجاح × احتمالية النجاح × قيمة الباعث) + (الميل إلى تحاشي الفشل × احتمالية الفشل × قيمة الباعث للفشل).

$$TR = TS - TAF$$

وتشير بعض النصوص إلى هذه المعادلة على النحو التالي: ونظرا إلى أن قيمة (TAF) دائما سلبية فغن هذه المعادلة رياضيا تكون غير صالحة.⁽¹⁾

4- التحقق التجريبي من نموذج أتكسون - ماك ليلاند في الدافعية للإنجاز:

لقد أجريت بعض الإختبارات المعملية حيث أثبتت صدق هذه التنبؤات. وقد قام "فيدر" (Feather 1961) بفحص النتائج المترتبة على الفشل المتكرر في حل بعض المشكلات العقلية، فقد أعطى مجموعة من المبحوثين بعض المشكلات العقلية غير القابلة للحل، وأبلغ هؤلاء المبحوثين بإمكانية تغييرهم لهذا النشاط في أي وقت إذا هم رغبوا في ذلك، وتبين أن الفروق الفردية في المثابرة على حل المشكلات غير القابلة للحل قد ارتبطت بالفروق في الحاجة للإنجاز، وذلك لأن نظرية الدافعية للإنجاز تفترض بأن الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز يفضلون أداء المهام ذات المستوى المتوسط من الصعوبة، فعندما يواجهون المهام الصعبة جدا فإنهم يتخلون عنها ولا يستمرون فيها طويلا لأنهم يشعرون بأنهم لن يستطيعوا إنجاز هذه المهام البالغة الصعوبة، وفي مقابل ذلك فإن الأفراد ذوي الحاجة المنخفضة للإنجاز والذين يفضلون أداء المهام السهلة جدا أو الصعبة جدا يتوقع منهم الإستمرار فترة طويلة

⁽¹⁾ -William revelle and Edward J.Michaels, op cit, p395.

⁽¹⁾ - عبد الطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص ص 120-121.

في مواجهة الفشل عند أداء المهام الصعبة، حيث يفترض بأن هذا الفشل يتسق مع توقعهم لأنهم لا يشعرون بالقلق.

أما بالنسبة لأداء المهام السهلة فالعكس صحيح حيث يتوقع من ذوي الحاجة المنخفضة للإنجاز الاستمرار في أدائها حيث يؤدي بهم الفشل المتكرر إلى مراجعة إدراكهم لهذه المهام السهلة تحولهم إلى المهام متوسطة الصعوبة.

وكما يؤكد كل من Kagan and Moss (1992) بأن طبيعة الدوافع تتغير مع تزايد الخبرات،⁽²⁾ فإن بالنسبة للأفراد ذوي الحاجة المنخفضة للإنجاز فيؤدي فشلهم المتكرر إلى قوة مثابرتهم لأن هذا الفشل يجعلهم يدركون هذه المهام على أنها متوسطة الصعوبة وبالتالي تثير وتخلق لديهم درجة كبيرة من القلق (Jung1978).

وخلاصة ما سبق أن الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز يفضلون أداء المهام متوسطة الصعوبة، أما الأفراد ذوي الحاجة المنخفضة للإنجاز فيفضلون أداء كل من المهام السهلة جدا والمهام الصعبة جدا.

وتتوقف آثار النجاح والفشل في مواقف الإنجاز على عدة عوامل منها نوع أو طبيعة المهمة ومدى سهولتها وصعوبتها ومستوى الحاجة للإنجاز، حيث يتوقع أن الدافعية في حالة المهام المتشابهة تزداد بعد النجاح وتتناقص بعد الفشل، وهذا ما كشفت عنه الدراسات المبكرة لمستوى الطموح، ومع ذلك فعند أخذ في الاعتبار الفروق الفردية في الدافعية للإنجاز تبين أنه يمكن أن ينخفض مستوى الطموح بعد النجاح، كما يمكن أن يرتفع بعد الفشل.

5- تقويم نموذج أتكينسون- ماكلياند في الدافعية للإنجاز ومشكلات منحنى التوقع- القيمة:

هناك مشاكل تعترض لهذا النموذج منها:

5-1- تعرض النظرية للإنجاز كدافع داخلي وأهملت العوامل والدوافع الخارجية لأنه هناك ارتباط كبير بينهما.

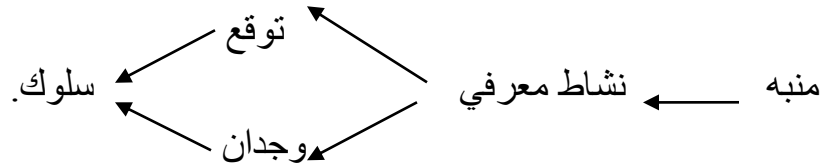
5-2- غموض مفهوم القيمة، وماذا يقصد بها؟ وما هي الظروف التي تزداد فيها أهمية شيء معين؟ وما هي العمليات النفسية القائمة وراء ذلك؟

5-3- مشكلة التصميم حيث تناول "ماك ليلاند" فقط المهام التي يعتمد إنجازها على المخاطرة وتتطلب بدل الجهد وتحقيق مستوى عال من الكفاءة، هذا على الرغم أن هناك بعض المهام التي ينجزها الفرد ولا يوجد بها مخاطرة الفشل.

5-4- عدم شمولية دراسة ماكلياند حيث ركز على المهام الاقتصادية ولم تمتد إلى مجالات عديدة مثل الفن، العلوم، الأدب والإنسانيات... الخ.

⁽²⁾ Jacquelynne Eccles parsons, **the development of achievement orientation**, developmental psychology program, departement of psychology, university of michigan, united state of american, 1981, p3.

- 5-5- قيام الاختبارات التجريبية للنظرية على أساس مدى واسع من المهام غير المثيرة Unexciting tasks.
- 5-6- عدم دراسة الاختلاف في دافعية الإنجاز بالنسبة لمتغير الجنس، حيث يختلف الإناث عن الذكور في إدراك قيم الأهداف، كما أن المهام التي تحفز الإناث تختلف عن تلك التي تحفز الذكور⁽¹⁾، كما أن الخصائص المشجعة على الإنجاز والسياق النفسي الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية تختلف من الذكور إلى الإناث.
- 5-7- تعاملت النظرية مع معايير منافسة الفرد لذاته، وأهملت منافسة الفرد بين الأشخاص الآخرين حيث ميز (Veroff1969) بين الإنجاز الذاتي أو الفردي (Autonomus achievement) والإنجاز الاجتماعي (Social achievement).
- 5-8- وجه "وينر" وآخرون (Weiner, etal1971) نقدا لمنطق بناء نظرية الدافعية للإنجاز كما قدمت في إطار نموذج "ماكليلاند- أتكينسون" حيث افترض وينر وآخرون أن العمليات المعرفية التي تحدث بين نتائج القيام بسلوك معين وسلوكيات أخرى من شأنها التأثير في هذه السلوكيات الأخرى من خلال تأثير التوقع بالنجاح عند القيام بهذه الأفعال والمشاعر الإيجابية المترتبة عليها وذلك على النحو التالي:



- وأشار "وينر" إلى أن العديد من الأنشطة المعرفية يمكن أن تأخذ مكانا كنتيجة للسلوك المؤدي إلى الإنجاز، حيث كشفت إحدى الدراسات في هذا الصدد أن العوامل المعرفية أكثر تأثير في اختبار القلق من العوامل الوجدانية (الإنفعالية)، وأثبتت أن القلق أحد العوامل التي تؤثر على انخفاض الإنجاز ومستوى الأداء لدى الطلاب⁽¹⁾.
- 5-9- أثبتت دراسات على انخفاض صدق وثبات اختبارات الخيال المستخدمة في تقدير الحاجة للإنجاز كما أن نجاح هذه الاختبارات منخفض لدى الإناث عن الذكور، وقد رد "اتكنسون" أن هذا الانخفاض راجع إلى أن أسلوب إعادة الاختبار الذي استخدم غير ملائم، وأوضح أن طريقة القسمة النصفية هي أنسب طريقة بالنسبة لهذه الاختبارات التي استخدمها في دراسته (Atkinson1979).

⁽¹⁾–Jacquelynnne E. Parsons & Susan B.Goff, **achievement motivation and values :an alternative perspective**, plenum press, new york,1980.

<http://www.rcgd.isr.umich.edugarparticlesparsons80c.pdf>,21/08/2011.10:00,p353.

⁽¹⁾–Rizwan akram rana, Nasir mohamood, **the relationship between test anxiety and academic achievement**, university of the Punjab, lahor-Pakistan, bulletin of education and

research,vol.32,no.2,2010,

<http://pu.edu.pk/imagesjournalierPDF-FILES4-Rizwan%20Akram%20Rana.pdf>,23/08/2011,12:00,p63.

5-10- أوضح "أتكسون" أن المبحوثين ذوي الدافعية الإيجابية (وهم الأشخاص الذين لديهم الدافع للإنجاز والنجاح أقوى من الدافع إلى تحاشي الفشل) يفضلون المهام المتوسطة الصعوبة ، بينما يفضل الأشخاص ذوي الدافعية السلبية (وهم عكس الفئة السابقة) المهام السهلة جدا أو الصعبة جدا.

وأشارت بعض الدراسات إلى عدم توفر الدليل الإمبريقي الذي يدعم مثل هذا التنبؤ، حيث كشفت إحدى الدراسات وجود تشابه تام بين الأشخاص المدفوعين ايجابيا والأشخاص المدفوعين سلبيا في اختبار المهام البالغة الصعوبة (Salade and Rush1991) ، وقد نتج عن كل هذا ظهور معالجات جديدة وهي كالاتي:

4-2- **المعالجات النظرية الجديدة لنموذج أتكسون- ماك ليلاند في الدافعية للإنجاز:**

4-2-1- **نموذج فروم:** ظهر هذا النموذج في مجال الدافعية الصناعية والذي ظهر سنة 1964، وركز أساسا على المظاهر الخارجية للدافعية.

وقد اهتم "فروم" بالقوة الموجهة نحو الفعل (Force toward action (FI) وافترض أن أي فعل يمكن أن يؤدي إلى العديد من النتائج أو المترتبات وأوضح أن القوة نحو الفعل تتحدد بواسطة عاملين:

أ- المكافآت أو النتائج (VJ) Valence.
ب- التوقع بأن الفعل سوف يؤدي إلى هذه النتائج (EIJ) Expectancy.
وتتمثل الصياغة الدقيقة لنموذج فروم في أن القوى نحو الفعل هي دالة لمقدار تكافؤ ناتج أو مترتب (VJ) مضروبا في التوقع بأن الفعل سوف يؤدي إلى ناتج أو مخرج.

وفي ضوء ذلك يمكن ذكر المعادلة التي ذكرها "فروم" عل النحو التالي:
القوى نحو الفعل = مجموع التوقع بأن الأداء سوف يؤدي إلى نتائج معينة × التكافؤ لكل من هذه النتائج.

حيث أن أوجه الاختلاف بين أتكسون وفروم، أن أتكسون افترض أن الدافعية الداخلية ترتبط مباشرة بالتحدي أو المهمة الصعبة، فالتحدي الأمثل من وجهة نظره هو أن يزيد مستوى الصعوبة عن 50%، أما نموذج فروم فقد أوضح أهمية كل من الدافعية الداخلية والخارجية في هذا الشأن، وأشار إلى أنه عندما يكون الفرد مدفوعا داخليا فإنه سوف يميل لإختيار الطريق الصعب نظرا لأن قوة الدافع الكامنة تدعم بدرجة كبيرة (مثل مشاعر الكفاءة وتقدير الذات)، في حين إذا كان الشخص مدفوعا خارجيا فإنه سوف يختار الطريق السهل لأنه سيزيد من فرص حصوله على التدعيمات المرغوبة (Deci1975).

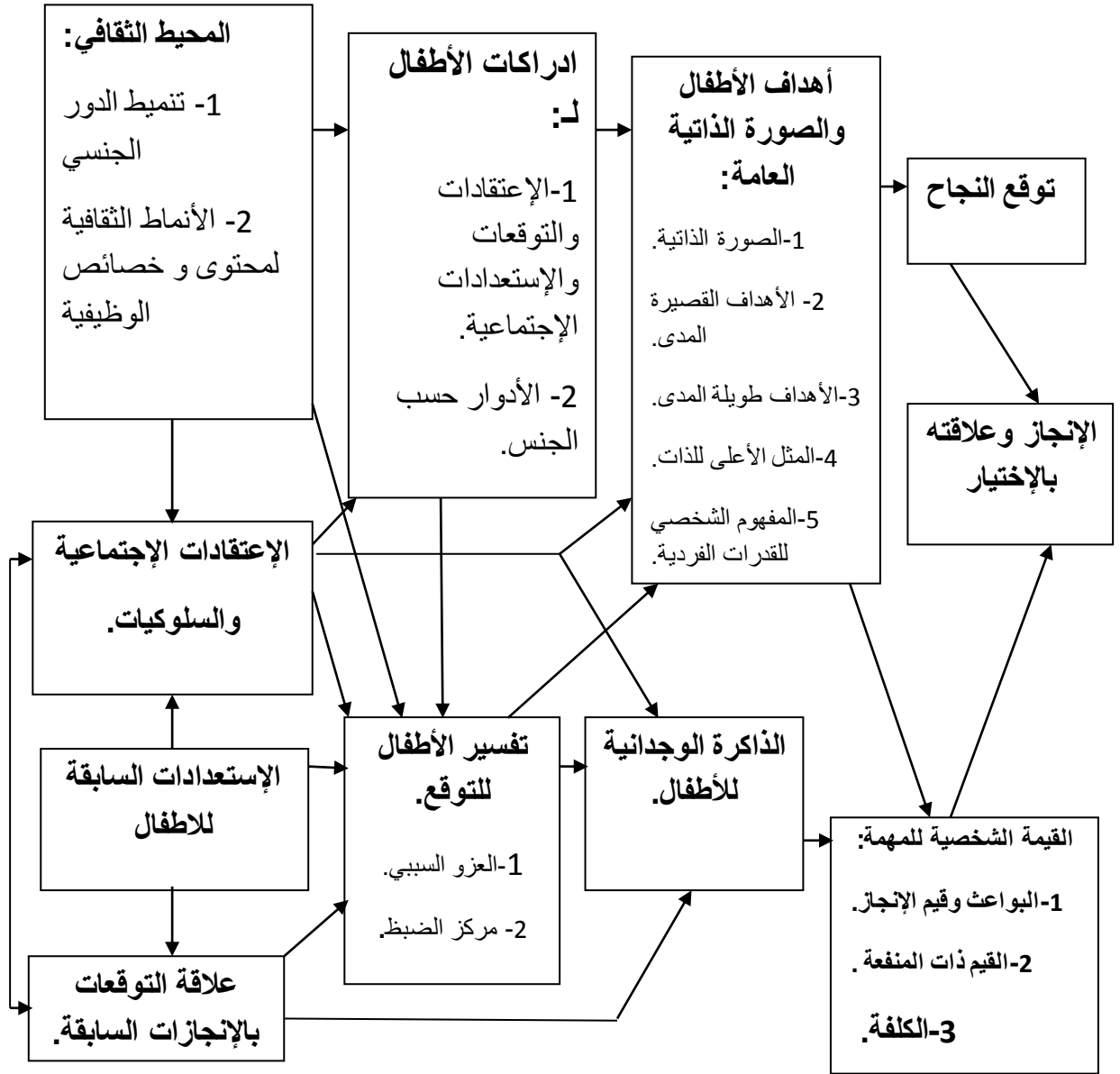
وبإختصار فإن الدافعية الخارجية يبدو أنها تتزايد مع المكافأة المرغوبة التي تسير الإنجاز، أما الدافعية الداخلية فإنها تتزايد نتيجة صعوبة الهدف حتى

المستوى الأمثل ، والمشكلة تكمن في مواقف الحياة الفعلية وصعوبة الفصل بين النوعين من الدافعية إجرائياً.⁽¹⁾

4-2-2- نموذج التوقع - القيمة لدافعية الإنجاز لكل من Eccles & wigifield:

لقد وضع كل من Eccles & wigifield نموذج التوقع - القيمة كنموذج للإنجاز ، حيث يركزا فيه على طبيعة التوقع وتكوين القيم وعلاقتها بأداء واختيار الأطفال والمراهقين ، وقد طبق المرة الأولى في مجال الإنجاز في الرياضيات ، والشكل التالي يلخص ال

شكل رقم (11) : يوضح نموذج التوقع القيمة لـ Eccles & wigifield .



- عبد الطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 129. ⁽¹⁾

ونتحدث هنا عن كيفية الربط بين الإختيار والأداء لدى الأطفال والمراهقين، ونلاحظ من خلال الشكل الموضح أعلاه مجموعة من العناصر المتسلسلة التي تؤثر في الأخير على الإختيار والإنجاز، ولكن قبل ذلك نتطرق لتعريف بعض هذه العناصر.

حيث نرى من الجدول أن التوقع والقيم تؤثر على الجهد والأداء والمثابرة، والقيم والتوقعات تكون مؤثرة من الإعتقادات في مهام خاصة مثل قدرات الإعتقاد، إدراك الصعوبات بين مختلف المهام، أهداف الفرد، الصورة الذاتية والذاكرة الوجدانية، وهذه العوامل السوسيو معرفية تتأثر بدورها بإدراكات الأفراد حول خبراتهم السابقة ومختلف التأثيرات الإجتماعية.

وتعرف قدرات الإعتقاد بأنها إدراك الأفراد حول قدراتهم الحالية على إعطاء أو تقديم أنشطة، ويختلف مصطلح قدرات الإعتقاد عن مصطلح توقعات النجاح، حيث تركز قدرات الإعتقاد على القدرات الحالية، في حين تركز التوقعات على المستقبل.

وقد تكلم (Bandura 1997) عن التوقعات في حديثه عن الفعالية الذاتية Self efficacy، وهو يميز بين فعالية التوقعات واعتقادات فرد ما على إتمام مهمة ما، وعوائد الإعتقادات، أو الإعتقاد بأن القيام بفعل ما يؤدي إلى عائد.

ويرى بأن منظري منحى التوقع -القيمة ركزوا على عوائد التوقعات، في حين فعالية التوقعات أكثر تنبؤاً بالأداء والإختيار من عوائد التوقعات.

ورغم انه لم يبرهن فعالية التوقعات هي أكثر تنبؤاً بالأداء والإختيار، ومع ذلك يمكن أن نبرهن بأننا في العمل نميل إلى قياس ومعرفة توقعاتنا للنجاح أكثر من العوائد من التوقعات ، وهذا المفهوم هو الأقرب إلى مفهوم "باندير" لفعالية التوقعات منه إلى عوائد التوقعات.

وقد لعب مفهوم اعتقاد الفرد في قدراته دور كبير في نظريات الدافعية المختلفة، حيث يرى "وينر" في نظرية العزو لديه بان من يعززون نجاحهم إلى قدراتهم يمثل نتائج ايجابية ،في حين من يعززون فشلهم إلى فقد القدرة يعتبر نتيجة سلبية.⁽¹⁾

في حين تحدث (CONVINGTON1992) في نموذج الاستحقاق الذاتي عن اعتقادات الأفراد في قدراتهم، حيث يرى بأن الأفراد يميلون إلى المحافظة على اتجاه ايجابي لقدرتهم ، وذلك للحفاظ على الإستحقاق الذاتي لديهم. وفي العموم لا بد من تحديد بالضبط أي جانب من القدرات نتحدث عنه أو نقيسه.

(1) - Allan Wigfield & Jacquelynne S.Eccles, *expectancy -value theory of achievement motivation*, op.cit, pp70-72.

أما فيما يخص قيم الإنجاز فقد عرفها Eccles بأنها أهمية العمل بجد لإتمام المهمة، أما القيمة الداخلية فهي الإستماع بالنجاح في أداء مهمة معينة، أما القيم ذات النفع تشير إلى الأسباب التي تجعل من مهمة ما ملائمة ومتوافقة مع خطط الفرد المستقبلية.

في حين تشير التكاليف إلى نتيجة تقرير الدخول في نشاط والانتهاه منه والدخول في الأخر وتحديد الجهد الذي يبذل لإنجاز المهمة.

وكما قلنا سابقا بان هناك تسلسلا في هذا النموذج ينتقل من عنصر إلى آخر للتأثير على الإختيارات والأداء لدى الأطفال والمراهقين، حيث يؤثر المحيط الثقافي مباشرة على ادراكات الأطفال وأهدافهم وصورهم الذاتية، وتتأثر الإستعدادات المختلفة للأطفال بالاعتقادات الإجتماعية التي بدورها تتأثر بالمحيط الإجتماعي ليؤثر على علاقة التوقعات بالإنجازات السابقة، وهذه العناصر الثلاثة السابقة تؤثر على كل من تفسير الأطفال للتوقع والذاكرة الوجدانية للأطفال، كما تؤثر تفسيرات الأطفال للتوقع على صورتهم الذاتية وأهدافهم.

و هذه الأخيرة يعني أهداف الأطفال وصورهم الذاتية تؤثر مجتمعة مع الذاكرة الوجدانية على القيم الشخصية التي يعطيها الفرد للمهمة، كما تؤثر كذلك على توقعات النجاح لدى الأطفال والمراهقين.

وهذا كله يعكس في الأخير تأثير كل من توقعات النجاح والقيم الشخصية التي يعطيها الفرد للمهمة على علاقة كل من الإختيار والإنجاز.⁽¹⁾

وقد ظهرت عدة دراسات فيما بعد حاولت التحقق التجريبي من هذا النموذج، حيث منها من أكدت على اقتراحات النموذج ، ومنها من زادت تعمقا في عناصره ،ومنها ناقضت بعض مفاهيمه وفرضياته.

4-2-3- معالجة "وينر" B.Winer: قام وينر بإعادة تحليل ومراجعة نظرية

الدافعية للإنجاز التي قدمها ماكلياند و أتكسون، واقترض أن النجاح يترتب عليه تقوية وتدعيم الميل نحو الإنجاز للحصول على الهدف ، وأما الفشل فإنه يحدد الميل أن يستمر في اتجاه واحد (Weiner1965).

وأوضح "وينر" أنه إذا فشل الفرد في أداء مهمة ما فإن هذا الفشل سوف يجعله يثابر ويبدل المزيد من الجهد لإنجاز هذه المهمة، حيث يترتب على الفشل إثارة الدافعية مرة أخرى، وينتج عن الفشل في أداء مهمة ما نوعان من التوافق للميل للنتائج:

الأول: انخفاض احتمالية النجاح (PS)، حيث يتحقق الفرد من أن المهمة صعبة أكثر من مما يتصور.

⁽¹⁾ -Allan Wigfield & Jacquelynne S.Eccles, expectancy –value theory of achievement motivation ,op.cit, p73.

الثاني: تضاف المحاولة السابقة غير الناجحة إلى الميل الناتج عن المحاولة الحالية، وينشأ عن هذه النوع الثاني من التوافق نوع من المثابرة للتغلب على التصور الناتج عن عدم الحصول على الهدف.

وأطلق "وينر" على الدافعية المتبقية من المحاولة الأولى والدافعية المثارة من المحاولة التالية اسم "ميل القصور الذاتي" (Inertial Tendency(Ig)

$$Tr = (MS - MAF)(PS \times IS) + Ig$$

الميل النهائي = (الدافعية لبلوغ النجاح-الدافع لتجنب الفشل)(احتمالية النجاح×قيمة الباعث)+ميل القصور الذاتي.
ويرى وينر أن الأفراد الذين يتزايد لديهم الدافع للنجاح عن الدافع لتجنب الفشل سوف يظهرون زيادة في الدافعية بعد الفشل، في حين أن الأفراد الذين يتزايد لديهم الدافع لتحاشي الفشل عن الدافع للنجاح سيكون الميل الناتج عندهم دائما سلبيا بزيادة عدد مرات الفشل، وينتهي هذا الميل دائما بعد النجاح بينما يستمر بعد الفشل.

4-2-4- معالجة هورنر M.S.Horner:

تناولت هورنر "Matina Horner" عام 1969 الدافعية للإنجاز لدى الإناث ، وتناولت بوضوح الدافع إلى تجنب النجاح ،واقترحت أن النساء يخفن أو يتجنبن النجاح وذلك للنتائج السلبية التي تلحقهن نتيجة هذا النجاح⁽¹⁾، وباستخدام تقنيات اسقاطية حاولت "هورنر" أن تبرهن وجود هذا الخوف حيث تظهر نتائجها أن الإناث أكثر من الذكور في دافع تجنب النجاح، وأبرزت أن كل من الدافع إلى النجاح والدافع إلى تحاشي الفشل التي قدمها "أكنسون" لا تكفي لشرح السلوك المرتبط بالإنجاز بالنسبة للمرأة ، وقدمت مفهوم جديد يفسر استجابة المرأة لظروف الإستثارة الإنجازية، وهو الدافع لتجنب النجاح Motive to avoid success (M-S) ، أو الخوف من النجاح Fear of success، واعتبرت هورنر هذا الدافع على أنه أحد خصال الشخصية الكامنة أو المستقرة لدى الإناث، والتي تتكون مبكرا أثناء اكتسابهن لهوية الدور الجنسي، فهن يتعلمن أن المنافسة غير مناسبة لهن كإناث أو سيدات، وأنها ملائمة فقط للرجال، وبالتالي فإن مواقف الإنجاز التي تتضمن نوعا من المنافسة تخلق لديهن الصراعات والتهديدات والخوف من الرفض الإجتماعي (Horner 1968) ،ففي المجتمع هناك ميل فكري أو نظري لتقسيم الأشياء إلى زوجين (الدافئ والبارد ، الأرض والسماء...الخ)، والجنس كذلك يخضع لهذا، فهناك العديد من المعايير الإجتماعية

⁽¹⁾—Jodi D.Nadler, a reinvestigation of horner's motive to avoid success, the faculty of the department of psychology, the Florida state university, 1984.
file:///J:/new/new2/singleViewer.do_fichiers/sv_header_frame_content.htm,28/08/2011,10:10,p2.

التي تحدد أنماط السلوك لكلا النوعين ، ومن خلال هذا التتميط يتم عزو العمر والعرق وصنف الجنس والتنبؤ بسلوكيات الفرد والأفراد الآخرين.⁽²⁾

ولعل هذا يفكرنا بالدراسة التي قام بها كل من Veroff, Wilcox and Atkinson (1953)، بأن مستويات الحاجة إلى الإنجاز ترتفع عند العبارات التي تخص دافعية الإنجاز وهذا عند الذكور فقط، حيث لم يثر ذلك عند الإناث الحاجة للإنجاز.⁽³⁾

وأوضحت هورنر أن المرأة ذات الدافعية المرتفعة للإنجاز تجد نفسها في موقف صراع، فنجاحها قد يعني فشلها، فهي تريد أن تكون ناجحة إلا أنها تخشى وفقاً للتوقعات الاجتماعية السائدة بأن يفضي نجاحها الأكاديمي أو المهني إلى فشلها كمرأة أو نبذ المجتمع لها، فهي في مواقف الإنجاز لا تخشى الفشل ولكن تخشى النجاح.

ومن ناحية أخرى إذا فشلت فذلك ناتج لعدم التزامها بمعايير الأداء، أما إذا نجحت فهي لم تلتزم بتوقعات المجتمع عن دورها كأثى.

ويلاحظ أن هورنر لم تضع الدافع لتجنب النجاح (M-S) في معادلة حساب الميل الناتج Resultant Tendency على الرغم من أهمية هذا الجانب بالنسبة للإناث، فالمرأة يمكن أن يكون لديها دافع مرتفع للنجاح (MS) ودافع منخفض لتحاشي الفشل (MAF) وتضل منخفضة في الميل الناتج أو النهائي (TR) لأن الميل إلى لتجنب ينشأ عن الدافع لتجنب النجاح (M-S).

وفي ضوء ذلك أوضح "أركيس وجراكي" أن معادلة الميل النهائي Resultant-Tendency Equation - بالنسبة للإناث- يجب تعديلها لتشمل الدافع لتحاشي الفشل وذلك على النحو التالي:

$$TR=(MS-MAF-(M-S))(PS\times IS)$$

حيث يشير :

M-S: الدافع لتجنب النجاح.

TR: ناتج الدافعية للإنجاز.

PS: احتمالية النجاح.

MS: الدافع لبلوغ النجاح.

IS : قيمة الباعث.

MAF: الدافع لتحاشي الفشل.

وعلى الرغم من أهمية هذا التصور في الربط بين الدور الجنسي المكتسب من الإطار الاجتماعي والحضاري والمعايير والتوقعات السائدة والدافعية للإنجاز فإن

⁽²⁾–David Tresemer & Joseph pleck, **sex –rol boundaries and resistance to sex –rol change**, © gorden and breach science publishers Ltd, Great Britain, women’s studies vol 2,1974,p61.

⁽³⁾–Toby Rose Yan, **a study of the influence of educational environment on « fear of success » in high school and college women**, the department of psychology, university of british Columbia, 1973,p3.

هناك بعض الأخذ عليه مثل صعوبة قياس المفهوم الأساسي وهو مفهوم الدافع لتجنب النجاح.⁽¹⁾

كما أن هناك من الدراسات التي أثبتت أن الإناث يفضلن أن يكن كفات في المجالات التي تخص النساء وفي المسارات المهنية التي تخصصهن.

كما أخذت دراسات أخرى دراسة دافع تجنب النجاح لدى الإناث وفق لإستعدادات توجه الدور بالنسبة للجنس Sex -rol orientation ، وتوصلت معظم هذه الدراسات إلى أن هذا الخوف من النجاح يكون الإناث ذوات التوجه للدور التقليدي للمرأة، ودراسات أخرى تناولت الفروق في دافع الخوف من النجاح حسب العرق، حيث يرى (Clark1965) أن العائلات من العرق الأسود أكثر تعرضاً لضغوط المجتمع، وذلك كون أكبر نسبة من العائلات السود يترأسهن نساء.⁽¹⁾

كما أن الإناث حتى وإن كن واقعيات ومنخفضات في الطموح إلا أنهن مع ذلك يحافظن على حبهن للنجاح والإنجاز ولا يتجنبن السيطرة الفكرية. أما في ما يخص تأثير الخوف من النجاح على مستوى الأداء فهناك دراسات مؤيدة ومعارضة، واثبت بعضها ميل الإناث إلى خفض مستوى أدائهن عندما يكون مستوى الأداء لدى الذكور منخفض.

كما "هورنر" في دراستها الأصلية حاولت الفصل أصحاب الإنجاز Achiver's والمنخفضين في الإنجاز Underachiver's، بالمقارنة بمعدل الذكاء (IQ)، حيث لم تجد علاقة ارتباطية بين الخوف من النجاح وضعف الإنجاز الأكاديمي.

كما وجد (Lois Hofman1974) في دراسته أن الخوف من النجاح أكبر عند الذكور من الإناث بنسبة (77%) بالنسبة للذكور و(65%) للإناث، كما وجد Spence (1974).

ولكن رغم هذه الانتقادات والنتائج المتعارضة فإن رأي "هورنر" يمكن تفسيره بما يحدث في الواقع، أن المرتفعين في الإنجاز Achiver's يعانون من ردود فعل المجتمع، حيث ينشأ ويزداد لديهم دافع الخوف من النجاح حيث يقول المثل: " إذا لم تنجز فإنك لم تتل العتاب على كونك غير مناسب لذلك." If you don't achive, you don't get punished for being inallropriate.⁽²⁾

4-2-5- تصور راينور J.O.Raynor

افترض " راينور" دلالة التوجه المستقبلي وأهميته بالنسبة للأداء، وذلك لتحقيق من فرض العلاقة القوية بين أداء الفرد في الحالي لمهمة ما والتوجه المستقبلي، وذلك من خلال قياس ما أسماه بالوسيلية المدركة لدى مجموعة من الطلاب

(1) - عبد الطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 136.

(1) -Peter J.Weston & Martha T. Mednick, *race, social class and the motive to avoid success in women*, howard university, journal of cross cultural psychology, vol.1,no.3,september1970, p284.

(2) - Jodi D.Nadler, *a reinvestigation of horner's motive to avoid success*, op.cit, pp9-14.

الجامعيين ممن يدرسون مقرر علو النفس ، حيث تم تقدير مستوى الأداء الأكاديمي لهؤلاء الطلاب واتجاههم نحو النجاح في المستقبل المهني الذي يتسمونه، وتبين أن الطلاب المرتفعين في الحاجة للإنجاز والمنخفضين في القلق من الفشل يحققون مستويات عالية من الأداء للإلتحاق بالصفوف العليا، خاصة بين هؤلاء الطلاب الذين يرون أهمية الدراسة في تحديد مستقبلهم المهني.(Raynor1970).

ويفسر "راينور" ضعف التحصيل الأكاديمي في العديد من الدول ، حيث يقل الإرتباط أو يكاد ينعدم بين التخصص العلمي للطلاب والوظائف المهنية التي تسند إليهم مستقبلا، هذا فضلا عن ضعف العائد المادي المستقبلي المترتب على الحصول على شهادة جامعية لا توجد فرص عمل مواتية لإستثمارها.

وقد حاول كل من (Raynor & Robin 1971) فحص أثر التوجه المستقبلي للإنجاز على حل بعض المسائل الحسابية في ضل طرفين هما:

الأول ظرف طارئ أو غير متوقع، أم الثاني فهو متوقع، وتبين من هذه الدراسة أن الأفراد المرتفعين في الدافع إلى النجاح عن الدافع إلى تحاشي الفشل، ينجحون في حل معظم المشاكل أو المسائل في ظل ظرف الطارئ وغير المتوقع، مما يشير إلى أن الأداء الحالي يحدد الفرص المستقبلية.

وحدث عكس ذلك بالنسبة للأفراد المرتفعين في الدافع إلى تحاشي الفشل عن الدافع إلى النجاح، فقد أمكنهم حل عدد محدود من المسائل الظرف الطارئ غير المتوقع بالظرف المتوقع.

وأكد "سارسون" إلى أن دراسة محددات السلوك في ضوء الوقف الحالي تعد دراسة قاصرة، وبين أهمية الربط بين الظروف الحالية والمستقبلية في هذا الشأن.

وأوضح "راينور" عكس ما توصل إليه "أتكسون" من خلال تصوره للعلاقة بين أداء المهمة الحالية والنتائج المستقبلية، حيث تبين أن المرتفعين في الحاجة للإنجاز سوف يفضلون المهام السهلة بينما يفضل المنخفضون في الحاجة للإنجاز المهمة الصعبة، فمن خلال اختبار المهام السهلة يتزايد توجه الشخص نحو الإنجاز تدريجيا، حيث الإستمرار والمواظبة في ضوء التوجه نحو الهدف المستقبلي.

كما أشار "راينور" أنه في حالة ارتفاع الدافع لبلوغ النجاح عن الدافع لتجنب الفشل فإن هناك احتمالية لزيادة باعث النجاح، وهذا يعني أن محصلة الدافعية

$$TR=(MS-MAF)(PS\times IS)$$

= للإنجاز

محصلة الدافع للإنجاز = (الدافع لبلوغ النجاح - الدافع لتحاشي الفشل) (احتمالية النجاح × قيمة الباعث للنجاح).⁽¹⁾
وأوضح أن هذه المعالجة لنظرية الإنجاز تعد غاية في الأهمية نظرا لأنها تسمح بتحليل مواقف الحياة الفعلية التي لم تعالج بشكل كاف في النموذج الأولي "لما كلياند وأتكسون".

4-2-6- تصور أتكسون وبرش J.W. Atkinson & Dirch:

لقد أخذ كل من أتكسون وبرش في الحسبان مشكلات التغيير في ميول الفعل عبر الوقت Action Tendencies، وقدموا نظرية تسمى "نظرية الفعل" Theory of action، أو النظرية الديناميكية لدافعية الإنجاز Daynamic theory of achievement motivation .
وتسلم هذه النظرية أن هناك تفاعلا بين كل من الدافع إلى النجاح والدافع إلى تحاشي الفشل، وأن القوة الدافعية الدينامية الناتجة عن هذا الفعل عن هذا التفاعل تؤثر في اختيارات المهام الصعبة، وفي الميول الموجهة نحو الهدف والتي تمتلك خصائص القصور الذاتي Inertial properties، وافترضوا عمليتين للقصور الذاتي هما:

1- ميل الفعل Action Tendency: ويحدد ميل الفعل نشاط الفرد لإختيار الأداء، فميل الفعل من أجل النشاط يتزايد كنتيجة لقوى الإثارة Instigation forces (F) التي تنشأ أو تستثار بواسطة العديد من المنبهات، فعلى سبيل المثال تؤدي رؤية الطعام إلى زيادة ميل الفرد نحو سلوك تناول هذا الطعام، وإذا كانت المنبهات المتواجدة في موقف الإنجاز تشجع على المثابرة فإن قوى الإثارة تزيد من ميل الفعل لأداء مهمة حتى يصبح هذا الميل مسيطرا على الفرد ويدفعه لإنهاء هذه المهمة.

وفي مقابل ذلك نجد قوى الاكتمال أو الإستهلاك Consummatory forces، وهي القوى التي تضعف من ميل الفعل عندما يندمج الفرد في نشاط معين حتى يصبح ميل الفعل لأداء مهمة أخرى أكثر سيطرة وسيادة ويتحول الفرد إلى هذه المهمة، فسلوك تناول الطعام على سبيل المثال يميل إلى أن ينهي الميل إلى الإستمرار في القيام بهذا السلوك، وعندما تكون قوى الإثارة (F) أكبر من قوى الإستهلاك (C) يتزايد الميل للإندماج في نشاط معين، والعكس صحيح.

(1) - Jodi D.Nadler, a reinvestigation of horner's motive to avoid success, op.cit, pp10-14.

2- ميل الرفض Negation tendency: افترض أتكسون أن أفعال الخوف من الفشل تعمل كميل للرفض في حين أن أفعال الأمل في النجاح تعمل كميل للأداء والفعل.⁽¹⁾

ويترتب ميول الفعل وميول الرفض بالشخصية من خلال قوى الإثارة وقوى الاستهلاك، فالدافع لتحقيق النجاح يرتبط بقوى الإثارة لدى الأفراد المرتفعين في الدافع للإنجاز فهم أكثر استجابة لهاديات الانجاز ويرتبطون بمهام الانجاز بسرعة كبيرة، ويثابرون في هذه المهام فترات أطول من الأفراد المتخصصين في دافعية الانجاز.

ويحدث ذلك في حالة الدافع إلى تحاشي الفعل، والذي يرتبط بقوى الكف لذلك فإن الفرد المرتفع في الخوف من الفشل يتسم بالبطء الشديد عند البدء في مهام الانجاز ويتحول بسهولة في هذه المهام إلى المهام غير المنجزة لأنه أقل مثابرة.

وقد افترض أتكسون وبرهن أن الأفراد ($MAF > MS$) الذي يتزايد لديهم الدافع إلى تحاشي الفشل من الدافع إلى النجاح إلى النجاح يظهران مثابرة وأداء أفضل بعد الفشل عنه بعد النجاح وذلك نتيجة اتخاذ إلى ميل الرفض الذي يأتي عن طريق النجاح.

إلا أن هذا التصور كما أشار "برودي" به بعض الغموض والمشكلات التي مازالت بحاجة إلى البحث (brody1983)

3-4- الدافعية للإنجاز في ضوء نظرية التنافر المعرفي: **Negative dissonance theory**

قدمها ليون فستنجر L.Festinger وتعتبر امتداد لمنحنى التوقع-القيمة، وترى هذه النظرية أن لكل منا عناصر معرفية بالطريقة التي يسير بها العالم من حولنا، فإذا ما تنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر آخر بحيث يقضي وجود أحدهما منطقياً بغياب الآخر حدث التوتر الذي يملينا ضرورة التخلص منه.⁽¹⁾

وتفترض هذه النظرية أن هناك ضغوطاً على الفرد لتحقيق الإتساق بين معارفه أو نسق معتقداته، وبين أنساق معتقداته وسلوكه، وأشار فستنجر إلى أن هناك مصدرين أساسيين لعدم الإتساق بين المعتقدات والسلوك هما:

1- آثار ما بعد اتخاذ القرار.

2- آثار السلوك المضاد للمعتقدات والاتجاهات.

(1) محمد عبد اللطيف خليفة، مرجع سابق، ص143.

(1) -Jacquelynne Eccles parsons, the development of achievement orientation, op.cit,p10.

فقد ينشأ عدم الاتساق بين الاتجاهات والمعتقدات التي يتبناها الفرد وبين سلوكه نظراً لأن الفرد اتخذ قراره دون تروي أو معرفة بالنتائج المترتبة على اتجاهاته وقيمة معارفه، أما فيما يتعلق بآثار السلوك المضاد للاتجاه فقد يعمل الشخص في عمل معين ويعطيه أهمية كبرى على الرغم من أنه لا يرضى عنه في الحقيقة، فهو يعطيه قيمة وأهمية لأنه يريد مثلاً الحصول من ورائه على كسب مادي، ومن هنا ينشأ عدم الاتساق بين القيم والسلوك، وتوصف أشكال عدم الاتساق هذه بأنها حالات من التنافر المعرفي، وتنشأ حالات التنافر المعرفي هذه عندما يمتد عدم الاتساق إلى أشياء مهمة بالنسبة للأفراد، وعندما يشعر الفرد بهذه الحالة تدفعه إلى أن يخفض درجة التنافر أو يستبعده بغية تحقيق الاتساق، ومن ثم يمثل التنافر المعرفي مصدراً للتوتر يؤثر في سلوك الأفراد، وبالتالي فهو يساعدنا على التنبؤ بالظروف التي تدفع الأفراد إلى الإنجاز والظروف التي تحول دون ذلك، حيث يعد الاتساق أحد المؤثرات الدافعية المهمة في سلوك الإنجاز، وتكمن أهمية نظرية التنافر المعرفي إلى اهتمامها بالجوانب المعرفية في الدافعية والسلوك.

كما تساعد هذه النظرية على تفسير ما نلاحظه من مظاهر التراخي وعدم الجدية بين بعض طلاب الجامعة، وانخفاض مستوى دافعتهم للإبداع والإنجاز حيث يشعر هؤلاء الطلبة بحالة شبيهة بالتنافر المعرفي، فهم قد يعطون قيمة وأهمية كبيرة للتعليم والنجاح، ومع ذلك يشعرون بضعف العائد من وراء هذا النجاح في المستقبل.

4-3-1- نموذج الفعل المبرر عقلياً (The reason action model) (فيشباين وأجزين):

لقد قدم هذين الباحثين هذا النموذج نظراً لأوجه القصور في نظرية التنافر المعرفي، وهذا بهدف تحديد العلاقة بين المعتقدات والاتجاهات من ناحية والسلوك من ناحية أخرى وتحديد العوامل المسؤولة عن الاتساق بينهما، مع الاعتراف المبدئي بأن الأشخاص يسلكون بناءً على منطق معين، ويتلخص هذا النموذج في ثلاث خطوات:

- 1- يمكن التنبؤ بسلوك الشخص من خلال النية أو المقصد.
 - 2- يمكن التنبؤ بالمقاصد السلوكية من متغيرين هما اتجاه الشخص نحو السلوك وإدراك الشخص لاتجاه الآخرين نحو هذا السلوك.
 - 3- يمكن التنبؤ بالاتجاه نحو السلوك من خلال إطار التوقع-القيمة.
- فأداء الفرد لسلوك معين أو عدم أداءه يرتبط بمعتقداته الشخصية عن مترتبات القيام بهذا السلوك وبمعتقداته عن نظرة الآخرين لهذا الأداء.
- وكذلك بدافعية الفرد لإتمام هذا الأداء وذلك كما هو مبين في المعادلة الآتية:

السلوك = النية لأدائه- (مجموع معتقدات الفرد عن احتمال أن يؤدي القيام هذا السلوك إلى مترتبات معينة x تعييبه لهذه الترتيبات)+(مجموع إدراكاته لتوضعات الجماعة المرجعية x في دافعيته لإكمال أداء السلوك) Fishbien & ajzen (1).1975

وبوجه عام فقد كشف البحث عن مجال التنافر المعرفي عن أهمية عملية الإتساق في فهم الظروف التي تقف وراء الدافعية للإنجاز.

4-3-2- **نظرية أدمس 1965:** في دراسته للممارسات المتكافئة أو المتعادلة في المنظمات والمؤسسات (مثل المجهود، الوقت الذي يستغرقه في العمل... الخ)، والعائد أو المخرجات output (مثل العائد المادي، العائد المعنوي، الإشراف الاجتماعي... الخ)

وأوضح أدمس عدم التكافؤ بين هذه المدخلات والمخرجات يؤدي إلى حالات من الدافعية السلبية (مثل التوتر) والذي يسعى الشخص إلى التخلص منها من خلال اللجوء إلى إحدى الطرق التالية:

- أ- التشويه المعرفي لمدخلات الفرد وأداء مخرجاته.
 - ب- الانسحاب من الموقف.
 - ت- التغيير الفعلي أو المتصور لمقارنة الشخص بين المدخلات وأداء المخرجات.
 - ث- التغيير الفعلي لمدخلات أو نتائج الفرد.
- وطبقا لتصوير أدمس Adams فإن المدخلات (والتي تتمثل في سلوكيات الإنجاز) سوف تتزايد في حالة ما إذا كانت النتائج أو المخرجات المترتبة على ذلك مرضية بالنسبة لهم، بينما تتناقص سلوكيات الإنجاز إذا كان العائد أو المخرجات منخفضة وغير مرضية، ورغم أهمية هذا النموذج في فهم الدافعية للإنجاز في المستقبل، غير أنه اشتمل على أوجه قصور في قضايا القياس والمفاهيم، ومشكلة عدم التمييز الدقيق بين المدخلات والمخرجات.

وعلى الرغم أن "فستنجر" في نظريته عن التنافر المعرفي لم يربط بين التطابق *incongruité* والدافعية الداخلية *intrinsic motive* فإن تصوره يشير إلى أن السلوكيات المدفوعة داخليا هي سلوكيات مدفوعة بواسطة الحاجة إلى تحليل التنافر بين المعارف، حيث يسلم فستنجر بأن كل المعارف المتنافرة يترتب عليها الشعور بعدم الراحة، وبالتالي السلوك لتقليل التناقض.

وكذلك كان " هب " يعنقد ذلك لكنه غير تصوره، وأوضح أن عدم التطابق في المواقف الفعلية قد يكون ممتعا بالنسبة للفرد فالأفراد يسلكون أحيانا ليقبلوا من عدم التطابق، وفي أوقات أخرى يسعون إلى عدم التطابق.

(1) -William revelle and Edward J.Michaels, op cit, p400.

وهذا ما تحدث عنه "هانت" بالمستوى الأمثل من عدم التطابق السيكولوجي *optimal level of incongruity salience*، وأن الأفراد مدفوعين للبحث عن هذا المستوى، ويتشابه هذا مع ما أشار إليه ماكلياند وآخرون *Mc clelland et al* 1953، بعدم التطابق بين الإدراك ومستوى التكيف، وأرجع ماكلياند وآخرون التفاوت بين الإدراك ومستوى التكيف إلى الاستجابة الوجدانية الأولية حيث تقترن الهاديات بالحالة الوجدانية، فتصبح هذه الحالة قادرة على التجدد *Redintegration*، ويعد هذا التجدد للحالة الوجدانية بمثابة الدافع، فكل سلوكيات الفرد مدفوعة بواسطة هذا التجدد للحالة الوجدانية، وينشأ عن الهاديات التي ترتبط بموقف درجة متوسطة من التناقض وجداني ايجابي يؤدي إلى دافعية نحو السلوك، أما الهاديات التي ترتبط بتفاوت أو تناقض كبير يترتب عليها وجدان سلبي يؤدي إلى دافعية تحاشي السلوك. ويفترض ماكلياند وآخرون أن التفاوت الأمثل *optimal discrepancy* بين ومستوى التكيف هو مركز ومحور الدافعية الداخلية، في حين يرى كل من *dember& earl* أن استمرارية المستوى الأمثل من عدم التطابق بين المدخلات والتوقعات هو الأساس السيكولوجي للدافعية، فالسلوك المدفوع داخليا يحتاج إلى الحاجة إلى التفاوت الأمثل بين التوقع و الوقت الذي يكون فيه السلوك المدفوع، أم بالنسبة لماكلياند فلا يوجد تفاوت في الوقت الذي يكون فيه السلوك.

4-4- نظرية العزو *attribution theory* وتطبيقاتها في مجال الدافعية للإنجاز:

تهتم نظرية العزو بكيف يدرك الشخص أسباب سلوكه وسلوك الآخرين وذلك أن الأفراد لا يعزون السببية إلى الفاعل، ولكن أيضا إلى البيئة فالمعزيات السببية هي التي تحدد مشاعرنا واتجاهاتنا وسلوكياتنا نحو أنفسنا والآخرين، ويفترض منظور الفرد الدور المهم الذي تقوم به المعارف والمعلومات في عمليات الباحثون في هذا المجال على الفرد المعرفي للسببية على اعتبار أن المعرفة تؤثر فقط على عمليات العزو، بل تشمل أيضا السلوك (*Arkes &Graske*).⁽¹⁾ وفيما يلي التوجهات النظرية المفسرة لعمليات العزو:

4-4-1- فريز هايدر التحليل البسيط أو الساذج لعمليات العزو:

F.Heider : naïve analysis of attribution processes

يعتبر "هايدر" من أوائل المهتمين بدراسة دوافع الأفراد الكامنة وراء تفسير السببية، فقدم التحليل الفلسفي لمشكلات العزو في مقاله عن السببية الظاهرية *phenoméнал causaliité* سنة 1944.

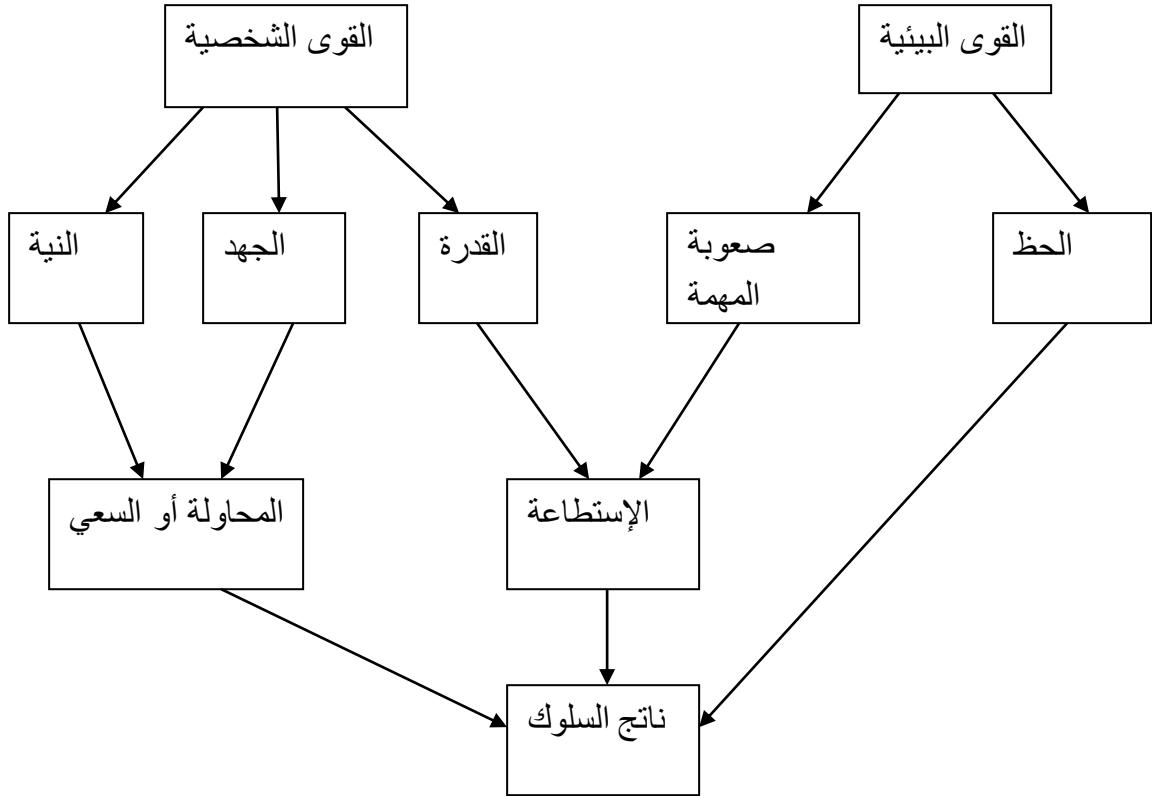
وقدم نظرية علم النفس الشائع أو الساذج *psychology heider's naive* كمصدر لمعرفة سلوك العلاقات بين الأشخاص، حيث يشتمل هذا السلوك على

—عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص153. (1)

إدراك الشخص الآخر، تأثير المتغيرات البيئية في عملية العزو وغير ذلك من الجوانب.

ويرى هايدر أن هناك دافعين رئيسيين وراء التفسيرات التي يقدمها الأفراد:
أ- الدافع الأول: ويتمثل في الحاجة إلى تكوين فهم منسق ومتربط عن العالم المحيط بنا، حيث يستخدم الأفراد المبادئ البسيطة في إدراكهم للآخرين والموضوعات .

ت- الدافع الثاني: حاجة الفرد للتحكم والسيطرة على البيئة والتنبؤ بالعالم المحيط به، ومن الحاجات الأساسية لإرضاء هذا الدافع القدرة على التنبؤ كيف يسلك الأفراد في المستقبل، والتي تمكنهم من رؤية العالم بشكل منظم، كما أنه لكي يتوفر لنا مستوى مرضي من التحكم في بيئتنا يجب أن يتوفر لدينا القدرة على التحكم في سلوكيات الآخرين، وأوضح هايدر أن هناك ظروفًا مختلفة تقف وراء عملية عزو الشخص للأحداث وأطلق على هذه الفروق الخصائص المهنية *dispositional properties*، وفي ضوء ذلك قدم هايدر مخطط الفروق الذي يشير فيه إلى أن الأفراد يعزون الأحداث إلى القوى الشخصية أو القوى البيئية، أو الاثنين معاً، كما أنهم يفسرون عائد السلوك في ضوء هذه الجوانب، وذلك كمل هو مبين في الشكل التالي



شكل رقم (12): يوضح مخطط العزو لهايدر.

وفي ضوء هذا التصور أمكن " لهايدر " صياغة المعادلة التالية:
الأحداث = دالة القوى الشخصية + القوى البيئية.
=دالة (النية x الجهد) + (القدرة x صعوبة المهمة)
= دالة المحاولة أو السعي + الاستطاعة.

وفيما يتعلق بالقوى الشخصية شمل مكونين هما القوى power و الدافعية، وتتحدد القوة بواسطة القدرة والتي تعد ذات أهمية بالنسبة للسلوك الدافعي، ويطلق على المكون الدافعي للسببية الشخصية المحاولة أو السعي (Trying) والذي يشتمل على كل من النية والمجهود، والنية هي مكون نوعي يشير إلى محاولة الفرد وسعيه للفعل، أما الجهد فهو مكون كمي يتمثل في مقدار بدل الجهد.
أما بالنسبة للقوى الغير الشخصية أو النسبية فهي تتضمن كل من الخط وصعوبة المهمة، وتتفاعل صعوبة المهمة مع القدرة لتقديم ما يسمى بالاستطاعة أو الإمكانية.⁽¹⁾

وقد أشار "هايدر" إلى أن الاعزاءات السببية توجه بدرجة أكبر نحو الشروح أو التفسيرات الشخصية عن الشروح غير الشخصية.
وأوضح "هايدر" أن هناك ظرفين محددتين للسببية الشخصية هما:

1- الحالة النهائية أو الغائية Equifinality : وتعني أنه هناك حالة نهائية أو غاية واحدة One end state في حين توجد العديد من الطرق الموصلة إلى هذه الغاية.

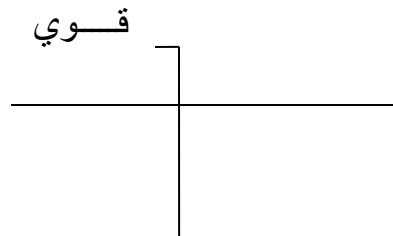
2- السبب المركزي Local cause: حيث يوجد لدى الشخص العديد من الطرق المؤهلة إلى الهدف، و يختار من بينها الطرق المؤهلة إلى الهدف وذلك في ضوء أقلها مجهودا.

4-4-2- جونز ودافيد: الاستدلالات المتقابلة أو المتناظرة:

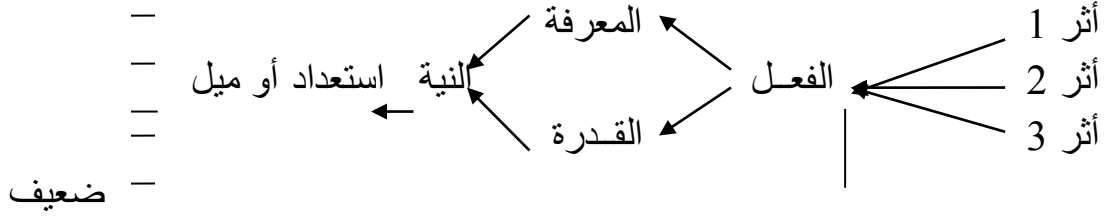
Jones and Davis : correspondent inférence

بعد مواجهتهما لنظرية هايدر اقترحا "نموذج فعل الاستعداد" يتفق كل من جونز ودافيد مع هايدر في افتراض أن الفرد يعزي سلوكه إما إلى خصائص الفاعل والخصائص البيئية، حيث أنهما يركزان على السببية الشخصية في عملية العزو، وأوضحا أن البيئة غير الشخصية تصبح مهمة فقط في حالة إذا كانت الاعزاءات الشخصية ضعيفة أو غير موجودة (Jones & Davis 1965).

واقترح نموذج "جونز- دافيد" على الموقف الذي يعرف فيه الفاعل مسبقا نتائج أو مترتبات فعله (معرفة) ويكون قادرا على تقديم النتائج المرغوبة (قدرة).
ويبين الشكل التالي نموذج العزو المستنتج لدى جونز ودافيد:



(1) - محمد عبد اللطيف خليفة، مرجع سابق، صص 156-157.



شكل رقم(13): يوضح نموذج الفعل- الاستعداد أو التهيؤ في مجال العزو.

وفسر " جونز ودافيد" عملية العزو في ضوء (Jones & Davis 1965) نظمة سلوك معين والآثار المترتبة عليه (مثال شخص يتجه إلى البنك ومعه سلاح)، إذ الملاحظ سوف يستنتج نوايا هذا الشخص لأنه يخطط لسرقة البنك، وفي ضوء ذلك تتحدد الاستعدادات الشخصية في عملية العزو، ومثل هذه الاستعدادات تشتمل على الشخصية (أي هذا الشخص غير امن) فعلمية العزو إذا طبقا لهذا النموذج تمتد من الفعل action إلى النية intention ثم الاستعداد Disposition.

4-4-3- كيللي: عمليات العزو السببي المتعدد:

Kelley :processes of multiple causal attribution

راجع كيللي ما جاء به جونز ودافيد وأوضح أن عملية العزو السببي عملية معقدة أو مركبة، ويجب أن نأخذ في عين الاعتبار الأسباب المتعددة التي يترتب عليها أثر معين.

وقدم نوعين من المفاهيم لشرح عملية العزو والسبب في نفس الوقت:

4-4-3-1- النوع الأول: المفاهيم المتنوعة أو المتلازمة covariation concepts وتطبق في الموافق التي يكون فيها لدى الشخص القائم بعملية العزو معلومات عن ملاحظات عديدة لعمل استنتاجه.

4-4-3-2- النوع الثاني: المفاهيم المحددة الشكل configuration concepts وهي المفاهيم التي تطبق في المواقف التي يكون فيها لدى الشخص القائم بعملية العزو من ملاحظة واحدة ومن خلال هاذين النوعين من المفاهيم قدم كيللي نموذجين لتغيير عملية العزو، تعرف لهما على النحو التالي:

أ- النموذج الأول: نموذج التلازم في العزو:

The covariation model of attribution

أوضح كيللي أن الأثر لا يعزو دائما إلى سبب واحد، فعزو أثر السلوك لسبب ما(في الشخص أو البيئة) يعتمد على الملاحظة بأن الأثر والسبب يحدثان معا دائما، فعلى سبيل المثال الطالب الذي أدى بشكل سيء على أحد اختبارات التحصيل فإن عزوه للأداء الضعيف على هذه الاختبارات يتمثل في صعوبة هذا النوع من الاختبارات. وهنا نجد أن الأثر (الأداء الضعيف) والسبب (نمط الاختبار) مترابطان أو متلازمان عبر الوقت.

واستخدم كيلى نموذج للتنبؤ بالأسباب المتعددة التي تختلف باختلاف الأثر فأي نوع من السلوك يمكن أن نجد له 3 أنواع من الأسباب هي:

1- المنبهات الخارجية External stimuli والذي يوضع على بعد البيانات أو الموجودات Entities dimension.

2- الملاحظ Observe (شخص آخر أو الفرد نفسه) ويوضح على بعد الأشخاص Persons dimension.

3- الموقف أو السياق Situation or context: الذي يحدث فيه السلوك ويوجد على بعد الزمن Time / Modality.

حيث يتشابه البعد الأول والثاني فيما يخص السببية الشخصية والبيئية، أما البعد الثالث فهو مصدر جديد من مصادر العزو (Kelly 1973).⁽¹⁾

ب- النموذج الثاني: النموذج الشكلي أو الصوري للعزو:

The configuration model of attribution

يمكن من خلال هذا النموذج حصر الإعزات السببية على أساس بيانات محدودة يمكن الحصول عليها من ملاحظة فردية، ويشتمل على مبدئين هما:

1- مبدأ التغاضي أو النقصان Discounting principle: يعني أن الفرد قد يتخلى عن بعض الأسباب الداخلية إذا وجد أسباب أخرى أكثر دقة ومعقولة من وجهة نظره، كما يشير أن الإعزات الداخلية سوف تكون ضعيفة إذا وجدت الأسباب الخارجية، والعكس صحيح.

2- مبدأ زيادة الأداء في ضوء الخبرة السابقة Augmentation principle: يختلف عن مبدأ الإهمال فهو يمكننا من التنبؤ وتدعيم العزو الداخلي عندما يأخذ السلوك مكانا في سياق يتضمن صعوبات خارجية، فعلى سبيل المثال يمكن لشخص ما أن يرى نفسه على أنه لديه القدرة بعد أداء جيد على مهمة صعبة جدا، ولكنه ليس من الضروري أن يكون كذلك بعد الأداء الجيد في مهمة

متوسطة الصعوبة.⁽²⁾

وبوجه عام فقد عالج كيلى نظرية هايدر بشكل مختلف عن جونز ودافيد في حالتين هما:

أولا: اعتمد "جونز ودافيد" على الإعزات والأسباب في ضوء حدث واحد، بينما تضمن نموذج كيلى الإشارة إلى أكثر من معلومة وأكثر من سبب للفعل والآثار المترتبة عليه، والأفعال المختلفة والنتائج المترتبة عليها.

ثانيا: لم يعتمد في تفسيره للعزو على الإستعدادات الشخصية للفاعل Personal disposition of the actor ولكنه وضع في حسابه الظروف الخارجية والأسباب

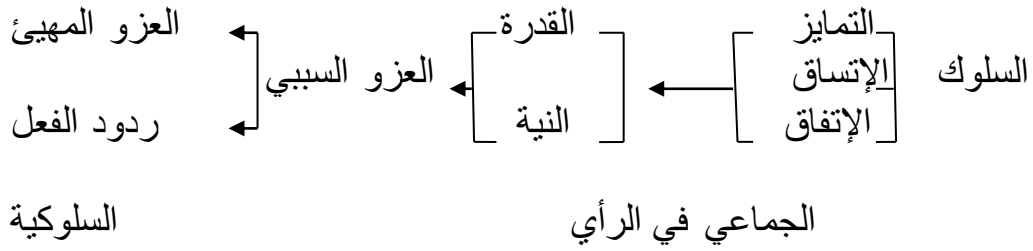
⁽¹⁾ محمد عبد اللطيف خليفة، مرجع سابق، ص 160.

⁽²⁾ -Jacquelyne Eccles parsons, the development of achievement orientation, op.cit,p3.

الكامنة التي يجب تحديدها أو الوصول إليها، واعتمد في ذلك على عدد من المفاهيم مثل الإتفاق الجماعي في الرأي Consensus information، ومعلومات التمايز Distinctiveness، ومعلومات الإتساق Consistency.

4-4-4- لوي: نموذج العزو Lowe's attributional model :

يعد نموذج "لوي" امتدادا لنموذج كل من كيلي ودايفيد وجونز ، ويفترض هذا النموذج أنه يحدث في البداية ملاحظة السلوك وأثاره ثم تحليل هذا السلوك بهدف الإتساق Consistency، والإتفاق Consensus، والتمايز Distinctiveness، والشكل التالي يوضح ذلك.



وفي ضوء هذا النموذج يتضح انه من خلال كل من القدرة والنية تتم عملية العزو السببي، والتي تنقسم إلى العزو الخاص بإستعداد الفرد ونزوعه، والعزو المتمثل في ردود الفعل السلوكية.

5-4- تطبيقات نظرية العزو في مجال الدافعية للإنجاز:

4-5-1- تبين أن الأفراد ذوي دافع الإنجاز أكبر من دافع تحاشي الفشل يميلون إلى عزو النجاح إلى أسباب داخلية، وفي العكس الأشخاص المرتفعين في دافع تحاشي الفشل أكبر من دافع تحقيق النجاح يميلون إلى عزو النجاح إلى أسباب خارجية.⁽¹⁾

وبالتالي تتشكل هذه المواقف في النجاح وتكون معها مواقف وجدانية ايجابية لذوي دوافع النجاح العالية ويعززون نجاحهم إلى قدراتهم، ويشجعهم ذلك على الدخول في مواقف وجدانية مماثلة، وعلى العكس من ذلك ذوي الدافع إلى تجنب الفشل لا تشكل لهم مواقف وجدانية ايجابية لأنهم لا يعززون نجاحهم إلى قدراتهم بل إلى عوامل خارجية مثل الحظ وبالتالي لا تدفعهم إلى الدخول في مواقف مماثلة.

⁽¹⁾ -William revelle and Edward J.Michaels, the theory of achievement motivation revisited : the implication of inertial tendencies, op.cit,p394.

كما أن الأفراد ذوي دوافع الإنجاز المرتفعة يشعرون بالفخر بالإنجازات المحققة لأنهم ينسبون نجاحهم إلى قدراتهم، وعلى العكس ذوي دوافع الخوف من الفشل لا يشعرون بالفخر لأنهم ينسبون نجاحهم إلى عوامل خارجية. كما يعزو أصحاب دافع النجاح الفشل إلى المجهود مما يدفعهم إلى بدل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح.

4-5-2- نظرية العزو في مجال التنبؤ بالنجاح والفشل:

لقد راجع كل من "وينر" وزملائه افتراضات "أتكسون" فيما يخص الميول الموجهة نحو الهدف تستمر حتى الوصول إليه، وأن الفشل في تحقيق هذا الهدف يمكن أن يؤدي إلى ترك العمل أو إعادة النظر والمثابرة في أداء العمل حتى الوصول إلى الهدف ، ومن خلال مبدأ التلازم يمكن التنبؤ إذا كان الشخص سوف يعزو الناتج إلى سبب داخلي أو سبب خارجي ، أي أنه إذا نجح الأغلبية في أداء المهمة فإن المبحوث سوف يعزو نجاحه إلى سبب خارجي مثل (سهولة المهمة)، أما إذا فشل الأغلبية فإنه سوف يعزي فشله إلى سبب داخلي (أنا غبي) ، إذن فالتلازم يؤدي عزو خارجين والإعتقاد يؤدي إلى عزو داخلي.

وقد قدم كل من " وينر" و "كوكلا" بعدين للسببية:

ب-1- البعد الأول : مركز السببية Locus of control: ويشير إلى وجود نوعين من الإعزات ، أولها الإعزات الداخلية وتشتمل على جميع الأسباب الداخلية مثل الحالات الإنفعالية وسمات الشخصية والإتجاهات والقدرات والظروف الصحية... الخ.

وثانيها الإعزات الخارجية وتتضمن الأسباب الخارجية مثل الضغوط الإجتماعية وطبيعة الموقف الإجتماعي والظروف الإقتصادية... الخ. (1)

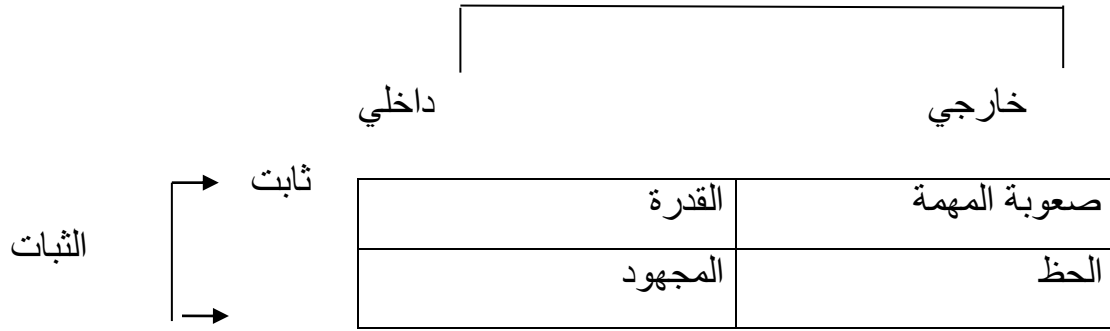
ب-2- البعد الثاني: الثبات - عدم الثبات Stability-instability:

هناك من الأسباب الخارجية التي تتسم بالثبات مثل (القواعد والقوانين) وبعضها الأخر يتسم بالتغيير (مثل الظروف الإقتصادية والإجتماعية المحيطة بالفرد)، ونفس الشيء بالنسبة للأسباب الداخلية يتسم بعضها بالثبات وبعضها الأخر بالتغيير.

وفي ضوء المخطط الذي قدمه "وينر" نجد هناك 4 أنواع من العزو، حيث تنتظم كل من الأسباب الداخلية والخارجية في علاقتها بالثبات وعدم الثبات كما هو موضح بالشكل التالي:

(1) - Jacquelynne Eccles parsons, the development of achievement orientation, op.cit,p3.

مركز التحكم



شكل رقم (15): يوضح مخطط تصنيف العزو لدى وينر.

وقد قدم "وينر" بعداً آخر فيما بعد وهو القدرة على التحكم، فهناك بعض الأسباب التي ندرك أنها تخضع لـتحكم الفرد والآخر لا يخضع لـتحكمه، فالسبب الداخلي غير الثابت (مثل المجهود) يمكن التحكم فيه بالزيادة والنقصان، أما السبب الداخلي الثابت (مثل القدرة) فمن الصعب التحكم فيه (وينر 1986).

وقد أوضح "وينر و كوكلا" أن الإعزات السببية التي يقوم بها الأفراد تختلف باختلاف مستوى الدافعية للإنجاز، فالأفراد المرتفعون في دافعية الإنجاز يعزون أي نجاح للعوامل الداخلية مثل المجهود والقدرة، في حين المنخفضون يعزونها إلى الحظ وصعوبة المهمة، والشكل التالي يوضح احتمالات العزو والنتائج المفترضة المترتبة على ذلك لدى "وينر".

الإستجابات المعرفية الممكنة	النتائج المعرفية والوجدانية المفترضة	آثار سلوكية مفترضة
1- سبب عزو النجاح إلى المجهود الشخصي مقابل العوامل البيئية (صعوبة المهمة)	1-أ- وجدان إيجابي مرتبط بالإنجاز. 2-ب- وجدان سلبي مرتبط بالفشل.	تزايد السلوك الموجه نحو الإنجاز.
2-سبب عزو النجاح إلى انخفاض صعوبة المهمة و/أو القدرة العالية.	2-أ- تزايد في توقع النجاح على المهمة.	
3- سبب عزو الفشل إلى الحظ أو الإفتقاد إلى المجهود.	3-أ- افتقاد النقص في توقع النجاح على المهمة.	لا تغير في السلوك الموجه نحو الإنجاز.
4-سبب عزو الفشل إلى انخفاض القدرة و/أو ارتفاع صعوبة المهمة.	4-أ-نقص في توقع النجاح على المهمة.	تناقص في السلوك الموجه نحو الإنجاز.

شكل رقم (16): يوضح احتمالات العزو والنتائج المفترضة المترتبة على ذلك لدى "وينر".

يتضح من الشكل أن عزو الفرد نجاحه إلى ذاته يترتب عليه الشعور بالفخر والسعادة والإنجاز، وبالتالي احتمالية سلوك الإنجاز والنجاح.

وبين "كوكلا" من خلال الدراسات التي قام بها ، أن الأفراد المنخفضين في دافعية الإنجاز يعززون فشلهم إلى الإفتقاد إلى القدرة ، في حين المرتفعين في دافعية الإنجاز يعززون فشلهم إلى الإفتقاد إلى الجهد، لذلك فهم يحاولون بذل المزيد من الجهد ويثابرون رغم الفشل المتكرر اعتقادا منهم بان كلما حاولوا وصلوا إلى الهدف المنشود وحققوا النجاح(Kukla 1972).

وتبين أن عملية عزو النجاح أو الفشل تؤثر بشدة على وجدان الفرد وخبراتهم فالعزو الداخلي يؤدي إلى حالة وجدانية ايجابية سارة بالنسبة للفرد.

غير أن البعض يرى أنت التصور الذي قدمه "وين"ر يعتبر تفسيراً منطقياً أكثر منه أمبريقياً، حيث قام كل من Flabo & Beck ببحث أمبريقي لحسم هذه المشكلة من خلال دراستهم على 226 طالبا جامعييا للأسباب التي يعتقدون فيها بالنسبة لنجاحهم أو فشلهم في عدد من الأعمال ن وقدم هؤلاء الطلبة 2495 تفسيراً أو سببا ، وتبين من تحليل هذه الأسباب أن هناك الكثير من منها لم يرد لدى "وينر" مثل متعة العمل ، والإهتمام به، إرضاء الذات والقيادة...الخ.

وهذا يدل على أن التصور الذي قدمه "وينر" مازال يشوبه بعض القصور، ويحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات.

وقد أشار "تروبي" إلى أن البحث عن أسباب النجاح والفشل يعني الحصول على معلومات دقيقة لها قيمة شخصية بالنسبة إلى الفرد ، وأوضح أن الأشخاص المرتفعين في الدافعية للإنجاز أكثر ميلا للكشف عن معلومات شخصية بالمقارنة بالأشخاص المنخفضين، وأرجع ذلك إلى أن عملية التشخيص هذه تتفق مع ذوي القدرات المرتفعة الذين يهتمون بمعرفة الأسباب (Trope 1983).⁽¹⁾

4-5-3- نظرية العزو في مجال تفسير الفروق بين الجنسين في الدافعية لإنجاز:

أظهرت نتائج البحوث أن هناك فروقا بين الجنسين في عزو نتائج المهمة ، فالذكور أكثر عزوا للفشل من الإناث، وأن الإناث أكثر عزوا للفشل إلى انخفاض القدرة من الذكور، كما أن الذكور أكثر احتمالية لتوقع النجاح بالمقارنة بالإناث (Crandall 1969)، كما تبين في دراسة أخرى أن الإناث أكثر عزو لفشلهم إلى انخفاض القدرة أكثر من انخفاض المجهود.⁽¹⁾

وقد تم تفسير الفرق بينهم كذلك على أساس مركز الضبط (الداخلي والخارجي) حيث يعتمدن على في تفسير سلوك النجاح إلى معايير خارجية في حين يعززين الفشل إلى أسباب داخلية ، وهذه ما يجعل لديهن مستوى دافعية الإنجاز منخفض، وعلى العكس دافعية الإنجاز لدى الذكور كبيرة(Salili1980).

⁽¹⁾ J.Weston & Martha T. Mednick, race, social class and the motive to avoid success in women , op.cit, p284.

4-5-3- نظرية العزو في مجال تفسير الفروق بين أفراد المجتمعات والثقافات:

تبين أن الفروق بين أبناء الثقافات المختلفة في الدافعية للإنجاز شأنها شأن العديد من المتغيرات النفسية هي انعكاس للفروق في أساليب التنشئة الإجتماعية والقيم والإتجاهات والعادات التي يتسم بها كل مجتمع من المجتمعات ، فقد أوضح "لاو" أن مصدر الضبط على سبيل المثال يختلف من مجتمع إلى آخر، وأن أفراد المجتمعات الصناعية المتقدمة أكثر اعتمادا على ذواتهم وأقل تأثر بعوامل القدر والحظ، أي أنهم من ذوي مصدر الضبط الداخلي، ولذلك يشعرون بالقدرة على السيطرة والتحكم في البيئة ومدفوعين للإنجاز بدافع داخلي وواثقين من قدرتهم على الإنجاز وبدل الجهد والمثابرة والتفاني في العمل ، في حين يتسم أفراد المجتمعات المتأخرة بأنهم أكثر اعتمادا على مصادر الضبط الخارجي وبالتالي معتمدين في ذلك على الصدفة والحظ والقدر.

وفي الأخير بعد استعراض جملة من النظريات التي تناولت دافعية الإنجاز، نلاحظ من خلال استقراء هذه النظريات انطلاقا من منحى التوقع -القيمة مرورا بالمعالجات الجديدة لنموذج أتكسون- ماك ليلا ند ، ونظرية التنافر المعرفي ووصولاً إلى نظريات العزو في مجال الدافعية للإنجاز أنها (حسب رأي الباحث) تنقسم إلى قسمين منها نظريات أعدت خصيصا لتفسير دافعية الإنجاز ومنها نظريات كانت في الدافعية ككل ثم تم تطبيقها في مجال دافعية الإنجاز بإعتبار هذه الأخيرة إحدى أنواع الدوافع.⁽¹⁾

وعموما فقد تناولت هذه النظريات دافعية الإنجاز بشيء من التحليل مس جوانب عدة ، لكن نلفت الإنتباه إلى ضرورة ذكر السياق الذي تتم فيه دراسة دافعية الإنجاز، فدافعية الإنجاز في الدول العربية تختلف عنها في الدول الغربية ، كما تختلف من الديانة الإسلامية إلى ديانات أخرى وهذا رغم العناصر من دافعية الإنجاز التي تعتبر أساسية في هذا النوع من الدوافع والتي لا بد من تواجدها رغم هذه التباينات.

5- العلاقة بين الدين ودافعية الإنجاز والنمو الإقتصادي:

نحاول هنا توضيح كيف أن الفكرة الدينية تبني الإنسان حتى يقوم بدوره في بناء الحضارة وبالتالي كيف يتاح لهذه الفكرة ذاتها أن تمدنا بتفسير عقلي لدور إحدى الديانات في توجيه التاريخ.

فلو نظرنا تاريخيا فقد اعتبر "ماركس" أن الظروف المادية والحاجات الأساسية وأن الحاجة والفن الصناعي مركز التقاطب لقوى الإنتاج ، ولكن هذا لا يفسر ما

(1) - عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص172.

يحدث من تفكك في العلاقات الإجتماعية وتلاشي الحضارات دون ظهور أي تغيير في طبيعة الحاجات ووسائل الإنتاج.

كما أن "كسرلنج" يعتبر الحضارة الأوروبية باعتبارها تركيباً مكوناً من "روح" المسيحية وتقاليد الجرمانية، وقد ذهب المؤرخ الإنجليزي "جون أرنولد توينبي" إلى تفسير ضخام الحضارة يلعب فيه العامل الجغرافي دوراً أساسياً، حيث يدخل هذا المؤرخ العامل الجغرافي ضمن مذهب المتمثل فيما يدعوه "التحدي" وهو المذهب الذي يفسر الحضارة كرد فعل معين يقون به أحد الشعوب أو الأجناس لمواجهة لتحدي معين، والطبيعة بالخصوص -أي الجغرافياً- هي التي تقوم بهذا التحدي ، وحسب مستوى التحدي وفعالية الرد عليه من طرف الشعوب المواجهة به فإن حضارته تكون بين ثلاث:

فهي إما أن تقوم بوثبة إلى الأمام ، وإما أن تصاب بالتوقف والجمود، وإما أن يلفها الفناء بردائه.

ولو أخذنا الحضارة الإسلامية كمثال فنحن لا نرى في تكوين هذه الحضارة أن العامل الجغرافي أو المناخي في شكل تحد معين حسب نظرية "توينبي" ولا العامل الإقتصادي المتمثل في الحاجة والوسيلة الصناعية حسب نظرية "ماركس"⁽¹⁾ ولعل أفكار "كسرلنج" تمدنا بتخطيط تحليلي للواقعة المسيحية ، تستطيع أن تندرج في نطاق الواقعة الإسلامية وذلك لمل فيها من وجوه التماثل البيولوجية-التاريخية المنية التي تضع الحضارة في كليتا الواقعتين ضمن حالات تطورية متشابهة، وهي حالات قد أعدت لها جميع اللغات المتطورة مصطلحا خاصا لتحديدتها وهي: النهضة، الأوج، الأفول.

وكما يحدث عند عرض الظاهرة الفيزيائية، نشاهد الآن قانون ظاهرة الحضارة، فحضارة معينة تقع بين حدين اثنين هما الميلاد والأفول، والمنحنى الياني يبدأ بالضرورة من النقطة الأولى في خط صاعد، ليصل النقطة الثانية في خط نازل ، ويتخلل هذين الخطين طور وسيط وهو الأوج.

وبين الطورين الأولين يوجد بالضرورة تواز معين يشير إلى تعاكس في الظاهرة، فطول الأفول النازل هو عكس طور النهضة الصاعدة، وبين الطورين يوجد بالضرورة اكتمال معين هو انتشار الحضارة وتوسعها.

ويدخل في أطوار الحضارة الإسلامية عاملان هما: الفكرة الإسلامية التي هي أصل الإطراد نفسه، والإنسان المسلم الذي هو السند المحسوس لهذه الفكرة.

(1) - مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر للنشر والتوزيع، سوريا، 1986، صص 61-65.

إذن فكل القيم النفسية الزمنية التي تميز مستوى حضارة ما في وقت معين ليست إلا الترجمة التاريخية للعلاقة العضوية بين فكرة معينة كالإسلام مثلا، والفرد الذي يمثل بالنسبة إليها السند المحسوس، وهو هنا المسلم.

فعندما نعتبر الفرد في نقطة الصفر فإننا نجده في هذه الحالة التي يعرفها المؤرخون المسلمون بـ"الفطرة" مع جميع غرائزه، كما وهبته إياها الطبيعة، فالفرد في هذه الحالة ليس أساسه إلا الإنسان الطبيعي أو الفطري (Homonatura) ، غير أن الفكرة الدينية سوف تتولى إخضاع غرائزه إلى عملية شرطية (Conditionnement) تمثل ما يصطلح عليه في علم النفس الفرو يدي بالكبت (Refoulement) ، وهذه العملية لم تلغي الغرائز وإنما ضبطتها بقواعد نظام معين.

وهنا يتحرر الفرد من قانون الطبيعة المفطورة فيه ليخضع لمقتضيات الروحية للفكرة الدينية ويمارس حياته حسب هذه الحالة الجديدة حسب قانون الروح، وهذا الأخير هو الذي كان يحكم بلال بن رباح عندما كان يرفق سبابته ويكرر "أحدا..أحدا..أحدا" وهو تحت سوط العذاب ، فهذه القولة لا تمثل صيحة الغريزة،فصوت الغريزة صمت ولكنه لا يمكن أن يكون قد ألغي بواسطة التعذيب، كما أنها التمثل صوت العقل أيضا فالألم لا يتعقل الأشياء.

كما أن هذه الروح هي نفسها التي تحدث بصوت تلك المرأة الزانية التي أقبلت إلى الرسول (ص) لتعلن عن خطيئتها وتطلب إقامة حد الزنا عليها، فالوقائع هذه حتما تخرج عن معايير الطبيعة وتدل على أن الغريزة قد كبتت.

وهذا هو الطور الأول من أطوار حضارة معينة ، الطور الذي تروض فيه الغرائز وتسلك نظام خاص تكبح فيه الجراح وتتفقد عن الإنطلاق، وتدخل الحضارة مرحلة العقل عندما تبدأ في التطور والتوسع وتتعدّد شبكة روابطها الداخلية وتنتج حتميات لا بد عل الحضارة أن تليها، فإما أن تتطابق مع النهضة كما في الدول الأوروبية، أو تتطابق مع استيلاء الأمويين على الحكم في الدولة الإسلامية وفي كلتا الحالتين هو منطق العقل، غير أن هذا الأخير لا يملك سيطرة الروح على الغرائز، وحينئذ تشرع الغرائز في التحرر من قيودها بالطريقة التي شاهدناها في عهد بني أمية وتضعف سبط الروح، ويؤثر هذا التطور في نفسية الفرد والبنية الأخلاقية للمجتمع الذي يكف عن تعديل سلوك الأفراد، ويحدث انخفاض في مستوى أخلاق المجتمع وبذلك تنقص الفعالية الإجتماعية للفكرة الدينية منذ دخول الحضارة منعطف العقل، وعندما يبرز تحرر الغريزة يبدأ الطور الثالث من أطوار الحضارة حيث تكشف الحضارة عن

وجهاً تماماً، وهنا تنتهي الوظيفة الاجتماعية للفكرة الدينية وتنتهي دورة الحضارة.⁽¹⁾

ونقدم مثال يستخدم في علم الطاقة المائية، فلو قارنا جزئين من الماء في وضعين مختلفين يكون أولهما قبل الوصول إلى خزان ينتج الطاقة الكهربائية وثانيهما بعد خروجه من منه، فعندما يكون قبل الخزان يعطينا دورة الإنسان السابق على الحضارة أي لم يدخل بعد دورة حضارة معينة فهو جزيء منطوي على طاقة مدخرة معينة قابلة لتأدية عمل نافع إذا ما استعملت في أجهز الخزان في إنتاج الكهرباء، غير أن هذا الجزيء يصبح قاصر عن تأدية العمل نفسه بعد أن يصبح بعد الخزان لأن طاقته المدخرة نفذت، وهو يعطينا صورة الإنسان المنحل حضارياً أو الإنسان الذي خرج من دورة الحضارة، وهذا الجزيء لا يستطيع العودة إلى أصله إلا بعملية التبخر وتوافر التيارات الجوية الملائمة التي ترجعه إلى أصله.

إذن فالفكر الدينية لا توضح لنا فقط كيفية اشراطها سلوك الإنسان وجعله قابلاً لإنجاز رسالة، بل تحل لنا مشكلة نفسية اجتماعية أخرى ذات أهمية أساسية تتعلق باستمرار الحضارة، فالمجتمع لا يمكنه مجابهة الصعوبات التي يواجهها التاريخ كمجتمع ما لم يكن على بصيرة جلية من هدف جهوده.

وقد أكد "ماكلياند" أن هناك علاقة بين الدين والإقتصاد، فالمعتقدات الدينية هي المسؤولة عن مسألة الفروق الفردية في تنشئة الأطفال وفي أساليب تربيتهم، وبين "ماكلياند" أن البروتستانت يؤكدون بشكل واضح على المخاطرة والعمل الصعب في تنشئة الأبناء مما يترتب عليه ارتفاع مستويات الدافعية للإنجاز وبالتالي زيادة الإنتاج ونمو الإقتصاد في هذه الدول.

وبعد أن برهن "ماكلياند" على أن الظروف المناخية وازدياد عدد السكان واكتشاف البترول ليس له الأثر الأكبر على تطور البلدان، والدليل على ذلك أن البلاد المتكافئة من حيث الموارد الإقتصادية تتفاوت تفاوتاً هائلاً في مدى استغلالها لهذه الموارد، فلا بد أن في الأمر شيئاً آخر وهو أمر سيكولوجي، ويرى على التحديد أن تلك البلاد التي نمت في أطفالها دافعا قويا للإنجاز أفادت من وراء ذلك مكاسب اقتصادية في السنوات التالية بعد أن شب الأطفال وصاروا من أصحاب المشاريع.

وبعد أن أثبت ماكلياند أن النمو الإقتصادي ليس هو من يؤثر في نمو دافعية الإنجاز، ولكن الدافعية تسبق النمو الإقتصادي، إذ يذهب إلى اعتبار دافع الإنجاز يسبق فترة أقصى النمو، وأن اضمحلال المدنية يسبقه انحدار في الدافع للإنجاز، فقد أخذ "أثينا" كمثال ليقس النمو الإقتصادي والدافع إلى الإنجاز، في مراحل النمو الثلاث: النمو، الذروة، والاضمحلال في المدينة الأثينية.⁽¹⁾

(1) - مالك بن نبي، مرجع سابق، ص 67-70.

(1) - عبد الطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 206.

حيث استخدم هو وزملائه مجال التجارة بوصفه مؤشرا على النمو الإقتصادي ، بسبب أن كثيرا من الرفاهية والرخاء في أثينا كان يرتكز على التجارة الخارجية التي امتدت من المحيط الأطلسي إلى البحر الأسود ، إذ من الممكن تقدير مد انتشار مجال التجارة هذا في الأوقات المختلفة عن طريق الأماكن التي تم فيها الكشف عن الجرار الأثينية ، وكانت هذه الجرار تحمل النبيذ وزيت الزيتون وهما أكبر عناصر التجارة، كما قد تم تسجيل أماكن التي عثر فيها على هذه الجرار، وبذلك يصبح من الممكن أن نرسم خريطة تقريبية لنطاق التجارة في القرون الثلاثة التي تقابل فترات النمو، الذروة والاضمحلال في المدينة الأثينية.

أما الدافع للإنجاز في المدينة الأثينية فقد تم قياسه من عينات من الأدب، الدراما والخطب الجنائزية، الأشعار، خطب الحرب وما إلى ذلك وقد تم اختيار عدد متشابه من كل نوع من هذه الأنواع من فترة لنمو المبكرة (من القرن التاسع حتى سنة 475 ق.م)، والذروة (من 475 إلى 326 ق.م) والاضمحلال (326-100 ق.م)، ومن أمثلة النمو المبكرة الشاعر هوميروس، وبيريكليس من فترة الذروة ، وديموشينيس من فترة الإضمحلال.

وتشير النتائج أن نطاق تجارة أثينا ارتفع من حوالي 1.2 مليون ميل مربع في القرن السادس قبل الميلاد إلى 3.4 ميل مربع في القرن الرابع، ويوضح هذا التغير الإزدهار الإقتصادي والتدهور الإقتصادي كما أنه يقابل الإزدهار والإحلال الحضاري، وأما مقياس الدافع إلى الإنجاز فإنه يكشف عن شيء ظريف ، فقد كان الإنجاز- أو السعي إلى النجاح- على أشده في الفترة المبكرة للنمو تلك الفترة التي سبقت الذروة الإقتصادية والحضارية، كما أنه هبط بالفعل في وقت الذروة واستمر ينخفض خلال الإضمحلال، مثل هذه النتيجة تلقي ضوءا جديدا تماما على الحرب البيلوبونيزية ذلك أن هذه الحرب لم تدمر الروح الأثينية ، وإنما كانت قد دب فيها الإحلال وقت كتب الكثير عن التحلل الشخصي للأثينيين خلال عصرهم الذهبي، وإنه لمن المحتمل أن فقدان الدافعية هذا هو ما أدى إلى الهزيمة الحربية والخسارة.

ورغم عزو قيام الحضارات إلى العقائد الدينية فلا بد من وجود قيم محورية نجدها متشابهة في كثير من أديان العالم بحيث تساهم في دعم دافعية الإنجاز، فماكس فيبر يعزو قيام الرأسمالية في شمال أوروبا وشمال أمريكا إلى ما أسماه "الخلق البروتستانتي" حيث أنه على خلاف عل ما يشيع في العقيدة الكاثوليكية الكلاسيكية من نفور من الدنيويات، ومن التواد بين الأخوة وتحريم الربا، يعلم أتباعه أن النجاح الشخصي وجمع رأس المال أمور طيبة عند الله.⁽¹⁾

(1) - عبد الطيف محمد خليفة، مرجع سابق، صص 206-208.

وفي الهند نجد أعضاء طوائف اليانية (Jain) والبارسية (Parsee) من الزاهدين هم الذين يحرزون النجاح البارز في مجال الأعمال والتجارة، لا أعضاء طائفة البرهميين الهندوسيين (Hindu brahmans)، وأما في اليابان نجد البوذية (Zen buddhism) هي المرتبطة بالنجاح الإقتصادي، كما يفسر التقدم اليهودي في التجارة على أنه مرتبط بقيام الحركة المعادية للأحبار اليهود (Antirabbinical hassidic).

ويؤكد ماكلياند أن القيم المحورية في هذه المذاهب المنجزة تتضمن تأكيد الخبرة الدينية الفردية، لا الخبرة الدينية المرتبطة بالطقوس، وكذلك تأكيد الإعتماد على الذات بدلا من الإعتماد على خبراء الدين، وتتضمن في كثير من الأحيان نوعا من الزهد أو إنكار الذات وبإختصار هم المتطهرون (Puritans) في العالم. وفي الأخير وكخلاصة - حسب رأي الباحث- أن العلاقة بين كل من الدين ودافعية الإنجاز والنمو الإقتصادي تكمن في الآتي:

الديانات التي تتضمن القيم والعقائد التي تزود أفرادها بالأهداف والوعي بما يريدونه وأهميته وقيمه الدنيوية والأخروية، والسعي ورائها والدافع لإنجازها تسهم بشكل كبير في تحقيق نمو اقتصادي كبير، وأن استمرار هذه الحضارة يعتمد على مدى حفاظها وتمسكها بتلك القيم والعقائد.⁽²⁾

لكن نلفت الإنتباه بعدم الذهاب إلى تعميم هذا القول إذ انه من الصعب أن نرجع النمو الإقتصادي الذي يشمل عدة جوانب إلى أحد الدوافع فقط وهو دافع الإنجاز ، أو إلى العامل الديني وحسب ، وقيم وعقائد محددة في ديانة معينة وهذا رغم الأهمية الكبيرة لكل هذه العناصر التي ذكرناها.

(2) - ادوارد.ج.موراى، مرجع سابق، صص 206-209.

6- أهمية دافعية الإنجاز:

6-1- يرجع الإهتمام بدراسة دافعية الإنجاز نظرا لأهميتها ليس فقط في المجال النفسي ولكن أيضا في العديد من المجالات والميادين التطبيقية والعلمية كالمجال الإقتصادي والإداري والمجال التربوي والمجال الأكاديمي، حيث الدافع للإنجاز عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد وسلوك المحيطين به ، كما يعتبر الدافع للإنجاز مكونا أساسيا في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته وتوكيدها حيث يشعر الفرد بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه، وفيما يحققه من أهداف وفيما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل ومستويات أعظم لوجوده الإنساني.

6-2- كما أشار ماكلياند إلى الدور الذي يقوم به الدافع للإنجاز في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة ، فالنمو الإقتصادي في أي مجتمع هو محصلة الدافع للإنجاز لدى أفراد هذا المجتمع، ويرتبط ازدهار وهبوط النمو الإقتصادي بارتفاع وانخفاض مستوى الدافعية للإنجاز (Mc clland1961)، حيث يحول ضعف التوجه الإنجازي دون بدل الجهد وتكريس الطاقة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة التي يعمل فيها الفرد.

6-3- لقد برهنت العديد من الدراسات والبحوث على أن الإنجاز لا يخذ شكلا أو نمطا محددًا في الثقافات المختلفة بل يختلف من ثقافة إلى أخرى، كما أصبح من المهم معرفة العوامل الثقافية التي تساهم في تشكيل الدافعية للإنجاز وتكشف عن السياق الملائم لإثارة الدافعية للإنجاز عند الأفراد في المجتمعات العربية والظروف المحددة لإستثارة السلوك الإنجازي لدى هؤلاء الأفراد ومعرفة ما هي الخصال التي يتسم بها الفرد المنجز في الثقافة العربية ، وما هي المثبرات الملائمة لدافعية الإنجاز.⁽¹⁾

6-4- تساهم دافعية الإنجاز في رفع وتحسين دافعية الإنجاز الداخلية والدخول في المهام وتعزيز عملية العزو الداخلي.⁽²⁾

6-5- إذا كانت هناك علاقة وتأثير لدافعية الإنجاز على النمو الإقتصادي ،هذا يحث الدول على البحث عن أساليب تربية الأطفال بحيث تخلق لديهم دافعية انجاز كبيرة.

(1)- عبد الطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص ص 16-17.

(2) -Miron zuckerman et al, **effect of fear of success on intrinsic motivation , causal attribution, and choice behavior**, copyright by American psychological association.inc, university of Rochester, new york, journal of personality and social psychology,vol39,no3, 1980,p503.

6-6- اشتملت نتائج دراسة "جابر عبد الحميد جابر" على أن حاجات التقدير تصل إلى ذروتها عند المراهقة وتتناقص في المراحل المتأخرة من النمو ولذلك من الواجب توفير الفرص لهذه الفئات العمرية لتمكين من إبراز قدراتها واستغلال طاقاتها.

6-7- لدافعية الإنجاز تأثير كبير في التعلم، حيث أثبتت الدراسة التي قام بها (Schunk1996) أن الأطفال المتوجهين إلى العمل بأهداف التعلم يؤديون مهام أكثر وينجزون أكثر من الأطفال الموجهين بأهداف الأداء.⁽³⁾

6-8- كشفت نتائج إحدى الدراسات عن ارتفاع درجات دافعية الإنجاز في ظروف الإستثارة عنها في الظروف الطبيعية أو المحايدة، وهذا يستفاد منه في خلق ظروف استثارة في أداء متطلبات وواجبات الوظيفة أو عملية التدريس...الخ.

6-9- معظم الدراسات تؤكد على أن درجة دافعية الإنجاز لدى الذكور أكبر من الإناث خاصة إذا تعارض هذا الإنجاز مع أدوارهن كزوجات وأمهات، وهذا يفيدنا في محاولة توفير المناخ الملائم الذي يساعد نمو حاجة الإنجاز لكل من الجنسين حسب الدور الاجتماعي المتوقع لكلا الجنسين، فالمرأة تقوم بدور المرأة عن اقتناع وبتقان وتحاول أن تتفوق وتبدع فيه وهي في ذلك لا تقل عن الرجل المعاصر عندما يقوم بدوره.⁽⁴⁾

6-10- تتأثر دافعية الإنجاز في مجال التعليم بتوجيه وتربية الآباء ، حيث يعد المستوى الأعلى أو الجيد من التربية والتوجيه الوالدي يفضي إلى دافعية الإنجاز أحسن في مجال التعليم.⁽¹⁾

وعموما فحسب - رأي الباحث - أن الإنسان يحاول أن يعبر عن إرادته وتحقيق ما يريده وبعبارة أوضح تحقيق دوافعه، غير أن هذا لا يتم من خلال العمل وحسب بل من خلال كذلك إتمامه بأحسن ما يمكن وهذا ما يسمى انجازا، وعندما تجتمع الدافعية مع الإنجاز تسمى دافعية الإنجاز، وتعكس بذلك مستويات الدافعية المرتفعة على أرض الواقع فتؤثر على السلوك والإنجاز محققة بذلك مستوى متميز من الأداء يرقى إلى إشباع تطلعات الفرد صاحب دافعية الإنجاز المرتفعة، وتدفعه إلى تحقيق المزيد

⁽³⁾ -Martin v.covington, **goal theory, motivation and school achievement :an integrative review**, annual review psychology, vol.51,2007,p177.

⁽⁴⁾ - عبد الطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 50.

⁽¹⁾ -Neha acharya &Shobhna joshi, **influence of parent's education on achievement motivation of adolescent**, indian journal social science researches, vol.6, no.1, march 2009, p72.

من الإنجازات أكبر تحقيقا لمبدأ تحدي الذات، وبذلك تساهم كما جاء في إحدى الدراسات م في وضع خطة متابعة لإنجاز أهداف الإنجاز.⁽²⁾

⁽²⁾ –Belel abd el aziz badawy et al, **establishing an achievement motivation scale for specialists of the sport for all**, faculty of physical education, helwan university ,Egypt, world journal of sport sciences, vol.3,no.5,2010, [http// :pidosi.orgwjss3\(5\)1024.pdf](http://pidosi.orgwjss3(5)1024.pdf), 20/06/2011,p181.

خلاصة

بعد التطرق إلى تعريف دافعية الإنجاز والمرور على أساليب قياسها ومؤشراتها ،
ومرورا بأهم النظريات التي تناولتها بالدراسة، ووصولاً إلى علاقتها بالدين والتقدم
الإقتصادي وأهميتها ، نخلص إلى أن دافعية الإنجاز تعتبر من أهم المتغيرات
التنظيمية داخل أي مؤسسة نظراً لإرتباطها بأهم عنصر داخل أي تنظيم كان رياضي
،صناعي،تجاري...الخ وهو المورد البشري.

ومنه يمكن القول بأن دافعية الإنجاز هي تلك الطاقة أو الرغبة التي تدفع الفرد ليس
فقط إلى محاولة تحقيق معايير تنافس الآخرين وتتفوق عليهم في مجال العمل أو
الدراسة أو غيرها، بل بمعايير ينافس بها الفرد ذاته محاولاً التغلب عليها والوصول
إلى أقصى إمكانياته.

الفصل الثالث

تمهيد

- 1- تعريف القيادة.
- 2- أهمية القيادة.
- 3- أساليب القيادة.
- 4- الفرق بين القيادة والرئاسة.
- 5- مصادر القوة والتأثير لدى القائد.
- 6- نظريات القيادة.
- 7- بدائل القيادة.
- 8- نموذج متكامل للقيادة.

خاتمة

مقدمة:

تعد القيادة الإشراف من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي، وتمثل بالنسبة للمدير النشاط الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المنظمة، ولقد كانت القيادة محور اهتمام العلماء السلوكيين، وذلك لما لها من تأثير كبير على سلوك واتجاهات وأداء العاملين.

ونظرا لأهميتها وما تحققه للمنظمة من مزايا، وخاصة مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات بأن القيادة تعد عنصرا لا بد من ذكره إذا كان هناك حديث عن دافعية العمال ورضاهم وروحهم المعنوية، وأنه سيبقى هنالك ارتباط بين القيادة والدافعية في أي دراسة مستقبلية، حيث نتج ارتفاع عدد الدراسات التي تناولت القيادة وارتباطها بمتغيرات عديدة، حيث راعت مختلف التطورات في نظام عمل وتسير المنظمات الحديثة، وظهرت نظريات تركز على سمات القيادة وأخرى على سلوكياتها، وراعت النظريات الأكثر حداثة مختلف الظروف والمواقف التي تتم فيها عملية القيادة، وظهرت نظرات أكثر حداثة كالقيادة التحويلية والتبادلية والكارزمية... الخ، تؤكد على ضرورة توافر قيادة واعية وقادرة على مساندة التغيرات السريعة ليس فقط على مستوى أنظمة التسيير والتنظيم وطرق العمل وغيرها، إنما كذلك التغير الحادث على مستوى الموارد البشرية ونظرتها للعمل والتزامها، وقدرة هذه القيادة الحفاظ على مواردها الكفاءة لضمان الاستمرارية.

ورغم هذا فقد ظهرت نظريات ونماذج تلفت الانتباه إلى انه قد تتوفر مواقف لاحتاج فيها إلى القيادة، وهذا فتح المجال أمام إمكانية وجود بدائل للقيادة، غير أن هذا لا ينفي الأهمية الكبيرة للقيادة.

ولذلك سنتناول في هذا الفصل مختلف تعاريف القيادة وأساليبها مروراً بتطور نظرية القيادة بدءاً بالمدخل الأساسية الثلاثة للقيادة وهي: نظرية السمات، والنظرية السلوكية، والنظرية الموقفية، وكذلك بعض النظريات الحديثة، ووصولاً إلى بدائل القيادة، وأخيراً (سنشرح بعض المسائل المعاصرة حول القيادة) ونجمع كل المادة في نموذج متكامل يؤكد على ضرورة قيام المديرين بتنمية قدراتهم على تشخيص المواقف وتغيير أسلوب القيادة بصورة فاعلية.

1- تعريف القيادة:

لقد تعددت تعاريف القيادة إلى حد عدم القدرة على حصرها، وهذا نظرا لأهميتها، وتداخلها في العديد من الاختصاصات، وقد ذكر فيدلر (1967) إلى أن هنالك أكثر من عشرين تعريفا لمصطلح القيادة، وكل من هذه التعاريف يعكس وجهة نظر صاحبها بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة (1)، كما أنها القدرة التي توجه الأفعال والجهود الضرورية لانجاز مهمة القائد بحد ذاته وأتباعه (2)، وهذا بدوره يعكس مسؤولية القائد عن مختلف أفعال المجموعة، فالمدربين الرياضيين مثلا يعلمون دائما بأنهم سيتلقون المدح والثناء في حال نجاح الفريق، ويتحملون عبأ المسؤولية في حالة خسارة الفريق (3).

كما أنها القدرة على حث الآخرين على القيام بأنشطة يرتبها القائد أو أنها سيطرة معينة يمتلكها الفرد على أساس أن يؤثر في سلوك الآخرين (4).

وبذلك يكون التأثير محور القيادة، وهذا التأثير يكون من خلال فرد يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفعالية، سواء على المرؤوسين في العمل، زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي (5)، وهنا تواجهنا حقيقة أن كل فرد في الجماعة يمكن أن يصبح قائدا لأنه يستطيع أن يؤثر في سلوك الجماعة، لذلك نجد من المفيد أن نميز بين نوعين من القيادة أولهما القائد الذي تفرزه الجماعة وهو صاحب أقوى تأثير، ولكن هذا التأثير غير رسمي، والقائد الثاني هو الرئيس الرسمي للجماعة ويكون معيناً من قبل السلطة وتأثيره رسمي (6)، وكما أن القيادة لا تحدث في وقت معين فهي سيرورة السلوكيات التي تدفع الفرد أو الجماعات لتحقيق أهدافهم المحددة (7).

وكما يراها "هاوس" "House" والذي اشتهر بنظريته في القيادة والدافعية بأن القيادة

(1) - محمد حسن علاوي، سيكولوجية القيادة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998، ص75

(2) - Alsin Duluc, **leadership et confiance**, Dunod Paris, 2003, p62

(3) - Laurence Siegel, Irving M, Lane, **personnel and organizational psychology**, Richard D, Irwing, INC, in the USA, 1982, p320

(4) مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص121.

(5) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص294.

(6) - خير الدين علي عويس، عصام هلال، الاجتماع الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1997، ص217

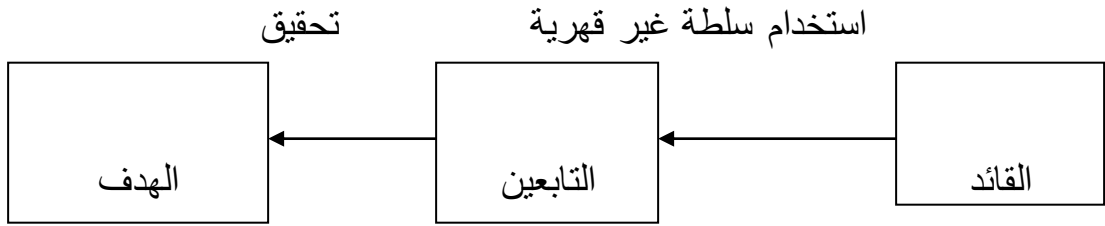
(7) - Robert S, Weinberg, Daniel Gould, **psychologie du sport et de l'activité physique**, traduction par Paul Deshaies, ed vigot, paris 1997, p207.

هي القدرة لدى الفرد للتأثير ودفع وجعل الآخرين يشاركون بفعالية في نجاح المنظمة.⁽¹⁾

وفي هذا الصدد يقول كل من "Heifrtg and Laurie" أن القيادة يجب أن تحدث كل يوم، فلا يمكن أن تكون مسؤولية قلة من الناس، أو حدثاً نادراً، أو فرصة لا تأتي إلا مرة في العمر.⁽²⁾

وبذلك تكون ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها، وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعات في الانقياد لإشباع حاجاتها، وتتضمن أربعة عناصر وهي:

- الأتباع من حيث صفاتهم وقدراتهم.
- الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة.
- القائد وسماته الشخصية وقدراته.
- المهمة التي تحدث فيها عملية التفاعل بين القائد والأتباع.⁽³⁾
- كما أن القيادة عبارة عن إجراءات يؤثر بها القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف الجماعة⁽⁴⁾، والشكل التالي يلخص إجراءات القيادة.



شكل رقم (17) : تلخيص إجراءات القيادة.

والقيادة هي وظيفة إدارية تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.⁽⁵⁾

غير أن التعريف الذي نراه أكثر شمولاً هو الذي يعرف القيادة بأنها "الطريقة التي يحاول بها احد الأفراد التأثير بموجبها لتحقيق هدف أو أهداف معينة " وهذا التعريف يلقي الضوء على نقاط هامة متعلقة بالقيادة وهي :

(1) - Patrick Gilberte, Frédérique pigeyre , **organisation et comportement** ,Dunod paris,2005,p61.

(2) - عبد الرحمان توفيق، الشخصية القيادية، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، "بيمك"، الجيزة، مصر، 2003، ص373.

(3) - معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص139.

(4) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص68.

(5) - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص34.

1-1- تستند القيادة على مفهوم التأثير، والذي يعتبر احد أوجه القوة (القوة الشرعية وقوة الثواب، القسرية، التخصصية والمرجعية) ويتم شرحها مفصلا لاحقا.

1-2- تستعمل القيادة أربعة مراحل تستخدم فيها التأثير: فالمرحلة الأولى هي توزيع المهام وشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات، والمرحلة الثانية تتضمن: التنفيذ والتوجيه والمراقبة والتفويض ودعم المرؤوسين في أداء عملهم، ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة من خلال نشاطات تتعلق برقابة وتقويم العمل، وأخيرا يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات المركزة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة.

1-3- هناك نتائج لعملية القيادة وهي: المرتبطة بالعمل مثل الإنتاجية، والمرتبطة بالأداء مثل الرضا الوظيفي، دوران العمل، والغياب..... الخ ومن خلال التعاريف السابقة التي تم طرحها لمفهوم القيادة نلاحظ وجود عناصر أساسية يمكن تحديدها فيما يلي:

أ- أن القيادة عبارة عن عملية Process

ب- القيادة تتضمن التأثير.

ت- القيادة تنشأ داخل الجماعة.

ث- أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه Goal attenment وبذلك نعرف القيادة على أنها "عملية التأثير التي تنشأ داخل الجماعة والتي تسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة أهداف.

2- أهمية القيادة:

لقد قدمت دراسات الحالة التي أجريت على العديد من الشركات التي حققت نجاحا مستمرا على مدى سنوات طويلة، مثل تلك الدراسة التي تناولت النجاح المستمر في الصناعة الأمريكية وكانت بعنوان " أقيمت لتبقى Built to last " - Porras and tollins (1994) ، الكثير من الأدلة المقنعة التي تظهر أن هذا النجاح كان مصحوبا دائما بقيادة فعالة على قمة المؤسسة ويقوم بهذا الدور إما مسئولو الشركة أو كبار التنفيذيين.⁽¹⁾

وقد ظهر جيل جديد من العلماء الباحثين بزعامة Tom peters يتمتعون بالطلاقة والقدرة على الإقناع، وتمكنوا من تقديم الكثير من الأدلة الواقعية، خاصة من واقع الصناعة الأمريكية، كما تتضمن قصص نجاح كبار رؤساء الشركات الأوروبية مثل Percy Barne Vik من شركة (ABB) وجون كارل جون من شركة (SAS) لإقناعنا بأن القيادة تحدث بالفعل فارقا كبيرا.

كما أن الزيادة في معدل التغيير في بيئة العمل له دور كبير في إبراز أهمية القيادة، فعندما تكون بيئة العمل مستقرة نسبيا فان الحاجة إلى إثارة حماسة العاملين وشحن

(1) - أندرو دي، سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص290.

طاقاتهم وإقناعهم بالتغلب على الأفكار الراسخة في أدهانهم وعاداتهم المألوفة في العمل تكون أقل كثيرا عما قد تكون عليه الحال عندما يكون هناك احتياجا قويا للتغيير، وبخاصة عندما يكون المطلوب إحداث تغيير جذري شامل، وعليه فإن الإدارة تكون كافية ومناسبة عندما تكون الأحداث في بيئة العمل روتينية ويمكن توقعها والتنبؤ بها، أما عندما تتميز المؤسسة باضطرابات وظروف يصعب التنبؤ بما قد تسفر عنه فإن القيادة تكون مطلوبة جدا في هذه الحالة⁽¹⁾.

3- أساليب القيادة:

تلخص التراث الأدبي حول أساليب القيادة عموما في أربعة أساليب فلخصها فيما يلي:

3-1- القيادة السلطوية أو الأوتوقراطية Authoritarian:

يشكل ما يسمى موقف عنق الزجاجة (Bottleneck) في أي تنظيم لأن القرار يمر فقط من خلال القائد⁽²⁾، ويركز هذا النمط السلطات في يده، بحيث تنتهي عنده كل العمليات الإدارية ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمروءوسيه، ويتدخل في أعمالهم، يقوم بتحديد العلاقات القائمة بينهم⁽³⁾، ويضل التماسك في العمل مرهونا بوجود القائد، وإذا غاب اضطرب العمل وضعف الإنتاج ويؤدي هذا إلى تمييز الأفراد بالعوانية والسلبية وعدم المبالاة، وانعدام الثقة المتبادلة فيما بينهم ومع القائد،⁽⁴⁾ ويهتم هذا القائد بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون، ويبدل من أجل ذلك الجهد والمال والوقت، ويدفع العاملين لتحقيق أهدافه وغالبا ما يتهرب من المسؤولية ويوزع العمل على الآخرين وغالبا ما يكون له جهاز من معاونين يعملون كوسيلة اتصال بينه وبين الآخرين⁽⁵⁾.

وغير أنه يتميز بالمركزية في اتخاذ القرار والعمليات الإدارية،⁽⁶⁾ أثبتت دراسات انه في خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه، وهي مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعا، يكون الأسلوب القيادي الحازم والشديد هو الأسلوب الايجابي لمواجهة مثل هذه المواقف والظروف، كما أنه يصلح لقيادة مجموع العمال الذين يخشون استعمال السلطة، ونجدهم يتقبلون بإرتياح تركيز كل السلطات في يد القائد

(1) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص13.

(2) - محمد حسن علاوي، سيكولوجيا القيادة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص32.

(3) - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة

مصر، 1998، ص118.

(4) - إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باصي، الاجتماع الرياضي، ط2، مركز الكتاب للنشر والتوزيع،

القاهرة، مصر، 2003، ص72.

(5) - مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص80.

(6) - J'erome Sordellok , Coaching du sportif , édition xphora, paris, 2004, p133.

البيروقراطي، وكذلك يصلح مع العمال المشاغوبون الدين ينشرون الشغب والاضطراب في العمل.⁽¹⁾

2-3- القيادة الديمقراطية:

إذا كان السلوك القيادي يعني أنماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على انجاز واجباتها وإشباع حاجاتها،⁽²⁾ فإن الأسلوب الديمقراطي يمثل أحسنها، وهو يعرف في أغلب البحوث هو قدرة القائد على حشد العمال والأتباع على المشاركة بحرية من أجل تحقيق الأهداف،⁽³⁾ ويتميز بالمشاركة مع المرؤوسين في المعلومات واتخاذ القرارات ومشورة المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم.⁽⁴⁾

3-2-1- عيوب الديمقراطية (الأسلوب):

يقول ماك غريغور: أن الفرق كبير بين جعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وبين جعلهم مهمين فعلا، ويحدث هذا عند استخدام المشاركة كوسيلة لاستغلال الأتباع.

أ- عندما تصبح المشاركة غاية في حد ذاتها، بحيث يسمح للأتباع بالمشاركة في اتخاذ القرار الخاص بالقائد أو الإدارة.⁽⁵⁾

ب- إن المرؤوسين في المستويات الدنيا للتنظيم لا يرغبون في الغالب تحمل المسؤولية ويحبون التمسك بالروتين والخضوع للنظام الصارم وان منحهم بعض الاستقلال وتفويضهم السلطة لا يؤدي بالضرورة إلى جعلهم يؤدون أعمالهم على أحسن وجه.⁽⁶⁾

3-3- أسلوب القيادة الفوضوي:

هنا يترك القائد كل الحرية للعمال في أداء العمل بمفردهم⁽⁷⁾ ورغم الانتقادات الموجهة إليه إلا أن بعض الباحثين يرون أن هذا الأسلوب له وجود في التطبيق العملي، وأنه يمكن أن يكون مجديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه، مثلا قد يكون صالحا لبعض المنظمات كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث يكون العاملون علماء الذي يفترض ترك لهم الحرية في البحث وإجراء التجارب.⁽¹⁾

ومن خلال عرض مختلف الأساليب القيادية لاحظنا أن الأسلوب الديمقراطي أحسنها، غير أن القول الصائب أن الأسلوب القيادي الملائم لا يمكن أن يكون كذلك إلا في ظل المواقف التي يطبق فيها.

(1) - نواف كنعان، مرجع سابق، 2007، ص 165-167.

(2) - أسامة كامل راتب، مرجع سابق، ص 346.

(3) - Alain Duluc ,OP .Citée ,p68

(4) -Lox, RH, **sport psychology :concepts and applications**,3thed ,Madison: Brown and Benchmark publisher,1994,p262.

(5) - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 247

(6) Bird ,AM and Crip ,B.K ,**psychology and sport behavior** ,st, Louis : Mosby college publishing,1986.p120.

(7) - Bird ,AM and Crip ,B.K ,ibid ,p120.

(1) - نوان كنعان، مرجع سابق، ص 258.

4- الفرق بين القيادة والرئاسة:

من الملاحظ كثرة الدين تحدثوا عن الفرق بين القائد والرئيس فمنهم من يرى أن القائد يخلق الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة في حين الرئيس هو وسيلة لتقديم الفوائد والمكافآت.

4-1- القائد يكون ناجح من خلال التغيير، في حين الرئيس يكون كذلك من خلال حل المشاكل.

4-2- إن الرئيس هو الذي يقوم بالعمل أو الشيء بشكل صحيح، في حين القائد يؤدي الشيء الصحيح.

4-3- الرئيس يستخدم قوته الشرعية (Ligitimate power) في نصح العمال، في حين القائد يؤثر في العمال من خلال جذبهم نحو تحقيق الأهداف.⁽²⁾

4-4- حسب " جون كونر " بمدرسة هارفرد للإدارة أن القيادة تتضمن عملية تنمية الرؤيا واستراتيجيات التفكير المستقبلي، والتعامل مع التغييرات، بالإضافة إلى تفويض السلطة للتابعين، في حين الرئاسة تتضمن بشكل أكثر تحديدا لعملية التنظيم داخل المؤسسة بالاضافة إلى كونها موجهة نحو مهام محددة مثل الإشراف والتخطيط وإعداد الموازنات والتنظيم والتحكم.⁽³⁾

4-5- والقائد هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة، في حين الرئيس يأخذ مكانه ويفرضه من خلال المركز الوظيفي.⁽⁴⁾

4-6- وظيفة القائد هي تنمية الهدف أو العمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الإستراتيجية الوصلة لذلك، في حين وظيفة الرئيس هي وضع الرؤية الإستراتيجية للقائد موضع التنفيذ باستخدام الأدوات المساعدة على ذلك.⁽¹⁾

4-7- ولكي يصبح الرئيس قائدا فلا يكفي أن يملك السلطة بل لابد من أن يملك معها النفوذ والذي يجعل مرؤوسيه يتبعونه عن اقتناع ورضا، لذلك إذا كانت السلطة تعتمد على مقدار التحويل الممنوح للرئيس، فالقائد يعتمد على الصفات الشخصية.

4-8- يجب على الرؤساء أن يكونوا قادة، وليس من الضروري أن يكون القادة رؤساء وأن القيادة هي نشاط تأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة، ويبين القائد الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقود، وليس في المؤخرة

⁽²⁾ – Robert G, iseac and all ,leadership and motivation :The effective application of expectancy theory, journal of managerial issues ,vol.XIII ,number2, 2001 ,op.citée , p214.

⁽³⁾ – إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2003، ص39.

⁽⁴⁾ – محمد حنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص201.

⁽¹⁾ – جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص750.

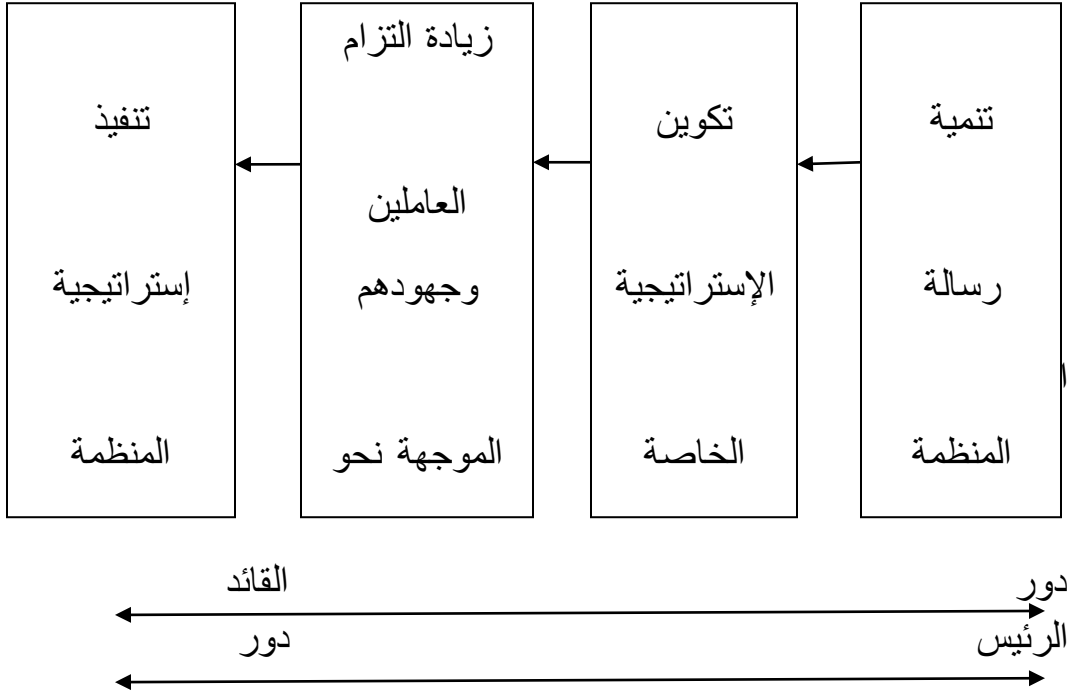
لكي يشجع، ويكون السبيل المرغوب وأتباعه معروفًا للتابعين بواسطة تصرف القائد عن طريق اقتراحاته.

4-9- الرؤساء يسألون كيف ومتى، في حين القادة يسألون ماذا ولماذا.

4-10- الرؤساء يقبلون الوضع الحالي والقادة يتحدونه.⁽¹⁾

وعموماً نلاحظ أن القيادة هي في الغالب تأخذ طابع غير رسمي وتعتمد في تأثيرها على العلاقات الإنسانية، والتخصصية والمرجعية، في حين تأخذ الرئاسة طابع رسمي يعتمد على اللوائح والمكافآت والعقوبات، والمراكز الوظيفية، كما يمكن القول بإمكانية أن يصبح الرئيس قائداً في حال استخدام إلى جانب سلطته الرسمية، التأثير القوي للجانب الغير رسمي للقيادة.

والشكل التالي يوضح دور كل من القائد والمدير والفرق بينهما:



شكل رقم (18) : التمييز بين الأدوار التي يلعبها الرؤساء والقادة.

فمسؤولية القادة الأساسية هي تنمية رسالة المنظمة بينما المديرون مسئولون عن تحقيق تلك الرسالة باستخدام الآخرين، أما الأنشطة الموجودة بين هاتين المسؤوليتين مثل تكوين الإستراتيجية وتحقيق الالتزام بين العاملين فقد يقوم بها القادة أو الرؤساء ويؤدي هذا إلى صعوبة التفرقة بينهما في الحياة العملية.⁽¹⁾

ونلاحظ كذلك الفرق بين القيادة والرئاسة من خلال الجدول التالي:

(2) - سيد أحمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008، ص6.

(1) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، مرجع سابق، ص570.

الرئاسة	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> - مقرر ومفروضة - تستمر باستمرار النظام. - تستمد سلطتها من وضعها الرسمي - تطيعها الجماعة من وضعها الرسمي - تدفع وتأمّر. - تضع كل الأهداف وتعرف الإجابات - تجعل العمل وكأنه كارثة. - تشجع العمل الفردي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتبع من الجماعة. - تستمر إلى أبعد مدى. - تستمد سلطتها من قدرتها على التأثير - تطيعها الجماعة وتتقبلها. - تدرب وتتصح وتفجر الحماس. - تستشير وتطلب النصيحة. - تجعل العمل وكأنه مباراة. - تشجع العمل الجماعي

شكل رقم (19): يوضح الفرق بين القيادة والرئاسة.(2)

ومن خلال هذا الجدول وكل ما ذكرناه أنفا يتضح أن القيادة تأخذ طابعا غير رسمي، في حين الرئاسة تكون بطابع رسمي، ولكن لا يمكن الاستغناء عن أي منهما، فالرئاسة سبب في وجود الثانية إن صح التعبير نظرا للإطار (التنظيم) الرسمي الذي وجدت فيه، والثانية مكتملة للأولى نظرا للعلاقة التي تنشأ بين جماعات وأفراد العمل في ظل التنظيم الرسمي و العمل في مكان واحد... الخ. ولا بد من معرفة الكيفية لخلق التعاون فيما بينهما لتحقيق أهداف المنظمة.(3)

5- مصادر القوة والتأثير لدى القائد:

إن قوة التفاعل (فرد كان أو مجموعة من الأفراد) على المستهدف (فرد أو مجموعة من الأفراد) هي قدرة الفاعل على ترتيب الموقف بحيث يتصرف المستهدف وفق رغبة الفاعل.

وهناك العديد من النقاط التي يمكن ملاحظتها فيما يتعلق بهذا التعريف:

(2) - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في تـ بـ ر، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2001، ص41.

(3) - فيليب سادلر، القيادة، ط1، ترجمة هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص26.

- تتحدد القوة بالموقف أو الموقع، أي أن قوة أحد المديرين في موقع ما (مثل الإدارة أ) لا تعني بالضرورة أنه له قوة أيضا قوة في موقع آخر (الإدارة ب مثلا) وعادة ما يشار إلى هذا الجانب الموقعي بالسلطة.

- يمكن أن تكون القيادة لفرد على فرد، أو فرد على مجموعة، ومن أكثر الشروحات الشائعة لإستخدام القوة تلك التي قدمها " فرنش و رافن " (French and Raven) حيث قدما ستة أنواع للسلطة يمكن أن يملكها المدير وهي: (1)

5-1- **القوة الشرعية** : وهي السلطة التي يستمدها القائد من المركز الوظيفي وهو ما يسمى بالسلطة الرسمية (2) وعادة ما تصادق المنظمة على هذا النوع من القوة بإقرارها من قبل الإدارة العليا أو باستخدام مسميات أو ألقاب مثل مدير أو مشرف.

5-2- **قوة الثواب**: وهي إمكانية لدى القائد مكافأة السلوك السليم الملتزم، وهي عكس الأولى فهي تهدف إلى إشباع حاجات إنسانية غير مشبعة عند الأفراد أو التابعين الملتزمين. (3)

5-3- **القوة القسرية**: وتستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين (مثل التوبيخ وتخفيض الدرجة وإنهاء الخدمة) لعدم الامتثال لتوجيهات وطلبات الرئيس.

5-4- **القوة التخصصية**: وهي تمثل قوة الخبرة Le pouvoir de l'expertise وهي ما يمتلكه من معارف ومؤهلات علمية والمعرفة التي يلم بها. (4)

فقد يكون للمشرف الجديد على الإنتاج بعض التساؤلات حول أداء إحدى المعدات، فبدلا من طرح هذه التساؤلات على مراقب الإنتاج، يتصل المشرف بالشخص الذي كان يتولى وظيفة المشرف لمساعدته في الأمر، وذلك بحكم معرفته بالمعدات وهي خبراته السابقة.

5-5- **القوة المرجعية**: وتقوم على أساس انجذاب شخص إلى آخر و إعجابه به، وذلك لتمتعه بسمات معينة تلهم أو تجذب الأتباع نحوه، ويمكن أن تستمد القوة المرجعية أيضا من الارتباط أو التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي مثلا مساعد المدير، قد يعتقد الآخرون أنه يتصرف بموافقة المدير أو الرئيس مما ينتج حيازته للقوة والتأثير على الآخرين.

5-6- **قوة المعلومات**: وتتضمن إمكانية أو الفرصة المتاحة للأشخاص للحصول على معلومات حول أمور أو نشاطات معينة داخل المنظمة، أو

(1) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 260-261.

(2) - طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر، الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997، ص 100.

(3) - مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 122.

(4) - Alsine Duluc: op, citée, p66.

بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وقد ترتبط هذه المعلومات أو لا ترتبط بوظيفة الفرد أو موقعه من التنظيم، مثلاً يستطيع أفراد في المستويات الدنيا مثل السكرتيرات تجميع معلومات واستخدامها بصورة توفر لهم قوة أكثر مما تتطلب وظائفهم.

وبملاحظة هذه الأسس السابقة يتضح أن القوة تعتمد على الموارد، فالقوة الشرعية وقوة الجراء والمعلومات تتحد على أساس وسائل التأثير المتاحة للشخص الذي يستخدم القوة، أما بالنسبة للمرجعية والتخصصية فهي لا تتحد بالموارد إنما بالخصائص الفردية لصاحب التأثير ودوافع الشخص المستهدف لإحداث التغيير عليه.⁽¹⁾

6- نظريات القيادة:

لقد حظيت القيادة بإهتمام كبير من الباحثين، وهذا نظراً لأهميتها البالغة في تحريك القوى العاملة ومختلف الموارد الأخرى، بحيث تسمح باستمرار المنظمة وبقائها، ولذلك كان هناك تراث نظري كبير حولها، وقد حاول الباحث ذكر أهم النظريات، ولم يراعي كذلك تصنيف كل النظريات وذلك لكثرة التصنيفات، غير أنه عموماً انطلقنا من نظرية السمات وانتقلنا إلى المدخل السلوكي مروراً بالمدخل الموقفي، ختاماً ببعض النظريات الحديثة مثل القيادة التحويلية.

6-1- نظرية السمات:

قال مار مونت "Marmont" > ليست القوة الفاعلة في الجيش بعدد الجنود، وبالوسائل المادية بل بالعقل المحرك الذي هو العامل الحقيقي لدى الجماعات البشرية⁽²⁾.

يعكس هذا القول الاتجاه السائد فيما يخص القيادة وخاصة في فترة الأربعينيات والخمسينيات، لاسيما في المجال العسكري، حيث حاول الباحثون إيجاد مجموعة الخصائص التي تميز القادة الناجحين، وقد قام ستود جيل "Stogdill" بمراجعة لمجموعة البحوث محاولاً إيجاد مجموعة الخصائص للقادة، وقد ميز ستة خصائص، وقبل ذلك لا بد أن نشير إلى أن من بين نظريات السمات نظرية الرجل العظيم The great man theory والتي ترى بأن الرجال العظام يبرزون في مجتمع ما لما يتسمون به من قدرات وخصائص عظيمة، ومواهب عبقرية تجعلهم قادة مهما كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها، ومن أوائل واضعي هذه النظرية Francis Galton حيث يقول هذا الأخير: " إن التغييرات تحدث للحياة

(1) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 261-262.

الاجتماعية عن طريق أصحاب القدرات والمواهب البارزة (1)، ونلخص الآن صفات القائد كما وضحها Stogdill :

6-1-1- الخصائص الجسمية: تركزت الأبحاث السابقة على بعض

الخصائص الطبيعية مثل العمر والمظهر، الطول والوزن، إلا أن نتائج الأبحاث كانت متعارضة نوعاً ما (2).

6-1-2- الخلفية الاجتماعية: تركز معظم الدراسات التي تناولت الخلفية

الاجتماعية والاقتصادية على عوامل مثل: المركز الاجتماعي، التعلم، إمكانية التنقل، وقد توصلت هذه الدراسات إلى ما يلي:

أ- أن المركز الاجتماعي والاقتصادي الكبير يعد أحد المزايا التي تحقق مركز القيادة.

ب- إن أعداد متزايدة ممن ينتمون للطبقات الدنيا من حيث الوضع

الاقتصادي والاجتماعي يستطيعون اليوم بلوغ وظائف عليا في مجال الصناعة أكثر مما كان قبل خمسين عاماً.

ج- يتميز القادة في العصر الحالي بمستوى تعليمي أفضل مما سبق.

6-1-3- الذكاء: تشير الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء والمركز

القيادي إلى أن القادة الفعالين يتميزون بالحكم الأصوب والحسم والمعرفة والطلاقة في الحديث.

6-1-4- الشخصية: تشير البحوث التي تناولت عناصر الشخصية إلى أن القادة

الفعالين يتميزون بسمات شخصية مثل: اليقظة والثقة بالنفس والتكامل الذاتي، وحاجات التحكم أو السيطرة، وبالرغم من أن هذه النتائج لم

تكن منتظمة بالنسبة لكل المجموعات والمؤسسات الصناعية (التي تناولتها البحوث)، إلا أنها تشير إلى ضرورة دراسة السمات الشخصية

لل فرد في أي من أساليب القيادة.

6-1-5- الخصائص المرتبطة بالعمل: أفادت الأبحاث بأن القادة يتميزون

بالحاجة الشديدة للإنجاز والمسؤولية، والمبادأة وحب العمل، ويتميز بأنه شخص عنده دافعية مرتفعة للإنجاز والمبادأة والتوجه للعمل الجاد.

6-1-6- الخصائص الاجتماعية: تشير الدراسات حول الخصائص الاجتماعية

أن القادة يشاركون بفعالية في النشاطات المختلفة، ويتفاعلون بصورة

جيدة مع عدد كبير من الناس ويتعاونون مع الآخرين، ويبدو أن هذه المهارات الشخصية ذات قيمة بالنسبة لجماعة العمل، وينتج هذا

المفهوم إلى انتشار الإنسجام والثقة والتماسك بين أفرادها.

(1) - أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 268.

(2) - Fuoss.D.E.and Troppman.RJ. effective coaching A psychological Approach, John Wiley and sous, New York, 1981, p84.

وقد أثبتت الدراسات إمكانية تطبيق هذه الخصائص على الإناث والذكور من المديرين على السواء. وبالرغم من أهمية نتائج دراسة السمات في تحديد خصائص قيادية بارزة، إلى أن المعلومات المتوافرة والتي تساعد على التنبؤ بالقيادة المؤثرين محدودة، إذ قائمة السمات الهامة للقيادة لا حد لها وتزداد بمرور الوقت ولم تظهر بعد مجموعة محددة من السمات يمكن أن تميز القادة الناجحين من غير الناجحين، كما أن السمات توضح من هو القائد ولا تحدد الأنماط السلوكية التي يبديها الفرد، كما أغفل مدخل السمات تأثير المرؤوسين على القادة، كما أغفل دور البيئة في تحديد سلوكيات وتفاعل القائد معها.⁽¹⁾

2-6- النظريات السلوكية:

اتجه العلماء السلوكيين إلى تركيز اهتمامهم على السلوك الفعلي للقادة، أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها، كنتيجة لعدم الاقتناع بنظرية السمات خلال فترة الخمسينات، ولقد انطلق مدخل الأنماط القيادية من الإعتقاد بأن القادة المؤثرين يستخدمون نمطا أو أسلوبا معيناً في قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة، مما يؤدي إلى مستوى عال من الإنتاجية والروح المعنوية. ويعتبر هذا الاتجاه أن كل شخص يمكن أن يصبح قائداً من خلال إتقانه بعض السلوكيات القيادية.⁽²⁾

وقد اشتهرت دراسة كل من جامعة " أوهايو " و " متشجان " في هذا الجانب ونذكرهما فيما يلي:

1-2-6- دراسة جامعة أوهايو:

كان الهدف من الدراسة معرفة العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة أثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل، وذلك من خلال استمارة وصف سلوك القائد (L B D Q) Leader behavior description questionnaire حيث أظهرت النتائج سلوكين أساسيين هما:

أ- **المبادأة والتنظيم:** ويتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد المهام والعمل المراد أدائه، وشبكات الاتصال وتقييم أداء جماعة العمل، أي موجه نحو المهام.⁽¹⁾

ب- **التعاطف:** يتميز بالمشاركة مع العاملين في المعلومات والتركيز على المشورة معهم والاستفادة من أفكارهم والاحترام المتبادل والاهتمام بحاجات العاملين.⁽²⁾

(1) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، صص 291-294.

(2) -Richard H. Cox, **psychologie du sport**, 1^{er} Ed, De boeck université, Bruxelles, 2005, p286.

(1) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، صص 296.

وهناك العديد من الدراسات التي أجريت للتوصل إلى اثر المبادأة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين، على الأداء والروح المعنوية لجماعة العمل وقد تمت معظم الأبحاث انطلاقاً من اعتقاد إن القادة الأكثر فعالية هم الذين يهتمون بالمبادأة والتنظيم والتعاطف، غير أن النتائج كشفت غير ذلك، حيث ظهر أن المستوى العالي للإهتمام بالأفراد والإهتمام بالعمل يرتبطان بالمستوى العالي من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين، فيما كشفت دراسات أخرى أن هذا السلوك أحدث إختلالات وظيفية. وأثبتت دراسات أخرى أن درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مؤثر هام في فعالية النمط القيادي المتبع، ولذلك كان النقد الجوهرى الموجه لهذه الدراسة (أوهايو) عدم مراعاتها للعوامل الموقفة. ولكن رغم ذلك ساهمت دراسة جامعة ولاية أوهايو في إثراء المعارف حول القيادة وأصبحت الأساس الذي تبنى عليه المداخل المعاصرة للقيادة.

6-2-2- دراسة جامعة متشجان:

في نفس الوقت عندما كانت دراسات " أوهايو " كانت تجرى بحوث "متشجان " لتحديد الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء والرضا لدى العاملين وتم التوصل إلى أسلوبين متميزين هما:

أ- **الأسلوب القيادي المهتم بالعاملين Consideration**: يركز على الأفراد، تفويض السلطة، الإهتمام بمصالح وحاجات الموظفين.

ب- **الأسلوب القيادي المهتم بالعمل Initiations structure**: يركز على أسلوب الإشراف المباشر واستخدام القوة الشرعية و القسرية، والإلتزام بجدول الإنتاج، وتقييم أداء العاملين.⁽¹⁾

وتوصلت دراسات بجامعة متشجان بأنه لا بد من عدم تقييم فعالية القيادة الإنتاجية فحسب، بل لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ما يرتبط بالعاملين مثل الرضا الوظيفي، الدافعية، وقد أحس مؤيدو هذا المدخل أن أسلوب القائد الذي يوجه اهتمامه نحو العاملين قد كان الأنسب والمؤثر.⁽²⁾ والشكل التالي يوضح ذلك:

(2) - عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص263.

(1) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص297.

(2) Richard H. cox , -écite.op , 2005,p286.

أحد العوامل الإنسانية في الحسبان		قيادة جيدة
	خصائص القيادة	
قيادة ضعيفة		الأخذ في الاعتبار الإنتاجية
منخفض	متوسط	مرتفع

السلوك المهمم بالعمل

شكل رقم (20): شكل يوضح فعالية القيادة في ظل السلوك المهمم بالعمل والسلوك المهمم بالعمالين.

ويبدو للوهلة الأولى أن بين الإهتمام بالعمالين والإهتمام بالعمل علاقة، بمعنى أن القادة الذين يحتلون مكانة عالية على أحد الطرفين، يحتلون بطريقة أوتوماتيكية في الطرف الآخر مكانة منخفضة، ولكن ذلك ليس هو الواقع، ذلك أن الواضح أن هاذين البعدين مستقلين، يعني أن القادة قد يهتمون بالإنتاج والعمالين معا، وقد يكون اهتمامهم بأحد البعدين كبيرا وبالأخر قليلا، كما قد يكون اهتمامهم بأحد البعدين متوسط وبالأخر ضعيف وما إلى ذلك... الخ.⁽³⁾

ويملك كلا السلوكين مزايا وعيوب، فأهم مزايا السلوك المهمم بالعمالين تحسين مناخ وأخلاقيات العمل بالجماعة، غير أن عادة أصحاب هذا السلوك (القادة) يجدون صعوبة في إصدار توجيهات دقيقة لمرووسيهم، ويتعدون عن عرض النتائج السلبية للأداء، ولذلك تنخفض الإنتاجية، في حين إيجابيات السلوك المهمم بالعمل تحسين مستوى الإنتاج وتخفيض تكاليفه في بعض الأحيان، ومن سلبياته أن التركيز بكثرة يحس العمالين بأن لا أحد يهتم بهم وقد يؤثر على اتجاهاتهم المرتبطة بالعمل مثل: الرضا الوظيفي، والالتزام بأهداف المنظمة ونذكر هنا انه بالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه الدراسة في عدم مراعاة العوامل الموقفية⁽¹⁾، فإننا نقول بأن أحد السلوكين يتفوق على الآخر في بعض الظروف، ذلك النمط هو الذي يبدي فيه القادة اهتماما بالعمالين والعمل، لأنه لا توجد تعارضات بين الإهتمام بالإنتاجية والعمالين، وفي الحقيقة فإن القادة المهرة يستخدمون ذلك النمط لتحقيق النتائج المرغوبة، حيث يقول الفريق William G.Pagonis " حتى تقود بنجاح فلا بد أن

(3) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص58.

(1) - خير الدين على عويس، عصام هلال، الاجتماع الرياضي، دار الفكر العربي، مصر، ط1، 1997، ص221.

تظهر... خبرة بالعمل واهتمام بالناس،ومن واقع خبرتي فإنه من الممكن تحسين قدراتك بالنسبة لهاتين الصفتين باستمرار"⁽²⁾

3-6- الشبكة الإدارية: The Managerial grid

لقد قام كل من " بليك وموتون " Blake And Mouton " بتطوير الشبكة الإدارية،حيث قاما بإنشاء مؤسسة هي الشركة المتحدة للأساليب العلمية بغرض ترويج هذا المدخل على المستوى الدولي،⁽³⁾،لكنهما اتجها إلى تقسيم أساليب القيادة إلى خمسة أساليب،حيث أضافوا أسلوباً خامساً على ما جاءت به دراسة جامعة أوهايو،والأسلوب الجديد الذي تمت إضافته هو أن القائد يحاول القيام بنوع من التوازن بين كلا المحورين،حيث يهتم بشؤون العمال والإنتاج والعلاقات الإنسانية على السواء،وأعطت هذه الدراسة جدولاً يعرف بجدول "بليك وموتون " الذي يستخدم البعدين المذكورين على محورين متعامدين مقسمين الدرجات،حيث تدل الدرجة رقم(1) على اهتمام ضعيف جداً،وتشير الدرجة(5) اهتمام متوسط،بينما تشير الدرجة9 إلى اهتمام كبير بالبعدين الأفراد والعمل،وينتهي الجدول إلى خمس حالات متباينة،والتي تمثل خمسة أنماط قيادية معيارية،كما يتضح في الجدول التالي:

الإهتمام بالأفراد	9/1								9/9
					S/S				
		1/1							

الإهتمام بالإنتاج

شكل رقم (21): يوضح نموذج بليك وموتون

جرينبرج،روبرت باروت،مرجع سابق،ص572. (2) - جيرالد

(3) - R.R.Blake ,J.S ,Mouton ,la 3 dimension du managérial , les édition d'organisation ,Paris ,1987 p39.

حيث يمثل الأسلوب (1/1) اهتمام ضعيف بالأفراد وبالعمل، في حين (9/1) اهتمام عال بحاجات الأفراد وضعيف بالعمل، والنمط (1/9) اهتمام كبير بالعمل وضعيف بالأفراد، ويشير النمط (9/9) إلى اهتمام عال بكل من الأفراد والإنتاج، وفي النمط الأخير (S/S) يمثل اهتمام متوسط بكل من بعد الأفراد وبعد العمل والإنتاج.⁽¹⁾ ومن خلال استعراض المدخل السلوكي للقيادة نلاحظ وجود تشابه بين النظريتين حيث تحاول كل منهما تفسير القيادة على أساس ما يفعله القائد وليس على أساس خصائصه الذاتية، غير أن الأبحاث تثبت أن الاتفاق حول أسلوب " أفضل القيادة " لا يتناسب مع تعقيدات المنظمات الحديثة، إذ انه لا بد من الأخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى إذا أريد للأسلوب القيادي للمدير أن يكون فعالاً. وفي النظريات اللاحقة نلاحظ إنها لم تلغياً أهمية السلوك ولكن أدمجته في مواقف مختلفة حسب تصنيف كل نظرية.

4-6 - نظرية فيدلر في القيادة: Contingency theory (1967)

تقوم هذه النظرية على أساس أن فعالية القيادة تكمن في الربط بين وظائف وخصائص القائد وحاجاته، وميزات وخصائص الموقف.⁽²⁾ وترى هذه النظرية أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف المناسبة له،⁽¹⁾ وقد استعمل فيدلر وزملائه استبان لحساب درجات التفضيل لزميل العمل وهو يعرف باسم (Least Preferred Coworker Score) L.P.C ويحدد الاستبان مستوى تقدير القائد لزميل العمل، حيث يطلب من القائد وصف الشخص الذي عمل معه في انجاز مهمة بأقل مستوى من القبول ، وقد ذكر فيدلر في تقديمه الأول للنموذج الموقفى:

أننا ننظر للشخص الذي يقوم زميل العمل الأقل تفضيلاً تقويماً عالياً (الشخص الذي يقوم زميل العمل الأقل تفضيلاً بصورة ايجابية نسبياً) على أنه يستمد رضاه من العلاقات الشخصية الناجحة، فيما يستمد الشخص الذي يقوم زميل العمل الأقل تفضيلاً له بصورة سلبية رضاه من أداء العمل.

ومنه فإن التقدير المنخفض لزميل العمل الأقل تفضيلاً (التقويم السلبي) يعني اتجاه اهتمام القائد نحو انجاز المهام، وكلما كان التقدير مرتفعاً لزميل العمل الأقل تفضيلاً (التقويم الايجابي) يتجه اهتمام القائد نحو العاملين.

وبلغة الدافعية فإن الشخص الذي يعطى تقدير عال لزميل العمل الأقل تفضيلاً يتعامل بصورة جيدة مع مرؤوسيه ويكون ودوداً معهم، ومن خلال تحقيق هذا يحقق

(1) - R.R.Blake ,J.S ,Mouton ,la 3 dimension du managérial, op.citée,p39.

(2) - Alexandre-Bailly et all ,comportements humains et management, 2^{eme} edition , Pearson education France,2006,p220.

(1) - محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص295.

أهداف ثانوية مثل المركز الاجتماعي والتقدير، أما القائد الذي يعطي تقويماً منخفضاً لزميل العمل فإن هدفه يتركز على تحقيق أهداف محددة، فيما يتم إشباع الحاجات الأخرى مثل التقدير والمركز الاجتماعي من خلال إنجاز المهام، وليس مباشرة عن طريق العلاقات مع المرؤوسين، ويجب ألا يفهم من ذلك أن القائد الذي يقل تقديره لزميل العمل ليس ودوداً ولطيفاً مع مرؤوسيه، بل عندما يكون إنجاز المهام في خطر، فإن العلاقات الطيبة بين الأفراد تأخذ درجة أقل من الأهمية.⁽²⁾

وفي تطوير لنموذج في القيادة قام فيدلر بتوضيح أربعة عوامل وهي: الأسلوب القيادي، طبيعة المهام، مناخ الجماعة، مصادر القوة المرتبطة بوظيفة القائد، حيث يحدد العامل الأول جوانب الدافعية للقائد، فيما تصور العوامل الثلاثة الأخرى مدى ملائمة الموقف بالنسبة للقائد.

1-4-6- طبيعة المهام: تتعلق بما إذا كانت مهام الجماعة بسيطة أم معقدة، حيث إذا كانت مهام الجماعة بسيطة ومتكررة، ويمكن حلها بخطوات متعددة ويكون من السهل تقييم مردود المهام، ويكون لها حل واحد صحيح فإن هذه المهام يمكن القول أنها واضحة وسهلة، والعكس صحيح.

2-4-6- مناخ الجماعة: ويطلق عليه كذلك مصطلح علاقات القائد والأعضاء، بمعنى إلى أي مدى يحظى القائد بالحب والقبول الشخصي بين الجماعة،⁽¹⁾ وكلما كانت العلاقة بين القائد والأعضاء ودية، سهل على القائد الحصول على تعاون الجماعة وتضافر جهودها، وعادة توصف علاقات القائد والأعضاء بأنها قوية أو ضعيفة.

3-4-6- قوة منصب القائد Leader position power: يشير هذا العنصر إلى مدى قدرة القائد على التأثير في سلوك الآخرين،⁽²⁾ من خلال القوة الشرعية وقوة الإثابة أو القوة القسرية، مثل قوة القائد على الاستخدام، الترقيّة، خفض الدرجة..... الخ.⁽³⁾ ويبرز النموذج أن القائد يكون له تأثير وسيطرة كبيرين عندما يستخدم السلوك المهتم بالإنجاز في حال كون المهام محددة، ويكون مقبولاً وتكون القوة المرتبطة بموقعه كبيرة، في حين تكون سيطرة وتأثير القائد محدودين عندما يكون غير مقبول، وصعوبة المهام، وعدم تحديدها نسبياً، ومحدودة القوة المرتبطة بموقعه.⁽⁴⁾

(2) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 301.

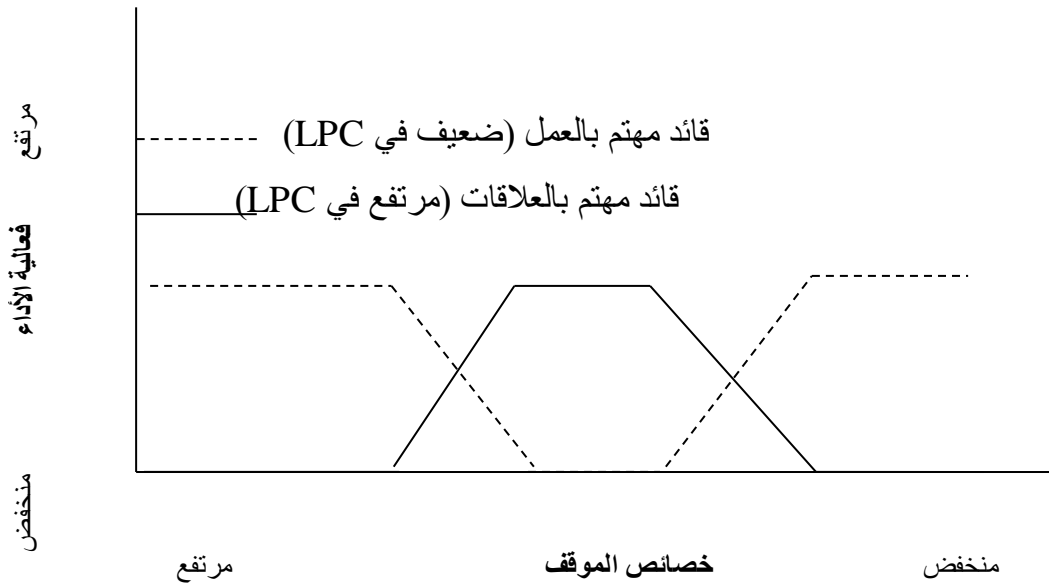
(1) - فيليب سادلر، مرجع سابق، ص 108.

(2) P.Lqure ,M ,Falcog ,sociologie ,ellipses édition ,paris ,2004p145.

(3) - Laurence Siegel, Irving M .Lane, op. citée.p326.

(4) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 302.

غير أن السلوك القيادي (المهتم بالعمل، والمهتم بالعلاقات) قد يكون فعالاً في التأثير على الأداء حسب الموقف المواجه، فالسلوك المهتم بالعلاقات لا يكون فعالاً في حال كانت المهام ضعيفة وغير محددة، وجماعة العمل لا تتقن العمل جيداً، كما أنه يكون فعالاً مع المهام الصعبة وتوافر جماعة خبراء في العمل، وهكذا السلوك المهتم بالإنجاز قد يكون فعالاً مع جماعة لا تتقن العمل، في حين يكون غير فعال مع جماعة مهندسين وخبراء من ذوي الخبرة العالية،⁽⁵⁾ والشكل التالي يعطي مثالا على ذلك:⁽¹⁾



شكل رقم (22): يوضح فعالية السلوك القيادي وفق نموذج فيدلر.

وقد سميت هذه النظرية كذلك بنظرية الطوارئ⁽²⁾، وذلك لإمكانية زيادة فعالية أداء الجماعة من خلال تغيير الظروف لتلائم الموقف، أو بتعبير الأسلوب المفضل لدى القائد عن طريق التدريب.

غير أن نموذج " فيدلر " يلاحظ عليه بعض المشكلات، نذكر منها:

أ- هناك تساؤل حول ما يقبله معيار زميل العمل الأقل تفضيلاً بالفعل (LPC)، إضافة إلى ذلك فإن مسألة ارتباط هذا المقياس بالأسلوب القيادي للمدير تبقى غير مؤكدة، سواء كان هذا المقياس يستخدم لقياس الشخصية أو طريقة الدافعية.

ب- إن الأسلوب القيادي متعدد الأبعاد، وقد يشتمل على صيغ مختلفة من الأنماط التي تركز على العمل والعاملين.

⁽⁵⁾ Christine Le Scanff, **Manuel de psychologie du sport: l'intervention auprès du sportif**, édition Revue EPS, Paris, 2002, p329-330.

⁽¹⁾ - Richard H.Cox, op.citée, p287.

⁽²⁾ - جاك دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ب ط، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1989، ص 239.

ت-لا يمكن حصر الظروف التي تواجه القائد في ثلاث أو أربعة عناصر. لكن برغم الانتقادات الموجهة لنموذج " فيدلر " فقد قدم إضافة هامة لدراسة القيادة في المنظمات، وسيستمر كمصدر هام للأفكار والقضايا والفرضيات حول القيادة الموقفية.

5-6- نظرية المسار والهدف لروبرت هاوس: Path goal theory

يعتبر "روبرت هاوس" صاحب هذه النظرية، غير أن هناك مجموعة باحثين إلى جانبه وهم كل من (House and Mitchall 1974, Evancs 1970, House 1971, House and Dessler 1974)، حيث يحاول البرهنة على أن القيادة هي عملية دفع أو تحفيز التابعين، لذلك حتى يكون القائد فعال لا بد من تكييف أي شيء من أجل تحقيق ذلك.⁽¹⁾

ويعتبر مصطلح المسار والهدف مستمد من نظرية التوقع في الدافعية (توقعات الجهد والأداء، الأداء والمفاجأة وقوة جذب الفعل)، حيث ينظر للسلوك المهتم بالعمل كوسيلة لتوضيح المسار والهدف، في حين ينظر للتعاطف مع الآخرين على أنه يسهل عملية التحرك في المسارات.⁽²⁾

وتؤكد هذه النظرية على أن درجة قبول سلوك القائد لدى المرؤوسين يتأثر بدرجة مساهمة هذا السلوك في تحقيق الرضا المستقبلي لهم.⁽³⁾

وبلغة أخرى أكثر تحديدا فإنه بتوضيح طبيعة العمل المطلوب وتدليل أو إزاحة العقبات التي قد يقابلها المرؤوسون يستطيع القائد تحسين فهم العاملين وتأكيد أن العمل الجاد هو الطريق إلى التفوق في الأداء، الذي يؤدي بالتالي إلى الحصول على تقدير القادة، وتؤكد هذه النظرية أنه في ظل هذه الظروف فإن مستويات الرضا الوظيفي والحوافز والأداء تكون عالية.⁽⁴⁾

غير أن هذه النظرية تختلف مع نظرية " فيدلر " في أن سلوك القائد ليس أحادي، بل يتوافر على أربعة أنماط، وهذه الأخيرة يمكن أن تظهر عند نفس القائد في مواقف مختلفة، وتشمل أنماط السلوك القيادي ما يلي:

1-5-6- السلوك المساند: ويشمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الاهتمام برضايتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومرض.

2-5- السلوك الإجرائي: وهو يماثل السلوك المعروف بالمبادأة والتنظيم من حيث أن القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم.

(1) - Laurence Siegel, Irving M. Lane, op.citée.p333.

(2) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص303.

(3) - سيد احمد جاد الرب، مرجع سابق، ص25.

(4) جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص604.

- 3-5- **سلوك المشاركة:** ويعتمد على المشورة مع المرؤوسين والاتخاذ من أفكارهم ومقترحاتهم في الوصول إلى قرارات جماعية ويعاملهم كأقران وليس كتابعين.⁽⁵⁾
- 4-5- **السلوك الموجه نحو الانجاز:** ويتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتتوقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عال والسعي المستمر لتحسين الأداء، عادة ما يطالب القائد بالأداء الجيد إلا أنه في نفس الوقت يبدي ثقته في قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة. وتتضمن النظرية عناصر موقفية وهي:
- أ- **خصائص المرؤوسين:** وتتضمن ثلاث مكونات وهي:
- **القدرة:** وتتمثل في إدراك العامل لقدراته على انجاز العمل حيث كلما كان إدراكه مرتفع يتغير السلوك الإجرائي تغير غير ضروري.
 - **مركز التحكم:** هو مدى اعتقاد العامل أنه يتحكم في أفعاله، وتشير الأبحاث إلى أن الأشخاص الذين يعتقدون أنهم يتحكمون في بيئتهم يرضون عن القائد المشارك في حين يرضى الأشخاص الذين يعتقدون أنهم لا يتحكمون في بيئتهم وما يحدث لهم عن القائد الذي يتجه نحو إصدار التوجيهات.
 - **الحاجات والدوافع:** قد تؤثر حاجات المرؤوسين على سلوك القائد، فمثلا العامل صاحب حاجات الأمن والسلامة يقبل السلوك الإجرائي للقائد، غير أن صاحب حاجات الاستقلالية والمسؤولية قد يتأثر بسلوك القائد المشارك، في حين صاحب حاجات الإنتماء والتقدير قد يتأثر ويتفاعل مع القائد المعاون.⁽¹⁾
- ب- **خصائص بيئة العمل:** ونميز فيها كذلك ثلاثة عناصر وهي:
- **مهام المرؤوسين:** وقد ركز الباحثين على مدى وضوح وغموض مهام العمل و إذا كانت محددة ومعروفة، وافترضوا أنه كلما كانت المهام محددة ومعروفة وروتينية يزيد العمل ويزيد احتمال قبول سلوك القائد المعاون أو المشارك⁽²⁾، وكلما كانت المهام غامضة زاد احتمال قبول المرؤوسين للقائد الموجه أو الإجرائي.
 - **جماعة العمل:** من أبرز العوامل التي درست في ارتباط جماعة العمل بالسلوك القيادي هو مراحل تطور هذه الجماعة، فمثلا السلوك الإجرائي في مرحلة التوجه، والسلوك المشارك في مرحلة حل المشكلات الداخلية، مع استخدام الأسلوب الإجرائي لتوضيح العلاقات والتوقعات.

(5) - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص175.

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص264.

(2) - F.chobreuil.P, **prendre et gérer les types de personnalité**, Dunoud ,Paris 2001 , p132.

ج- العوامل التنظيمية: يمثل مدى تحكم الأنظمة والإجراءات والسياسات في أعمال الموظفين والمواقف الصعبة، أو ظروف الضغط النفسي والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض، ففي الأعمال الواضحة ذات تعليمات محددة ولوائح ومعايير مقررّة لن يؤدي السلوك الإجرائي إلى توضيح التوقعات، بل قد يؤدي إلى عدم الرضا لدى العمال، في حين الأعمال التي تتم على عجل وتحت ضغوط شديدة قد يكون السلوك الإجرائي ضرورياً لانجاز العمل، غير أن الأعمال التي يكتنفها الغموض قد يستخدم القائد في بداية الأمر السلوك الموجه نحو المشاركة مع المرؤوسين لكي يتوصل إلى الحلول الممكنة للمشكلات، إلا أن المدير قد يتخذ السلوك الإجرائي بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة.

وقد أكدت الدراسات التي أجريت على هذه النظرية الارتباط بين السلوك الإجرائي وسلوك المرؤوسين عندما تكون المهام غير محددة، في حين يكون الارتباط أكبر بين سلوك القائد المساعد وسلوك المرؤوسين حين تكون المهام التي يؤديها المرؤوسين محددة وروتينية.

غير أن هذه النظرية لها كذلك مجموعة انتقادات نذكر منها:

- عدم الاقتناع بالطرق المتبعة في قياس الأسلوب القيادي (أي الاستبيانات أو الملاحظة و المقابلات الشخصية).⁽¹⁾
- لم تقدم النظرية إطار عام كحل نهائي لمسألة فعالية القيادة، وذلك نظراً لصعوبة هذه الظاهرة الإدارية إلى درجة لا يتوقع معها التوصل إلى نظرية عالمية للقيادة.

6- نظرية النسبة (العزو) في القيادة: the attribution theory

هذه النظرية تختلف عن غيرها فهي تتعامل بصورة خاصة مع إدراكات الأفراد وسلوكياتهم اللاحقة، فعندما يتم ترقية زميل فإنه من الطبيعي أن يعزوه (ينسبوه) الناس إلى عوامل شتى مثل العمل الجاد والمتفاني، أو المحاجة عن طريق رئيسه... الخ، وتقتصر كذلك هذه النظرية أن سلوك القادة وأحكامهم اتجاه مرؤوسيهم ستؤثر بتفسيرهم لأسباب سلوكيات الموظفين وأدائهم.⁽²⁾ وهنا يكون سلوك القائد تبعاً لسلوك المرؤوسين (مثل المستوى المنخفض للأداء) تدفع الرئيس إلى الاهتمام بالعمل، أو بصورة مبسطة

(سلوك المرؤوسين ← سلوك الرئيس)، لكن في نظرية العزو يكون سلوك القائد على النحو التالي (سلوك المرؤوسين ← مجموعة خواص ← سلوك

(1) أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص308.

(2) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية، عمان، الأردن 2008، ص93.

القائد)، وتمثل مجموعة الخواص الأسباب الداخلية والخارجية التي أدت إلى سلوك وأداء المرؤوسين.⁽³⁾

وللتعرف على أن سلوك المرؤوسين ناتج عن أسباب داخلية أو خارجية فقد وضع كيلي Kelley في خاصية السببية أن التسبب يحتاج إلى ثلاث أنواع من المعلومات وهي:

6-6-1- التميز Distinctiveness: إلى أي مدى يتصرف الفرد بنفس الطريقة بغض النظر عن اختلاف المواقف

6-6-2- مدى ثبات السلوك Consistency: إلى مدى يتصرف الشخص بنفس الطريقة في مختلف الأوقات.

6-6-3- معومات تتعلق بمدى تشابه هذا السلوك مع سلوك الآخرين Consensus:

وهو استجابة الآخرين لنفس المهمة بنفس الطريقة.

وفي ضوء المعلومات التي يتم جمعها عن الأمور الثلاثة السابقة الوصول إلى تسبب السلوك فإذا افترضنا أن المعلومات تثبت أن الآخرين يتصرفون بنفس الطريقة وأن السلوك لا يختلف باختلاف الأوقات ولكنه يختلف من موقف لآخر فإننا يمكننا تسبب السلوك لأمر خارجية، ولكن إذا اتضح أن الآخرين لا يتصرفون بنفس الطريقة، وأن هذا الشخص يتصرف بنفس الشكل في مختلف الأوقات وفي مختلف المواقف، فإن ذلك يدفعنا إلى استخلاص أن أسباب السلوك داخلية.⁽¹⁾

وقد تكون من الأسباب الداخلية عدم توافر القدرة لدى المرؤوسين، قلة الجهد، ضعف الاتزان، الكسل، في حين قد تكون الأسباب الخارجية مثل المعدات، زيادة حجم العمل، مشكلات القوى العاملة، المبالغة في تحديد المواعيد المقررة لانجاز العمل، وقد تكون ردود الفعل لدى القائد كالاهتمام الزائد بالعمل والتوبيخ وإعادة تصميم الوظائف، تدريب إضافي، النقل، تغيير في طريقة انسياب العمل، الزيادة في أحكام الرقابة.

وبذلك لفتت هذه النظرية انتباه القادة إلى ضرورة تشخيص سبب أداء الموظف بحذر وذلك لتحديد الاستجابة الملائمة.

7-6- نظرية دورة الحياة life cycle theory:

هذه النظرية لكل من Paul Hersey and Kenneth Blanchard وتشير النظرية أن القائد الفعال يقوم بمهمتين أساسيتين هما:

6-7-1- الأسلوب الذي يهتم بالمهمة Task-oriented behavior.

(3) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 311.

(1) - جير الجرينبرج، روبرت باروت، مرجع سابق، ص 90.

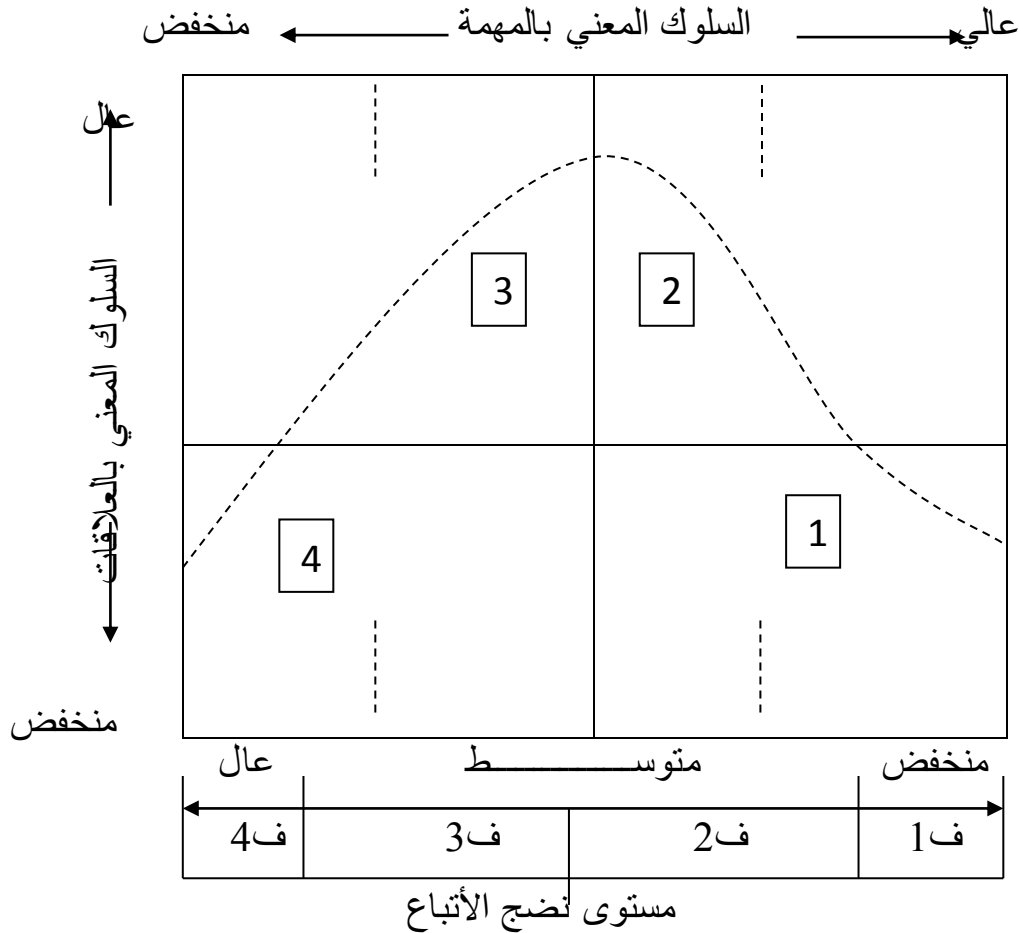
2-7-6- الأسلوب الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية People-oriented behavior.

ويرتبط استخدام القائد لأحد السلوكين في ضوء طبيعة الموقف كنتيجة لمستوى نضج التابعين، وميز بين نوعين من النضج.⁽²⁾

أ- **نضج العمل Job maturity**: ويقصد به قدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها ورغبتها وقدرتها على تحمل المسؤولية، ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم وتكوينهم وهذا يعني مدى كفاءتهم في انجاز العمل.

ب- **النضج النفسي psychological maturity**: ويقصد به مستوى الثقة بالنفس وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب، ويرى "بول هرسبي" أن كل سلوك قيادي فعال في ظروف الموقف التي توائمها. وتفترض النظرية أنه كلما زاد مستوى النضج قلل القائد من استخدامه للسلوك القيادي المعني بالمهمة، وزيادة استخدامه للسلوك المهتم بالناس، وفي أقصى درجات النضج يصبح دور القائد الإرشادي.

والشكل التالي يوضح بعض ملامح هذه النظرية.



(2)-Heresy P, Blanchard K.H, **management of organizational behavior**, utilising human resources, Englewood cliffs (NJ), prentice hall, 1977.

شكل رقم(23): يوضح نظرية دورة الحياة لكل من Heresy and Blanchard

أ- عند المستوى ف1 وهو أقل درجات النضج للتابعين نتيجة سلوك القائد المتجه إلى المهام مع قلة الاهتمام بالعلاقات كما في المربع 1، وهذا يعني أن على القائد تحديد المهام وظروف الأداء التي ينبغي على التابعين إنجازها.

ب- عند زيادة نضج التابعين أو المرؤوسين فإن القائد يزيد من درجة استخدامه لكل من السلوك المعني بالمهمة وبالعلاقات كما في المربع 2.

ج- كلما زاد نضج التابعين أو المرؤوسين فإن القائد يقوم بالإقلال من السلوك المعني بالمهمة وزيادة المهتم بالعلاقات كما في المربع 3.

د- عند المستوى ف4 وهو المستوى الذي يتميز بأقصى درجة من النضج للتابعين أو المرؤوسين فإن القائد يقوم بالإقلال إلى أقصى درجة من السلوك المعني بالمهمة والسلوك المعني بالعلاقات كما في المربع رقم 4، وهنا يعني على القائد تفويض المسؤولية للتابعين في كيفية تنفيذ الأعمال أو المهام دون مزيد من الدعم والتوجيه.

وقد أشار Cox (1994) إلى أن نظرية دورة الحياة تلخص في أن السلوك القيادي المعني بالمهمة يقل كلما ازداد نضج التابعين، كما أن السلوك المهتم بالتابعين يشبه حرف U ولكن مقلوب وهذا يعني أن السلوك القيادي المهتم بالعلاقات الإنسانية يقل عند المستويات المنخفضة أو المرتفعة للنضج، ويرتفع عند المستويات المتوسطة من النضج.⁽¹⁾

8-6- نظرية القيادة التحويلية: Transformational leadership theory:

يعتبر هذا المدخل في القيادة أحد المداخل الحديثة التي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينيات، وتعني القيادة التحويلية كمصطلح سيرورة دفع وحركة ونقل الأشخاص إلى الطريق وحياء أفضل وسهولة وجاذبية نحو العمل⁽²⁾، وهي العملية التي تغيير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل وتشمل على التأثير الجوهرى والكبير على مرؤوسيهـم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين⁽³⁾، وعلى العكس القادة الموهوبين (الكاريزميين) فإن قادة التحويل يشجعون مرؤوسيهـم على أداء ما عليهم بطريقتهم الخاصة، كما كل المنظر أو الرواية بينما يشجع قادة التحويل إحداث التغيير في المنظمة كلها، ويبدو أن الكثير من المشهورين موهوبين ولكن جهودهم قد لا تؤدي بالضرورة إلى تغيير تابعيهـم

(1)-Richard H.Cox, op.citée, p289.

(2) -English dictionary for advanced learners, 2édition, Macmillan publisher limited, London, united kingdom, 2007, pp1592-1593

(3) - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص4.

، وكننتيجة لذلك فإنهم يعظمونهم ولكن عبقرية هؤلاء المشهورين لن تدفع مؤيديهم إلى تقديم التضحية التي قد تغير العالم، ومن ذلك نستنتج باختصار أن الموهبة جزء من متطلبات القيادة.⁽⁴⁾

ولقد تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من طرف Downton (1973) إلا أن ظهورها كمدخل في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قام به (ماك كريغور وبورنز) Burns في كتابه (القيادة 1978) حيث ميز "بيرنز" بين نوعين من القيادة وهي القيادة التبادلية Transactional والقيادة Transformational، فالأولى تعني مجموعة من النماذج القيادية التي تركز على التبادلات التي تجري بين القادة وأتباعهم، بينما تعني القيادة التحويلية العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط ترفع من مستوى الدافعية عند كل من القائد والتابع، ويعرف القادة التحويليين من خلال أدوارهم في:

6-8-1- التغيير.

6-8-2- إيجاد رؤية مستقبلية واضحة (تحديد الرؤية) من خلال التخطيط وتوضيح الصورة المستقبلية المنشودة،⁽¹⁾ وليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية فقد يشاركه الأتباع كذلك، ولكن لا بد على القائد أن يكون ذا رؤية،⁽²⁾ والقدرة على إيصالها للأتباع ووضعها موضع التنفيذ.

6-8-3- تدعيم الأتباع بالمعلومات من أجل تحقيق معايير الأداء.

6-8-4- سلوك يوثق فيه من طرف الأتباع، وكما يقول "FAIRHOLM" لا يمكن للمنظمة أن تأخذ مكانا دون ثقة متبادلة، ويتصف هذا المدخل أيضا بالكفاءة والموثوقية والاستقامة والاهتمام بالآخرين، لذلك فهي تتصف بإندماج القائد والأتباع في علاقات تشجعهم على تجاوز اهتماماتهم الفردية والسعي نحو تحقيق أهداف تنظيمية.

وعموما فإن القادة التحويليين يغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات بنظرة جديدة، وقادرون على إلهام واستثارة الأفراد وحفزهم لبدل الجهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة.⁽³⁾ ويمكن تقويم القيادة التحويلية من خلال استخدام مقياس القيادة المتعدد الأبعاد (MLQ) Multi Factor Leadership Questionner الذي أعده

(4) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 594.

(1) - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 244.

(2) - Bruno Jarrosson, 100 ans de management, 2^{ème} édition, dunod, paris, 2004, p146.

(3) - Honeycutt Jery, knowledge management strategies, Washington Microsoft press, 2005, p5.

كل من Bass and Avolio الذي يعطي سلوك القائد في 7 أبعاد وهي: التأثير المثالي، المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستفتاء، وسلوك عدم التدخل، الاهتمام الفردي (الكاريزما)، الدافعية الإلهامية، الحفز الذهني. وأخيرا فإن القادة التحويليين لديهم القدرة على قيادة التغييرات في رؤية المنظمة، إستراتيجيتها وثقافتها، وكما أنهم يركزون على طبيعة غير ملموسة مثل: الرؤية، القيم المشتركة، الأفكار من أجل بناء علاقات وإشراك التابعين في عملية التغيير في محاولة لتحقيق فعالية تنظيمية تشمل جميع عناصر التنظيم وجميع المستويات.⁽¹⁾

6-9- نظرية القيادة الكاريزمية:

تعتبر الكاريزما لغويا كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية Charisma والتي تعني (هبة العناية الإلهية).⁽²⁾

ويشبه هذا المدخل نظرية الرجل العظيم، ونعني بالقيادة الكاريزمية أي الموهوبين والمتفوقين في عدد من الصفات أو الخصائص نذكر منها:

6-9-1- الثقة بالنفس لدى هؤلاء القادة كبيرة في قدراتهم وصحة الأحكام التي يصدرونها ويعلم عنهم الآخرون ذلك.

6-9-2- رؤية - المستقبل - أي توقعه كأنهم يرونه ويطلق على القائد أن لديه هذه الرؤية إلى المدى الذي يستطيع فيه تقديم أعمال تؤدي إلى تحسين الوضع الحالي، وعلى القائد أن يضع هذه الرؤية بالتفصيل ويكون مستعدا للتضحية بكل شيء حتى يراها واقعا.

6-9-3- السلوك الغير عادي، حيث يكون القادة الغير الموهوبين في معظم الأحوال غير عاديين، وعندما يحققون النجاح فإن طرقهم الغير عادية تنتزع إعجاب المحيطين بهم.

6-9-4- يعترف بهم كأداة لتغيير، نظرا لقدرة هؤلاء على تحقيق التغيير فإن الوضع الحالي يعتبر عدوهم.

6-9-5- الحساسية للقيود البيئية، فهؤلاء القادة يعتبرون واقعيون جدا بالنسبة للقيود المفروضة عليهم، وبالنسبة للموارد التي يحتاجونها لتغيير الوضع الحالي وبالتالي فهم يكونون على دراية بما يستطيعون، وما لا يستطيعون عمله.⁽³⁾

كما أنهم يعتبرون موهوبين بسبب تأثيرهم القوي على مرؤوسيهم، ويشمل هذا التأثير:

أ- مستوى الأداء الغير عادي.

(1) - زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص 95.

(2) - أحمد قوراية، مرجع سابق، ص 252.

(3) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 590.

ب- مستوى الإخلاص والانتساب للقائد أو الارتباط به.
ج- توقع نجاح القائد والإنبهار به وبأفكاره.
فالقائد الخارق هو الذي يشارك القوة مع تابعيه بشكل يساعدهم عل أن يصبحوا مركز للقيادة الذاتية وللأفعال ذاتية الدعم.⁽⁴⁾
وقد استخدم في دراسة هذه النظرية استبيان القيادة المتعدد العوامل (MLQ) و أظهرت نتائجه :

* وجود أغلب هؤلاء القادة غالبا في قمة المؤسسة.
* معظم الأتباع وصفوا قياداتهم بالكارزميون، ولديهم إيمان كامل بهم ،كما أنهم فخورين بارتباطهم بهم أكدوا أن وحداتهم أكثر إنتاجية.
* ووجدت علاقة ارتباطيه بين ارتفاع مستوى الكاريزما لدى القائد وزيادة فعالية القيادة، كما أنهم أكثر نشاطا وهؤلاء الذين يعملون تحت رئاستهم لديهم مستويات عالية من الثقة بالنفس، ويرون أن عملهم له معنى أكثر من غيرهم.⁽¹⁾
وهذا لا يعني أن يكون القائد الكاريزمي أخلاقيا بالضرورة،وفي الحقيقة فإن القساة المتسلطين من أمثال: أدولف هتلر "Adolf Hitler" قد وصلوا إلى السلطة لأنهم اعتبروا موهوبين ،وقد كانت رؤيتهم الواضحة لضرورة وجود عالم مختلف - حتى ولو كانوا مضللين- هي التي أعطتهم هذا التأثير القوي على أتباعهم.

وقد لا يكون بالمنظمات مكان للقادة الموهوبين ،وذلك أن الحاجة إليهم تبدو واضحة أثناء الأزمات، حيث أن القادة الذين يتمتعون بهذا المستوى من الثقة بالنفس والغطرسة يكونون عبئا على المنظمات في الظروف العادية.
وفي الحقيقة فإن هنالك شيء مثير حول هذا النوع من القادة ،وهو أن ردود أفعال تابعيهم تميل إلى التناقض الشديد Highly Polarized ،وبكلمات أخرى، فإن الناس إما أن يحبوهم (كما هو الحال في معظم الأحوال) أو يكرهونهم ،ولذلك فليس من المدهش أن يتعرض أغلب قادة لعالم موهبة للاغتيال كما حدث مع "جون كيندي" و" إسحاق رابين" ،وبالطبع فإن القادة الأقل منهم شأنًا فإنهم لن يتركوا بصمات واضحة على العالم إلى الحد الذي يثير بعض تابعيهم.⁽²⁾
وفي الأخير قد أشرنا إلى أن القيادة الكاريزمية تشبه إلى حد ما نظرية الرجل العظيم، وربما يظهر الفرق بينهما أن نظري الرجل العظيم يمتاز أصحابها بأنهم تقليديون، كما أنهم يولدون ولا يصنعون، غير أن القادة الكاريزميون هم قادة تغيير

(4) - عبد الرحمان توفيق، الشخصية القيادية، ط2، مركز الخبرات المهنية "بيمك"، مصر، 2003، ص50.

(1) - نواف كنعان، مرجع سابق، ص94.

(2) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص592-593.

كما نلاحظ عدم الإشارة إلى أنهم يولدون ولا يصنعون، أي إمكانية تعلمها ومحاكاتها.

7- بدائل القيادة:

لقد أكدنا في هذا الفصل أهمية القيادة، وذكرنا تأثير الأنماط والأساليب القيادية على الأتباع والمنظمة وما يتبعه من نتائج مذهلة، وهذا يقوم على التفاعل القائم بين الرئيس والمرؤوس في إطار علاقة رسمية، ويعني ذلك أن المرؤوسين يعتمدون على الرئيس للتوجيه والدعم والتأثير والمكافآت غير أن هناك حالت كثيرة تتوافر فيها بدائل للقيادة تخفف من درجة اعتماد المرؤوس على الرئيس وتشمل ما يلي:

7-1- **التجربة والخبرة العلمية:** كثيرا ما نجد شخصا عمل في وظيفة لفترة طويلة من الزمن بحيث أصبح يعرف متطلباتها أكثر من أي شخص آخر، بما في ذلك رئيسه المباشر، إذن فالعمال ذوي المعرفة والخبرة العالية والمؤهلين لا يحتاجون إلى قائد يبادر بتحديد لهيكل لهم ويقول لهم ما يفعلونه.⁽¹⁾

7-2- **التعلم والتدريب وأخلاقيات المهنة:** اكتسب الكثير من المهنيين- مثل الممرضات والمهندسين والمعلمين- المعرفة بمتطلبات وظائفهم من خلال التدريب السابق للخدمة والتعليم، ومن المحتمل أن يعتمد هؤلاء المتخصصون على القواعد المهنية في أداء أعمالهم المختلفة أكثر من اعتمادهم على التوجيهات التي تصدر من القائد.

7-3- **زملاء العمل والنظراء:** وتشمل أثر معايير الجماعة والقادة غير الرسميين وتأثير زملاء العمل على سلوك الفرد.

7-4- **الأنظمة والسياسات والإجراءات:** عندما يكون العمل منظما ومحددا بوضوح مثل القواعد المكتوبة، الوصف الوظيفي، متطلبات العقد الوظيفي... الخ تجعل القيادة غير ضرورية.

7-5- **الرضا الوظيفي:** وأخيرا من الممكن أن يستمد الموظف من أدائه لعمله قدرا من الرضا بحيث تصبح محاولات التأثير من قبل القائد غير ضرورية.⁽²⁾ وعلى هذا تكون القيادة على درجة أقل من الأهمية من خلال عوامل أخرى يمكن أن تعوضها.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه، إذا كانت قلة أو عدم تأثير القيادة شيئا موجودا فلماذا لم يحظ بالاهتمام المناسب؟ أحد هذه الأسباب المحتملة لذلك أن لدى الناس ميل

(1) - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص89.

(2) - اندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، صص312-313.

للتفكير في القيادة بطريقة خيالية، أي أن لديهم اتجاه لإعطاء القيادة أهمية أكبر من أهميتها، ويربطوا بينها وبين الأداء بطريقة أوثق مما عليه في الواقع.⁽³⁾ وقد قام باحثين باختبار صحة هذا الفرض بإعطاء بيانات عن شركة وهمية تصف نواحي قوة الشركة لطلبة الماجستير بإعطاء فقرات مختلفة عن نواحي القوة، فكانت مجموعة الطلبة التي قرأت نواحي القوة الناتجة عن الإدارة العليا، حيث أعطت هذه الأخيرة أعلى الدرجات في تقرير التقييم عن بقية العينات الأخرى. وتساعد هذه الدراسة في التأكيد على أن الناس يعطون للقادة مكانة خيالية، لذلك يعطونها مكانة مبالغ فيها في العديد من الواقع.⁽¹⁾

8- نموذج متكامل للقيادة:

يجب أن يكون واضحاً من خلال استعراض مادة هذا الفصل أن القيادة ليست عملية بالغة التعقيد فحسب، بل لا يوجد مدخل واحد متفق عليه لدراسة وممارسة القيادة في المنظمات أيضاً، ولغله من الصعب – إن لم يكن مستحيلاً – أن يلم المدير بكل العوامل التي تحيط به ومن ثم يختار النمط الأكثر فعالية. لقد كشفت دراسة القيادة أن هنالك عوامل معينة ضرورية لتحقيق مستويات مرضية من الأداء، ويوجز النموذج المتكامل المعروض العوامل التالية:

8-1- الحثيات: يبنى النموذج على عاملين اثنين:

- خصائص المديرين: وتشمل خصائص الشخصية والحاجات والتجارب السابقة والتعزيز (أي التعلم).

- الخصائص السببية: وتتناول مؤشرات الملاحظة (أي الإجماع أو الإتساق والتميز) وما إذا كان سلوك المرؤوس يرجع إلى عوامل داخلية أو خارجية.

8-2- الأنماط السلوكية للقائد: وتشمل العوامل العامة للنظام والخاصة بتخصيص المهام والتنفيذ والتقييم والمكافآت (أي التعزيز)، والأساليب القيادية: الإجرائي والمساعد والموجه نحو الإنجاز.⁽²⁾

8-2-3- المرؤوس: يتوقف تأثير المرؤوس على بيئة القيادة على الخاصة الفردية للمرؤوس والتي تشمل: الشخصية والقدرة والحاجات، الدوافع، التجربة السابقة والتعزيز، إلى جانب مدركاته للتوقعات الإجرائية، وقوة جذب الفعل والعدالة.

8-2-4- الموقف: هنالك ثلاث عوامل أساسية يجب أن تأخذ في الاعتبار عند تقييم تأثير الموقف:

أ- طبيعة المهام: مع التركيز بوجه خاص على عوامل مثل التكرارية والوضوح وإمكانية التنبؤ بها ومدى صعوبتها.

(3) - مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصاري، مهارات القيادة في المجال الرياضي، مكتبة الانجلو

المصرية، القاهرة، مصر، 2003، ص 8.

(1) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 615.

(2) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص ص 313-314.

ب- طبيعة الجماعة: وخاصة المرحلة التي وصلتها الجماعة من حيث تطورها وتركيبها ومعاييرها ودرجة تماسكها.
ت- العوامل التنظيمية: وتشمل التركيز على الأنظمة والإجراءات والمعرفة المهنية والغموض في بيئة العمل والأوقات المقررة للإنجاز.
ث- مصادر التأثير الأخرى – بخلاف القائد- وهي المصادر التي تقلل من اعتماد المرؤوس على الرئيس.

8-2-5- النتائج: تتمثل نتيجة عملية القيادة فيما يتمخض عن التفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه ، وتشمل المعايير التي يتم بموجبها تقويم تلك النتائج الإنتاجية ، وما تم إنجازه من مهام ، والرضا والدافعية ودوران العمل والتغيب عن العمل.

8-2-6- التغذية المرتدة: ويتعلق الأمر الأخير بالمسائل الدينامية للقيادة ، فسلوك القائد يؤدي إلى نتائج معينة، إلا أن هذه النتائج قد تغير السلوك وتؤثر على العوامل الموقفية الأخرى.

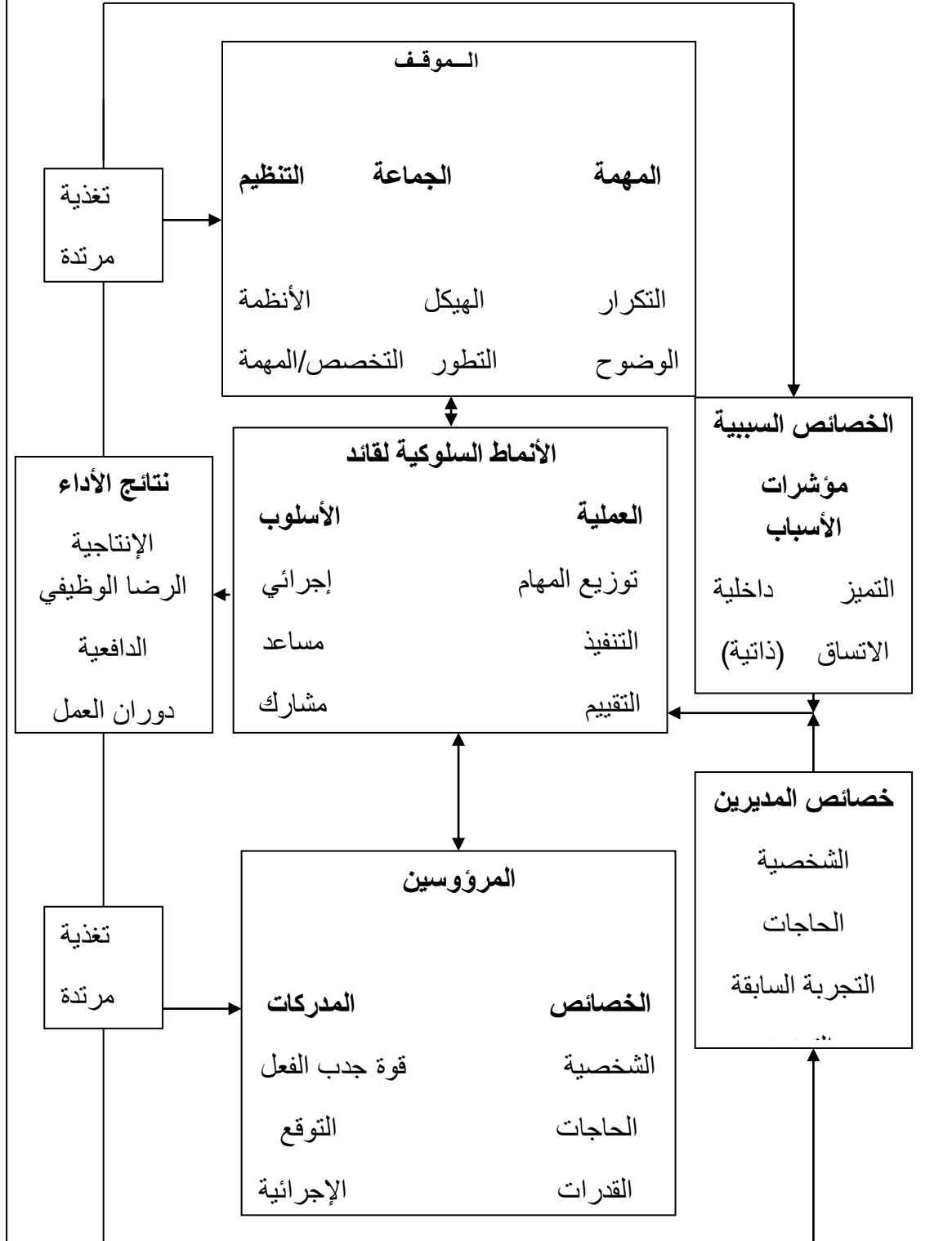
يسعى النموذج المتكامل إلى توليف بعض أهم المعلومات والمعارف المتعلقة بالقيادة في بوتقة واحدة ، فهو لا يتضمن كل المتغيرات ، ولكنه يحدد المهم منها ويبينها ، ولعل من أهم المسائل الواردة فيه بالنسبة للمديرين تتمثل في الحاجة إلى تطوير القدرة على تشخيص وتقويم العوامل العديدة التي تؤثر في عملية القيادة ، حيث لا يمكن للمدير تغيير أسلوبه بحيث يتحقق الحد الأقصى من الفعالية إلا بتوافر هذه القدرة.⁽¹⁾

والشكل التالي يوضح ذلك.

314- (1) - أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس، مرجع سابق،ص ص316

شكل رقم (24) : نموذج متكامل للقيادة

المصدر : اندرو دى سيزلاقي ،مارك جى ولاس، مرجع سابق،ص315.



خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أنه الموضوع واسع ويصعب الإحاطة بكل جوانبه ، وحسب رأي الباحث فإن القيادة هي حقيقة الطريقة أو الكيفية التي يؤثر بها فرد أو مجموعة على فرد أو مجموعة أخرى، كما أن القيادة ليست بالجابية التي يراها أغلب الناس والدارسين لأنه فرق كبير بين الدراسة النظرية والواقع الذي تمارس فيه هذه القيادة، وحسب تفسير الباحث لذلك أن أغلب الناس تفكر في القيادة بأنها أحادية التأثير، أي من جانب القادة فقط ، وبذلك يرى فيها الناس أنها مصدر للسيطرة والحصول على أهداف عديدة، وهذا ينبهنا إلى فكرة أن القيادة ليست أحادية التأثير بل ثنائية من القائد إلى الأتباع ومن الأتباع إلى القائد، وهذا بدوره يذكرنا بفكرة عظيمة من كلام سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم حيث يقول :

((سيد القوم خادمهم))⁽¹⁾.

وهذا يؤكد أن إلى جانب القيادة توجد المسؤولية التي تحتم على كل قائد أن يراعي سيرورة تطبيق القيادة في الأهداف المراد تحقيقها، وأن القائد الحقيقي يسعى وراء تحقيق أهداف جماعته حيث يرى فيهم زملاء لا أتباع، ونظرا لصعوبة أن يجري المرء في أهداف غيره ومصالحهم ، كان القادة الحقيقيون قلة قليلة.

هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، ط2، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، عمان، الأردن، 1995، ص53. ⁽¹⁾ -

وكذلك حسب رأي الباحث فإننا لا نتحدث عن القيادة في المستويات الدنيا من التنظيم بل نتحدث عن الإشراف ، وكلما ارتقينا في المستويات التنظيمية نتحدث عن القيادة.

ويرى الباحث كذلك أن القائد يكون دائما أمام تابعيه في المقدمة، وليس خلفهم فهو كالذي يمتلك شخصية معنوية عنهم فهو يمثلهم.

وأخيرا فالقيادة حسب رأي الباحث تتطلب المزيد من البحث ولكن بمعايير جديدة تأخذ بواقعنا المعاش كما تأخذ بالمعايير التي تشكل شخصيتنا.

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

تمهيد

1- المنهج المستخدم.

2- حدود الدراسة.

3- مجتمع الدراسة.

4- الدراسة الإستطلاعية.

5- أداة جمع البيانات.

5-1- صدق أداة الدراسة.

5-2- ثبات أداة الدراسة.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

مقدمة :

بعد التطرق إلى إشكالية الدراسة والتعريف بمتغيراتها في الفصول السابقة من الجانب النظري، يتناول الباحث في هذا الفصل من الجانب التطبيقي منهج الدراسة وحدودها المكانية والزمنية، ويحدد مجتمعها وكيفية وأسباب اختياره، وأهم خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية في ضوء المتغيرات الديموغرافية، ثم يستعرض أداة الدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات اللازمة للدراسة، من بناؤها وصدقها وثباتها، وأخيرا يوضح الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1- المنهج المستخدم:

انطلاقا من طبيعة الإشكالية وفرضيات البحث والمعلومات المراد الحصول عليها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، دون أي تدخل من الباحث ثم يقوم بعمل وصف دقيق لها بحيث يساعد على تفسير المشكلات المرتبطة بها أو التي تتضمنها أو الإجابة على الأسئلة الخاصة بها، بالإضافة إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا، يعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو حجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.⁽¹⁾

2- حدود الدراسة:

1-2- الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله الواقعة في وسط الولاية، حيث يفصلها شرقا شارع فقط عن الطريق الرابط بين ولاية ميله وجيجل، ومن الجهة الغربية السوق الأسبوعية، والجهة الجنوبية وكالة التشغيل لولاية ميله، ومن الجهة الشمالية مجمعات سكنية.

بالإضافة للوحدات التابعة لها من الديوان المركب المتعدد الرياضات الواقع بمحاذاة الطريق الرابط بين ولاية ميله وقسنطينة، وديوان مؤسسات الشباب الواقع مع الطريق الرابطة بين ولاية ميله وجيجل.

1-1-2- التعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله وأهدافها:

وهي مؤسسة ذات طابع إداري تسعى إلى حث وتدعيم البرامج الإجتماعية والتربوية عن طريق المؤسسات الشبانية التابعة لها، التي من شأنها مساعدة الشباب لإدماجهم في الوسط الإجتماعي عن طريق المرافق الرياضية التي تساعد الشباب على الخروج من العزلة والإشتراك في الحياة الإجتماعية.

وقد تم تعويض اسم السابق "مديرية ترقية الشبيبة" و"مديرية ترقية الشبيبة في الولاية" المنصوص عليهما في المادتين 2 و4 من المرسوم التنفيذي رقم 90-234 المؤرخ في 28 يوليو سنة 1990 بتسمية "مديرية الشباب والرياضة"⁽¹⁾

(1) - محمود عبد الحليم منسي، مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص201.

(1) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، المادة (01) من المرسوم التنفيذي رقم 93-283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 ص19.

ويحدد المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها. حيث تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة، التي تعمل على تطوير المؤسسات والهيكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها، العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية وتحثها وتنسّقها وتقيّمها وتراقبها. تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية المصالح الآتية:

- مصلحة التربية البدنية والرياضة.
 - مصلحة نشاطات الشباب.
 - مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.
 - مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.
- لا يتعدى عدد المكاتب في كل مصلحة ثلاثة مكاتب.(2)

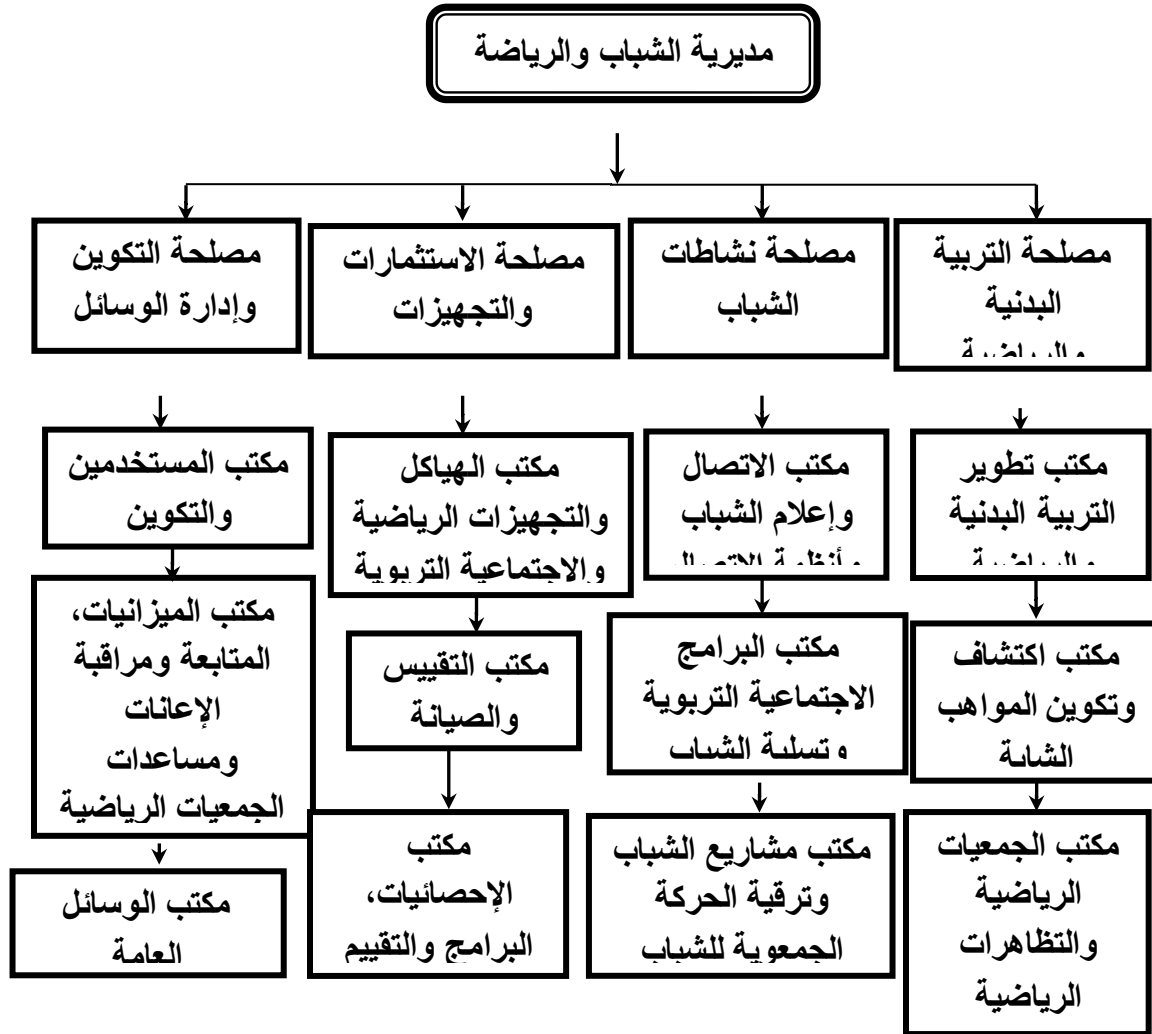
1-1-1-2- مهام مديرية الشباب والرياضة :

- تكلف مديريات الشباب والرياضة على مستوى الولاية بوجه الخصوص بما يلي:
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاءات للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
 - إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب.
 - ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وتطوير هيكلها وتنظيمها.
 - تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
 - تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
 - وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية السنوية.
 - تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم للعاملين داخل هيكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
 - إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهيكل والهيئات المعنية.
 - السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.

(2) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، المواد (01)،(02)،(03)،(04)، المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، ص ص 30-31.

منهجية واجراءات الدراسة

- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
 - ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقسيمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
 - ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها والمحافظة على الممتلكات والأرشيف.
 - تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكميات والآجال المقررة.⁽¹⁾
- ونحاول الآن تقديم هيكل تنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة:



شكل رقم (25) : يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة.⁽²⁾

(1) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة (03)، المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، مرجع سابق، ص ص 30-31.

(2) خليفي سليم، الحوافر وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة، مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، المركز الجامعي سوق أهراس، الجزائر، 2011، ص 119.

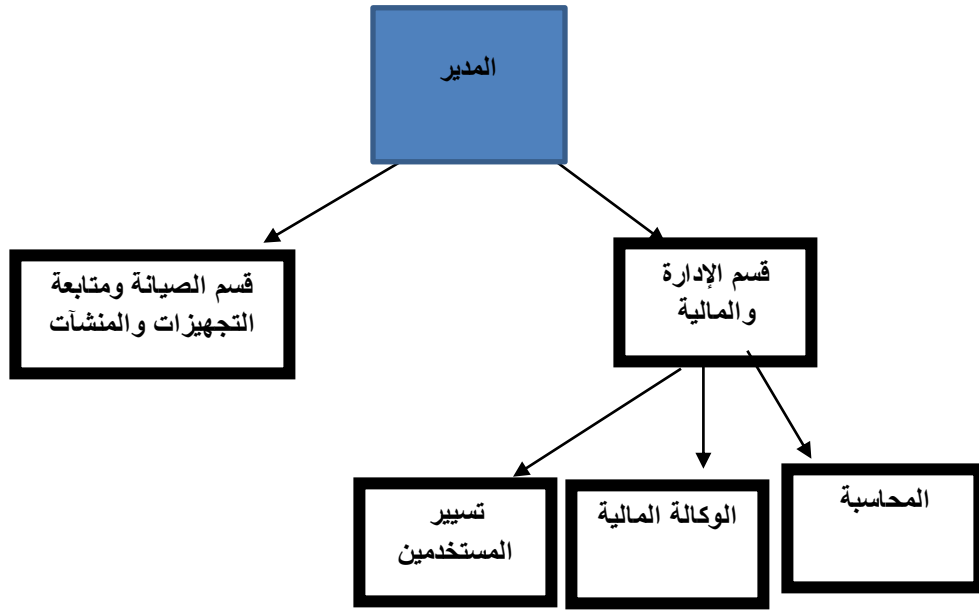
نلاحظ من خلال هذا الشكل أن الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة أنه هيكل ذات تقسيم أفقي مع تركيز على النشاط الداخلي أي تنظيم وظيفي.⁽¹⁾

2-1-2- ديوان المركب المتعدد الرياضات:

هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتوضع تحت وصاية وزير الشباب والرياضة، إذ يكون مركز ديوان المركب المتعدد الرياضات بمقر الولاية⁽²⁾، ويسعى إلى الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها والمساعدة في نشر روح الرياضة وذلك بفسح المجال لأقصى عدد من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

ويتكون من قسمين هما: قسم الصيانة ومتابعة التجهيزات والمنشآت وقسم الإدارة والمالية، حيث ينقسم هذا الأخير إلى ثلاثة أقسام فرعية هي: قسم المحاسبة وقسم الوكالة المالية وقسم تسيير المستخدمين.

ونورد فيما يلي الهيكل التنظيمي للديوان المركب المتعدد الرياضات:



شكل رقم (26) : يوضح الهيكل التنظيمي للديوان المركب المتعدد الرياضات. نلاحظ كذلك من خلال هذا الشكل أن الهيكل التنظيمي للديوان المركب المتعدد الرياضات انه هيكل ذات تقسيم أفقي مع تركيز على النشاط الداخلي أي تنظيم وظيفي.⁽³⁾

(1) – أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 481.

(2) – المادة (03)، (04) من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426 هـ، الموافق لـ 22 سبتمبر 2005، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 84، الصادرة بتاريخ 27 ذي الحجة عام 1426 هـ الموافق لـ 29 ديسمبر سنة 2005، ص 12.

(3) – أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 481.

2-1-2-1- أهدافه:

يعمل ديوان المركب المتعدد الرياضات على تحقيق الأهداف وفق التنظيمات المبينة في المادة الثانية ، وهي كالآتي:

- 1- المساهمة في تطوير الممارسات البدنية والرياضية على مستوى الولاية.
- 2- السهر على سير وصيانة مجمل الوحدات الرياضية ومؤسسات الإستقبال المكونة له.
- 3-السهر على صيانة المؤسسات والتجهيزات التابعة للديوان وانجاز كل أشغال البناء والتهيئة والتوسيع.
- 4- وضع تحت التصرف الوسائل المادية والتقنية اللازمة لتنظيم:
 - المنافسات والتظاهرات الرياضية المحلية والوطنية والدولية التي تجرى على مستوى الوحدات الرياضية للديوان.
 - التدريبات والتربصات لتحضير الرياضيين.
 - التعليم والتربية البدنية والمستويات الأخرى من الممارسات البدنية والرياضية.
 - تكوين وتطوير التأهيل للرياضيين وكذا الموظفين والمؤطرين.
 - استقبال الرياضيين للمنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع تحت تصرفهم الوسائل اللازمة لتحضيرهم وتجمعهم.
 - المساهمة في تطوير الممارسات الرياضية للمدارس الرياضية ووضع تحت تصرفهم الوسائل والوحدات.
 - تنظيم وتحضير كل التظاهرات الرياضية وكذا النشاطات المكملة لها سواء كانت فنية أو ثقافية والسهر على تقديم الخدمات ذات الطبيعة الترفيهية واسترخاء الجمهور.
 - في كل ديوان المدير ينظم الدخول إلى الوحدات الرياضية في إطار احترام التنظيمات القانونية السارية المفعول بالتماشي مع مستوى الممارسة الرياضية، وعدد الممارسين والوقت الممنوح لهم.
 - المستعملون ملزمون باحترام النظام الداخلي للمؤسسة، والسهر على حسن استعمال التجهيزات الموضوعة تحت تصرفهم.
 - مخطط سنوي لإستعمال كل وحدة بالنظر إلى قدرتها العملية، يوضع كل موسم رياضي بالإتفاق مع الاتحاديات والرابطات وكذا النوادي الرياضية والمؤسسات والتنظيمات المستعملة وفق درجة الأولوية التالية:

1- الرياضة والمنافسات ذات المستوى الوطني المسيرة من طرف الاتحاديات الوطنية والرياضة ذات المستوى العالي.

2- التربية البدنية والرياضية.

طريقة الممارسة ووضع المخطط السنوي للإستعمال السنوي للمؤسسات الرياضية محددة عن طريق اتفاقيات مع مدير الديوان. وهذا يكون عبر وحداته المنتشرة عبر الولاية وسنحاول تلخيصها فيما يلي:

1- **ملعب بلعيد بلقاسم (ميلة):** عنوانه حي بن سي خليفة، لديه مساحة لعب معشوشبة اصطناعيا، مضمار، طاقة استيعاب 11000 مقعد منها 3000 مقعد مغطاة و9000 غير مغطاة، شباكين لبيع التذاكر و04 مداخل للملعب.

2- **المسبح النصف الأولمبي (ميلة):** عنوانه حي بن سي خليفة، بطاقة استيعاب 200 مقعد.

3- **القاعة المتعددة الرياضات الإخوة لزعز (ميلة):** عنوانها حي بن سي خليفة، بطاقة استيعاب 500 مقعد.

4- **القاعة المتعددة الرياضات لعور حسين (وادي النجاء):** عنوانها حي معزوزي لخضر، بطاقة استيعاب 500 مقعد.

5- **قاعة متعددة الرياضات (فرجيو):** العنوان محطة فرجيو، بطاقة استيعابها 500 مقعد.

6- **ملعب متعدد الرياضات 11 ديسمبر 1960 (شلغوم العيد):** العنوان حي 20 أوت 1955، بطاقة استيعابه 5400 مقعد، منها 3000 مقعد مغطاة و2400 مقعد في طور الإنجاز، وساحة لعب معشوشبة اصطناعيا، مضمار.

7- **القاعة المتعددة الرياضات محمد بوضياف (شلغوم العيد):** العنوان شارع أحمد يحي رشيد شلغوم العيد، بطاقة استيعابه 500 مقعد.

8- **القاعة متعددة الرياضات محمد الطاهر رماش (القرارم قوقة):** العنوان شارع سبتي بوجريو القرارم قوقة، بطاقة استيعاب 500 مقعد.

وتحتوي وحداته على مجموعة وسائل مساعدة في أدائها لمهامها وهي متباينة فيما بينها في هذه الوسائل ونذكر منها ما يلي:

أ- **المحلات:** تحتوي على مدرجات ، غرف تبديل الملابس للحكام واللاعبين، دورات المياه، مضخات، حمامات، مخازن، قاعات للاجتماعات، إدارة الوحدة، الوحدة الطبية، طبيب نفساني، طبيب عام، طبيب أسنان، قاعات رياضية (رياضات قتالية، جيماز، كمال الأجسام، الملاكمة... الخ)، ملاعب جوارية، النادي، شباك بيع التذاكر.

ب- **التجهيزات:** الملاعب المجهزة بالأضواء الكاشفة، مرمى من نوع الألمنيوم، الوسائل البيداغوجية اللازمة لعمل المدارس الرياضية، وسائل الصيانة اللازمة لأحواض المياه، أعمدة مرة اليد والسلة والكرة الطائرة، ألواح إلكترونية، مدرجات شرفية.

ج- **المستعملون:** المدارس الرياضية ، أقسام رياضة ودراسة كرة القدم سنة أولى وثانية، الجمعيات الرياضية المختصة، مختلف الإدارات العمومية (أمن الولاية، الدرك الوطني، الحماية المدنية، المراقب المالي، إدارات الولاية، القطاع العسكري، منخرطين)، النوادي الرياضية.

د- **التأطير:** يشرف على السير الحسن لهذه الوحدات مختصون مختلفون في الرياضة منهم (مستشار الرياضة، مربّي في الرياضة، تقني سامي في الرياضة، مربّي في الرياضة).

و- **ملاحظة:** الحجم الساعي لإستغلال الملاعب يتراوح بين 8 إلى 12 ساعة، كما أن مداخيل الملاعب من المقابلات الرسمية ضعيفة جدا.

2-1-3- ديوان مؤسسات الشباب:

يقع ديوان مؤسسات الشباب وسط مدينة ميلّة ، يحيط به دار الشباب في طور الإنجاز ومجمع سكني، عمارات ومحلات ، يحاذيه الشارع الرئيسي المؤدي إلى ولاية جيجل عابرا دائرة قرارم قوقة.

إن ديوان مؤسسات الشباب لولاية ميلّة واحد من بين (48) ديوانا الموزع على مستوى التراب الوطني، يتولى إعلام وتوجيه وتنشيط الشباب في مختلف مجالات الحياة منها: التعليم، الصحة ،التكوين، البيئة، التشغيل والإعلام ... وغيرها من المحاور التي تستجيب لحاجياتهم اليومية.

وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي و توضع الدواوين تحت وصاية وزير الشباب والرياضة، الذي يحدد مقره بناء على اقتراح من والي الولاية المعنية، وقد أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/07 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427 الموافق ل6 يناير سنة 2007 ، والمتضمن تحويل اسم مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها في المرسوم التنفيذي رقم 90-253 المؤرخ في 11 صفر

عام 1411هـ الموافق لـ أول سبتمبر سنة 1990- إلى "دواوين مؤسسات الشباب للولاية" وتدعى في صلب النص "الدواوين" (1)

2-1-3-1- مهام مؤسسات ديوان مؤسسات الشباب:

تتولى الدواوين مهام ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها، وصيانتها وحفظها. وبهذه الصفة تكلف الدواوين بالاتصال مع الهيئات المعنية والحركة الجمعوية، لاسيما بما يأتي:

- تنظيم النشاطات الاجتماعية والتربوية والثقافية ونشاطات التسلية تجاه الشباب وتنشيطها وتسييرها.
- تنظيم نشاطات الهواة والطلق والسياسة التربوية للشباب وتشجيعها.
- تنظيم تظاهرات ثقافية وعلمية.
- تقديم المساعدة التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم.
- المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة.
- تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات ودراسات الوسط.
- وضع في متناول الشباب، المعلومات التي من شأنها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- تنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها.
- القيام بكل التحقيقات والدراسات وسبر الآراء المرتبطة بمجال تدخلها.
- تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها.
- إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهم الشباب في كل ميادين الحياة الاجتماعية ووضع نقاط الإعلام عبر كل مؤسسات الشباب.
- تنفيذ كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال تجاه الشباب، بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات.
- ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشآت الشباب وتسييرها وصيانتها وحفظها.

(1) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 02، الصادرة بتاريخ 18 ذو الحجة عام 1427 الموافق 7 يناير سنة 2007 ، ص 12.

- ضمان تسيير كل منشآت الشبيبة المرتبطة بنشاطات القطاع التي قد تسندها إليها السلطة الوصية صراحة.
- تطوير المبادلات مع دواوين المؤسسات الموجودة على مستوى الولايات الأخرى.
- احتضان تربيصات التكوين والتجمعات وكذا العروض والأشغال والأداءات المرتبطة بموضوعها.(2)

2-1-4- مؤسسات ديوان مؤسسات الشباب:

تتوفر الدواوين قصد إنجاز مهامها على مؤسسات الشباب الآتية:

- دور الشباب وبيوت الشبيبة والبيوت القروية الموضوعة تحت سلطة وزير الشباب والرياضة.
- دور الشباب وبيوت الشباب والقاعات المتعددة الخدمات ومخيمات الشباب والمركبات الرياضية الجوارية وكل منشآت الشبيبة المنجزة بمساهمة مالية من الدولة خارج المخططات البلدية للتنمية.
- المنشآت أيا كانت طبيعتها المحولة أو المتنازل عنها لوزارة الشباب والرياضة من البلديات والولايات طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول. مؤسسات الشباب المنصوص عليها هي:
- دور الشباب.
- بيوت الشباب.
- القاعات المتعددة الخدمات للشباب.
- مخيمات الشباب.
- المركبات الرياضية الجوارية.

تتخذ مؤسسات الشباب الموجودة على مستوى الولاية إحدى التسميات المذكورة أعلاه. تحدد شروط إنشاء مؤسسات الشباب ومهامها وتنظيمها وسيرها وكذا تعداد ونوع المستخدمين العاملين بها والمؤهلات التي يجب أن تتوفر فيهم بقرار من وزير الشباب والرياضة. يدير كل مؤسسة للشباب مدير يعين طبقا للتنظيم المعمول به، كما تضم المؤسسة زيادة على ذلك فريقا بيداغوجيا ومستخدمين إداريين ومستخدمي المصلحة يوظفون ضمن الشروط

(2)-المادة (05)، المرسوم التنفيذي رقم 01-07، المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1411هـ الموافق لـ 06 يناير سنة 2007، مرجع سابق، ص 12.

المقررة في القوانين والتنظيمات المعمول بها. كما تساعد مدير المؤسسة لجنة بيداغوجية تكلف بما يأتي:

- تنظيم المؤسسة وسيرها.
 - المشروع التربوي للبرامج وحصائل النشاطات.
 - توظيف بعض الفئات من المستخدمين.
- تحدد تشكيلة وسير اللجنة في نظامها الداخلي المعد طبقا لنظام نموذجي داخلي يحدد بقرار من وزير الشباب والرياضة.⁽³⁾

2-1-4-1- مهام مؤسسات الشباب:

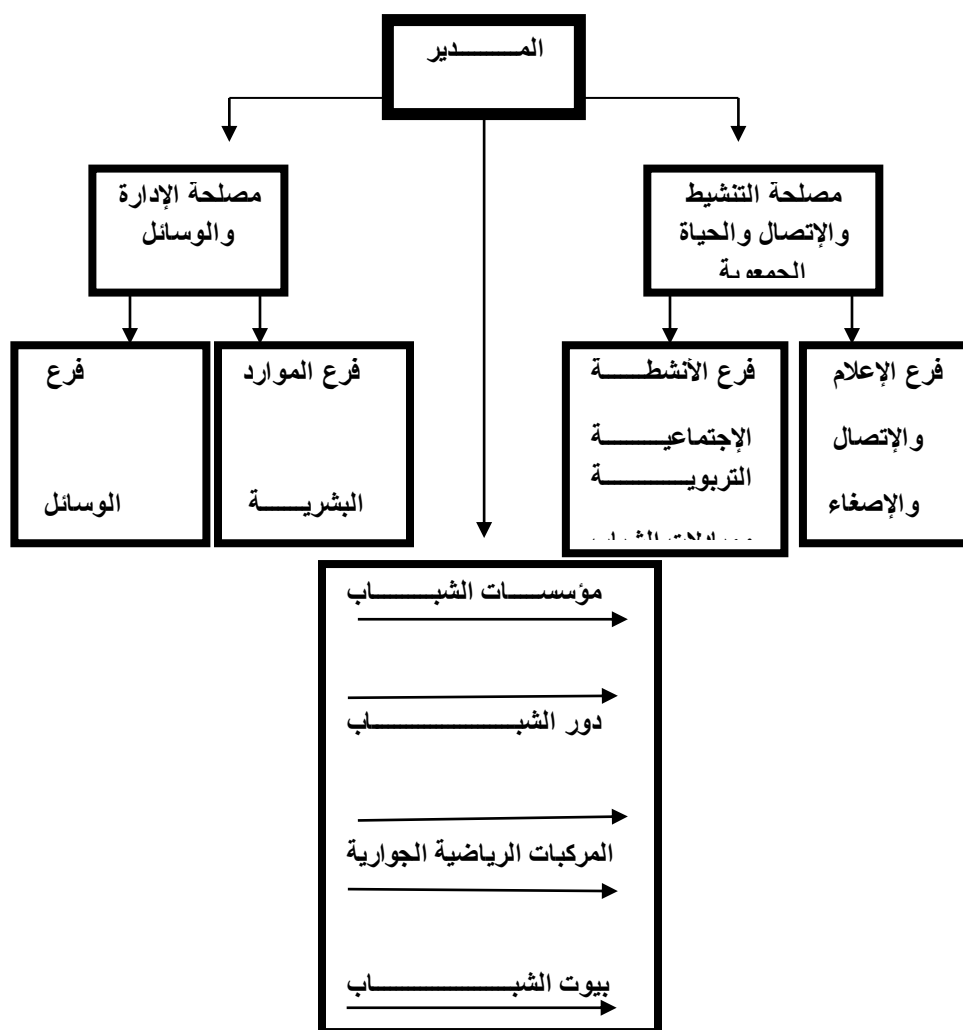
- لمؤسسات الشباب مجموعة من المهام أنشأت من أجل القيام بها وإيصال رسالتها للمجتمع، تلخص كالآتي كل على حسب تخصصها:
- تكلف دور الشباب باستقبال جمهور من الشباب في فضاءات نشاطات ملائمة لتعرض عليهم خلال أوقات فراغهم تنشيطا اجتماعيا تربويا وعلميا ومسليا.
 - تكلف بيوت الشباب بالعمل على تطوير وترقية حركية الشباب والسياحة التربوية للشباب.
 - تخصص القاعات المتعددة الخدمات للشباب لضمان نشاطات اجتماعية وتربوية وعلمية ومسلية تجاه الشباب أثناء أوقات فراغهم في الوسط الريفي والحضري.
 - تخصص مخيمات الشباب لاستقبال الأطفال والمراهقين والشباب خلال أوقات فراغهم وتنظيم نشاطات تسلية تربوية وسياحية لفائدتهم، وتكتسي أنشطة مخيم الشباب طابعا دائما. كما يمكن أن يُتخذ في الموسم الصيفي مكانا لتنظيم مراكز للعطل والتسلية للشباب طبقا للتنظيم المعمول به.
 - تخصص المركبات الرياضية الجوارية لاسيما لتقديم تنشيط جوارى لشباب الأحياء والمدن من خلال ممارسة النشاطات الرياضية والاجتماعية والثقافية.⁽⁴⁾

2-2-4-1- الهيكل التنظيمي لليونان مؤسسات الشباب:

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لليونان مؤسسات الشباب:

⁽³⁾ المادة (20)، (33)، (34)، الفصل الثالث من المرسوم التنفيذي، رقم 07 - 01 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427 هـ الموافق 6 يناير سنة 2007م، ص ص 14-16.

⁽⁴⁾ المادة (21)، (22)، (23)، (24)، (25)، نفس المرجع، ص 15.



شكل رقم (27): يوضح الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب.

2-2- الحدود الزمنية:

تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 15 ماي و 15 جويلية ، أي في مدة شهرين وقد تم تقسيم هذه الفترة إلى قسمين إحداها للدراسة الاستطلاعية ودامت 3 أسابيع وأحدها للدراسة النهائية وقد دامت 5 أسابيع.

3- مجتمع الدراسة:

لقد قام الباحث بالحصص الكلي لأفراد المجتمع الأصلي وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث بلغ العدد الكلي للعاملين على مستوى مديرية الشباب والرياضة 35 عاملا فيما يخص الإدارة، و 30 عاملا على مستوى ديوان مؤسسات الشباب، و 40 عاملا على مستوى الديوان المركب المتعدد الرياضات، وهذا العدد

منهجية واجراءوات الدراسة

في تغير مستمر وذلك حسب الحاجة فهناك من العمال الذين تم توظيفهم من خلال وكالة تشغيل الشباب ومنهم بالتعاقد، في حين الجزء الثابت من العمال هم الدائمون، وهناك نظام العمل بالتناوب بين الفترة الصباحية والمسائية لدى بعض العمال.

ويتضح من خلال الأتي الخصائص السوسيو مهنية لهذا المجتمع الأصلي:

النسبة المئوية	العدد	الفئات
76.19 %	80	إطار
47.61 %	50	أ- شعبة الرياضة
28.57 %	30	ب- شعبة الشباب
23.80 %	25	عامل بسيط
99.99 %	105	المجموع

جدول رقم(02): يوضح الخصائص السوسيو مهنية لهذا المجتمع الأصلي.

يتبين من خلال الجدول رقم (03) أن أكبر فئة في المجتمع هي فئة الإطار بنسبة 76.19 % من المجتمع الأصلي، وذلك بشقيه حيث تمثل شعبة الرياضة 47.61 % من مجتمع الدراسة ، في حين شعبة الشباب تمثل نسبة 28.57 % ، وفي الأخير أقل نسبة تعود لفئة العمال البسطاء بنسبة 23.80%.

مع ملاحظة أن شعبة الرياضة تضم (مربي في الرياضة، تقني سامي في الرياضة، مستشار في الرياضة)، وشعبة الشباب تضم (مربي الشباب، مختص للشباب، مستشار الشباب).

ونميز بين العمال حسب ما تمليه الدراسة على أساس طبيعة الوظيفة إذا كانت إشرافية أو غير إشرافية، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

النسبة المئوية	العدد	طبيعة الوظيفة
33.33 %	35	إشرافية
66.66 %	70	غير إشرافية
99.99 %	105	المجموع

جدول رقم (03) تصنيف العمال بالمؤسسة حسب طبيعة الوظيفة.

منهجية واجراءات الدراسة

ويتضح من خلال الجدول أن الفئة المتمثلة في العاملين أصحاب المسؤوليات الإشرافية تمثل نسبة قليلة تقدر بـ 33.33 % ، في حين غالبية العمال هم أصحاب المسؤوليات الغير إشرافية بنسبة تقدر بـ 66.99 % من العدد الكلي للعاملين بالمؤسسة.

وينقسم العمال في مديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة بوحدهاتها ديوان مؤسسات الشباب وديوان المركب المتعدد الرياضات إلى عمال مؤقتين وعمال دائمين، والجدول التالي يوضح ذلك.

النسبة المئوية	مؤقتين	النسبة المئوية	دائمين	طبيعية العمل الفئات
%19.04	20	%57.14	60	إطار
%04.76	05	%19.04	20	عامل بسيط
%23.8	25	%76.18	80	المجموع

جدول رقم (04) يوضح توزيع العمال إلى دائمين ومؤقتين.

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العمال هم دائمون بنسبة 76.18 % بأكبر نسبة للإطارات وذلك بنسبة 57.14 %، وتليها فئة العمال البسطاء بنسبة 19.04 % ، في حين بلغ عدد العمال المؤقتين وذلك بنسبة 23.8 % و ذلك بنسبة 19.04 % للإطارات و 04.76 % وأخيرا بصفر لعمال التحكم.

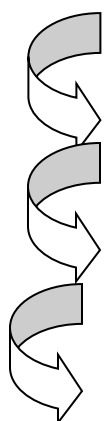
ويتوزع هؤلاء العمال على كل من مديرية الشباب والرياضة وديوان المركب المتعدد الرياضات وديوان مؤسسات الشباب، وكل وحدة تتكون من مصالح كما هو مبين في الجدول التالي:

مديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة

العدد	المصلحة
01	المدير.
06	مصلحة التربية البدنية والرياضية.
07	مصلحة نشاطات الشباب.
06	مصلحة الإستثمارات والتجهيزات.
07	مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

منهجية واجراءات الدراسة

الإستقبال.	02
النظافة.	02
الحظيرة .	01
الحراسة والأمن.	03
المجموع	35
الديوان المركب المتعدد الرياضات	العدد
المدير .	01
قسم الإدارة والمالية.	07
قسم الصيانة ومتابعة التجهيزات والمنشآت.	08
قسم المحاسبة.	06
قسم الوكالة المالية.	04
قسم تسيير المستخدمين.	05
الإستقبال.	02
النظافة.	02
الحظيرة.	02
الحراسة والأمن.	03
المجموع	40
ديوان مؤسسات الشباب	العدد
المدير	01
مصلحة التنشيط والإتصال والحياة الجموعية.	05
مصلحة الإدارة والوسائل.	04
فرع الإعلام والإتصال والإصغاء.	03
فرع الأنشطة الإجتماعية والتربوية ومبادلات الشباب والحياة الجموعية.	05
فرع الموارد البشرية والمالية.	04
فرع الوسائل والصيانة.	04
الإستقبال	02
النظافة	02
الحظيرة.	01
الحراسة والأمن.	03
المجموع	30



مديرية الشباب والرياضة	33.33 %
الديوان المركب المتعدد الرياضات	38.09 %
ديوان مؤسسات الشباب	28.57 %

جدول رقم (05): يوضح توزيع العمال على المصالح.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة للعمال هي في الديوان المركب المتعدد الرياضات بنسبة 38.09 %، وتليها مديرية الشباب والرياضة بنسبة 33.33 %، وفي الأخير ديوان مؤسسات الشباب بنسبة 28.57 %.

وبعد أن تم استثناء عينة الدراسة الاستطلاعية المتكونة من 21 فرد أي ما يقابل نسبة 20 % من المجتمع الأصلي، أصبحت عينة الدراسة الأساسية تتكون من 84 عاملا موزعين عبر مختلف الأصناف السوسيو مهنية: الإطار، عامل بسيط وذلك حسب ما يوضحه الجدول التالي:

النسبة المئوية	العدد	الفئات
76.19 %	64	إطار
23.80 %	20	عامل بسيط
99.99 %	84	المجموع

جدول رقم (06): يوضح الخصائص السوسيو مهنية لعينة الدراسة.

يتضح من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة الاستطلاعية كانت متجانسة مع التوزيع الأصلي لمجتمع الدراسة، حيث تم اختيار 20 % من فئة الإطار، و 20 % من فئة العمال البسطاء، أي 16 فرد من الإطار و 05 فرد من الفئة العمال البسطاء، وهذا يحافظ على تجانس العينة الأصلية.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن استجابة (75) عاملا من أصل (84)، أي بنسبة استجابة تقدر بـ 89.28 %، والجدول التالي يوضح نسب الاستجابة حسب الفئات السوسيو مهنية.

منهجية واجراءات الدراسة

الفئات	العدد	نسبة الاستجابة
إطار	56	74.66%
عامل بسيط	19	95%
النتيجة الكلية	75	89.28%

جدول رقم (07): يوضح الخصائص السوسيو مهنية للعينة المستجيبة.

نلاحظ من الجدول أن أعلى استجابة كانت من طرف فئة العمال البسطاء بنسبة 95 %، وتليها بعد ذلك فئة الإطارات بنسبة 74.66 % .

4- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية في أي دراسة علمية خطوة أساسية ينبغي على الباحث القيام بها قبل إجرائه للدراسة النهائية وذلك حتى يتم تحديد الصيغ النهائية للعديد من المتغيرات الدراسة التي من أهمها:

- زيادة التأكد من المقاربة النظرية لمشكلة البحث.
 - التعرف على مكان البحث ومعاينة أفراد المجتمع ومعرفة خصائصه المختلفة.
 - يمكن تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع بيانات البحث، ويمكن تعديل تعليمات هذه الأدوات في ضوء ما تبينه الدراسة الاستطلاعية (1).
 - التعرف على طبيعة المجتمع ن والتي يتحدد على إثرها اختيار عينة البحث.
 - إمكانية بروز بعض المتغيرات التي لم ينتبه إليها الباحث من قبل.
- ومن هذا المنطلق كان لزاما على الباحث القيام بدراسة استطلاعية لتجسيد الأهداف السالفة الذكر.

وقد قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة عشوائية طبقية تتكون من 21 فردا أي ما يمثل 20 % من المجتمع الأصلي موزعة على مختلف الفئات السوسيو مهنية، بما يقابل 20 % من كل فئة حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الفئات	العدد	النسبة المئوية
إطار	16	76.19%
عامل بسيط	05	23.80%
المجموع	21	99.99%

محمود عبد الحليم منسي، مرجع سابق، ص60. (1) -

جدول رقم (08): الخصائص السوسيو مهنية لعينة الدراسة الاستطلاعية.

نستخلص مكن الجدول أعلاه أن عينة الدراسة الاستطلاعية متجانسة مع العينة الكلية فيما يخص توزيع الأفراد حسب الفئات السوسيو مهنية.

وفيما يلي عرض للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئات السوسيو مهنية.

أ- الخصائص الديموغرافية لعينة الإطارات:

الرقم	الجنس	السن (سنة)	الحالة الاجتماعية	المستوى الدراسي	المنصب المشغول	الخبرة المهنية
01	ذكر	38	متزوج	تكوين مهني	رئيس مكتب التقييس والصيانة	05
02	ذكر	29	غير متزوج	جامعي	رئيس مكتب الوسائل العامة	03
03	ذكر	32	متزوج	تقني سامي في الرياضة	رئيس مصلحة المستخدمين	04
04	ذكر	40	متزوج	جامعي	مهندس	07
05	أنثى	39	متزوجة	مستشار للشباب	رئيس مصلحة الإدارة والوسائل	08
06	ذكر	25	غير متزوج	تقني سامي في الإعلام الآلي	رئيس مكتب الإتصال والشباب وأنظمة الإتصال	02
07	ذكر	28	غير متزوج	تقني سامي في الرياضة	رئيس مصلحة الرياضة	04
08	ذكر	35	متزوج	جامعي	رئيس قسم المحاسبة	06
09	أنثى	32	متزوجة	مستشارة في الشباب	رئيس مصلحة التنشيط والإتصال والحياة الجموعية	06

10	أنثى	28	غير متزوجة	مربي مختص في الرياضة	رئيس فرع الإعلام والإصغاء	04
11	ذكر	45	متزوج	ثانوي	رئيس مكتب	10

منهجية واجراءات الدراسة

	الجمعيات والتظاهرات الرياضية					
05	رئيس مصلحة التكوين وإدارة الوسائل	تقني سامي في الرياضة	غير متزوج	27	ذكر	12
07	رئيس قسم الوكالة المالية	جامعي	متزوج	35	ذكر	13
07	رئيس قسم الصيانة ومتابعة التجهيزات والمنشآت	جامعي	متزوجة	34	أنثى	14
05	رئيس فرع الأنشطة الإجتماعية والتربوية ومبادلات الشباب والحياة الجموعية	مربي للشباب	متزوجة	29	أنثى	15
11	مدير	جامعي	متزوج	42	ذكر	16

جدول رقم (09): الخصائص الديموغرافية لعينة الإطارات.

ت - بالخصائص الديموغرافية لعينة العمال البسطاء:

الرقم	الجنس	السن (سنة)	الحالة الاجتماعية	المستوى الدراسي	المنصب المشغول	الخبرة المهنية
01	أنثى	41	متزوجة	ابتدائي	عامل نظافة	08
02	أنثى	39	متزوجة	ابتدائي	عامل نظافة	06
03	ذكر	30	متزوج	متوسط	عامل استقبال	02
04	ذكر	37	متزوج	ابتدائي	عون أمن	05
05	ذكر	39	متزوج	متوسط	سائق	02

نلاحظ من خلال الجداول رقم (10)،(11)، (12) أن عينة الدراسة الاستطلاعية تضم عدد عشوائي من المتغيرات، حيث نجد الذكور والإناث والمتزوجين والغير متزوجين و أصحاب المستوى الابتدائي والمتوسط والثانوي، الجامعي،التكوين المهني، وبأعمار تتراوح بين 25-42 سنة وخبرة مهنية تتراوح بين سنتين إلى 11سنة.

5- أداة جمع البيانات:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانيات المادية المتاحة ، رأى الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة

لتحقيق أهداف هذا البحث هو الاستبيان وذلك نظرا لصعوبة التوصل إلى ذلك عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلة أو الملاحظة ، وبالإستعانة بأدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة قام الباحث بتصميم استبيان لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين⁽¹⁾، وذلك عن طريق سلسلة من

الأسئلة والمواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية أو الاجتماعية أو التربوية أو البيانات الشخصية تطبق على الأفراد أو المجموعات بهدف الحصول على بيانات خاصة بهم أو ببعض المشكلات التي تواجههم. وقد قام الباحث بتقديم استبيان أولي على عينة الدراسة الاستطلاعية بغرض التأكد من وضوح بنوده للمبحوثين وكذا حساب ثباته، وقد تكون هذا الاستبيان في صورته النهائية من:

- بيانات شخصية حول: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الحالة الاجتماعية.
- بيانات وظيفية: الخبرة في العمل (مدة الخدمة في العمل)، طبيعة الوظيفة.
- وكان على المجيب أن يضع علامة (x) أمام الإجابة التي يراها مناسبة، وقد اشتمل الاستبيان على (03) محاور مرتبة كما يلي:

- من الرقم (01) إلى الرقم (10) تقيس "حاجة الإنجاز".
 - من الرقم (11) إلى الرقم (17) تقيس حاجة القوة أو السيطرة.
 - من الرقم (18) إلى (24) تقيس حاجات الإنتماء.
- وقد راعى الباحث عدم ترتيب الأسئلة بهذا الشكل، حيث كانت متداخلة بين مختلف المستويات الثلاث للحاجات.

كما أن الباحث اعتمد على الطريقة المباشرة في تقديم الاستبيان على عينة البحث بتوضيح الهدف منه و أهميته البيانات التي ستجمع بواسطته بالنسبة للبحث ويحاول استثارة دوافعهم ويعرفهم بأن البيانات المعطاة لن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي.⁽¹⁾

وقد كان المقياس بتدرج ليكرت خماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة).

وقد راعينا تقديم الإستبيان مباشرة للمستجيب وتقديم شروحات في حال وجود أي غموض ، كما تم الطلب من المستجيبين وضع استجاباتهم بأسرع ما يمكن لأننا

(1) – بن عبد الرحمان الطاهر،القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير،جامعة قسنطينة،الجزائر،2009،ص160.

(1) – محمود عبد الحليم منسي، مرجع سابق،صص 95-96.

نريد انطباعاتهم الأولى نحو الصفات المذكورة، ولفت ان تباهم أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ولكن المهم هو صدق إجابتهم.

5-1- صدق أداة الدراسة:

إن الإختبار الصادق يقيس ما وضع لقياسه ما وضع لقياسه، (2) و لقد راعى الباحث في حساب صدق الإستبيان المعد لقياس دافعية الإنجاز على صدق المحتوى باعتباره من أكثر أنواع الصدق شيوعا من حيث الإستخدام ، وأيضا تأكيد العديد من الباحثين على أهميته، فقد قام الباحث باعتماده بهدف الاستدلال على مصداقية الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين المختصين في الموضوع المراد دراسته، وقد تكونت عينة المحكمين من (05) أساتذة جامعيين (1) كما هو موضح في الهامش.

وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية: حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها لوشي " laushe " والتي مفادها:

$$ع - و - ع / 2$$

$$ن ص م = ع / 2$$

حيث:

*ع و= عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه.

*ع= عدد المحكمين الإجماليين.

* تجمع كل القيم المحصل عليها في البنود ثم قسمتها على عدد هذه الأخيرة – أي البنود – والنتائج المتحصل عليه هو قيمة صدق المحتوى الإجمالي للإستبيان. وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستبيان تم الحصول على قيمة صدق كل محور ، وفق ما هو موضح بالجدول التالية:

محور حاجة الإنجاز		
قيمة صدق	الحكم	

(2) – فؤاد البهي السيد ، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1998، ص 400.

(1) – الأساتذة المحكمين:

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| أ.د لوكيا الهاشمي | جامعة منتوري قسنطينة. |
| أ.د العايب رابح | جامعة منتوري قسنطينة. |
| د. قاسمي فيصل | جامعة سوق أهراس. |
| د. صيد الطيب | جامعة سوق أهراس. |
| د. لزعر علي | جامعة عنابة. |

منهجية واجراءات الدراسة

المحتوى	لا يقيس	يقيس	البند
1.00	00	05	01
1.00	00	05	02
0.2	02	03	03
0.6	01	04	04
1.00	00	05	05
1.00	00	05	06
0.6	01	04	07
1.00	00	05	08
0.2	02	03	09
1.00	00	05	10
0.76	صدق المحور		

جدول رقم (10): يوضح صدق محتوى محور حاجة الإنجاز.

محور حاجة القوة أو السيطرة			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		البند
	لا يقيس	يقيس	
1.00	00	05	01
0.6	01	04	02
1.00	00	05	03
0.2	02	03	04
0.6	01	04	05
0.6	01	04	06
1.00	00	05	07
0.71	صدق المحور		

جدول رقم (11): يوضح صدق محتوى محور حاجة القوة أو السيطرة.

محور حاجة الإنتماء			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		البند
	لا يقيس	يقيس	
0.6	01	04	01
1.00	00	05	02
1.00	00	05	03
1.00	00	05	04
0.2	02	03	05
1.00	00	05	06

0.6	01	04	07
0.77	صدق المحور		

جدول رقم (12): يوضح صدق محتوى محور حاجة الإنتماء.

أما فيما يخص قيمة الصدق الإجمالية فقد تم حسابها من خلال كل المحاور وبنفس الطريقة وقد بلغت قيمته (0.75).

2-5- ثبات أداة الدراسة:

يعني ثبات الأداة أو الاختبار أنه يعطي نفس النتائج إذا قاس نفس الشيء مرات متتالية (1).

لقد قام الباحث بحساب ثبات الإختبار مستخدماً طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest) على عينة الدراسة الإستطلاعية، وذلك خلال مدة 20 يوماً بين التوزيع الأول والثاني للمقياس، حيث تم حساب معامل الارتباط بحيث بلغت قيمته 0.79 وهي قيمة ثبات عالية.

3-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- **النسب المئوية:** لتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.
- **المتوسط الحسابي:** هو من مقاييس النزعة المركزية، فهو يقدم نوعاً من الخلاصة عن المعطيات الرقمية، حيث يقيس الإتجاه المركزي الأكثر تواجداً ضمن مجموعة من الأرقام المقابلة للمقارنة، وقد استخدم المتوسط الحسابي في هذه الدراسة لتحليل البيانات الديموغرافية، وكذا معرفة مستوى السلوك القيادي ببعديه، ومستوى الإشباع في الحاجات بالنسبة للعمال.
- **الإنحراف المعياري:** وهو من مقاييس التشتت، يقيس لنا مدى (متوسط) تباعد أو إختلاف أو إنحراف قيم الظاهرة المدروسة عن وسطها الحسابي، وهو بذلك يعطي فكرة عن مدى تجانس أو تباين هذه القيم، وقد لجأ الباحث إلى استخدام الإنحراف المعياري في هذه الدراسة لإعطاء نظرة عامة عن مقدار تشتت آراء العمال (الأقلية) عن متوسط كل الآراء (الأغلبية).
- **معامل الارتباط بيرسون:** وصيغته كالتالي:

$$r = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N})(\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N})}}$$

(1) – فؤاد البهي السيد، مرجع سابق، 378.

$$r = \sqrt{\frac{[ن\ م\ ج\ ص^2 - (م\ ج\ س)^2]}{[ن\ م\ ج\ ص^2 - (م\ ج\ ص)^2]}}$$

حيث أن :

- م\ ج\ س\ ص : حاصل ضرب الدرجات المقابلة في الاختبارين.
- م\ ج\ س × م\ ج\ ص : حاصل ضرب مجموع درجات الاختبار الأول س في مجموع درجات الاختبار الثاني ص.
- م\ ج\ س² مجموع مربعات درجات الاختبار الأول س.
- (م\ ج\ س)² مربع مجموع درجات الاختبار الأول س.
- م\ ج\ ص² مجموع مربعات درجات الاختبار الثاني ص.
- (م\ ج\ ص)² مربع مجموع درجات الاختبار الثاني ص. (1)
- الرزنامة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) العدد 17.0.

(1) – فؤاد البهي السيد، مرجع سابق، ص244.

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض النتائج وتحليلها:

1-1- عرض وتحليل البيانات الوصفية.

1-2- عرض وتحليل النتائج حسب المحاور وبنودها.

1-3- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

1-4- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

2- خلاصة عامة

مقدمة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة المتمثلة في الكشف عن واقع دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال بالمؤسسة مجال الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، قام الباحث بإجراء هذه الدراسة المسحية لإستطلاع آراء العاملين المرؤوسين والمشرفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله، ويحتوي هذا الفصل مجموعة من العناصر توضح خصائص مجتمع الدراسة بجانب الإجابة على أسئلة الدراسة عن طريق القيام بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة المسحية وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة. وتتم معالجة كل عنصر من خلال عرضه وتحليله والإجابة عنه وذكر الاستنتاجات المرتبطة به، ومن ثم مناقشتها وذلك من خلال عرض الجداول والأشكال التي توضح الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة. وفي الأخير يحاول الباحث الخروج بخلاصة عامة في ضوء النتائج الميدانية والإطار النظري.

6- عرض النتائج وتحليلها:

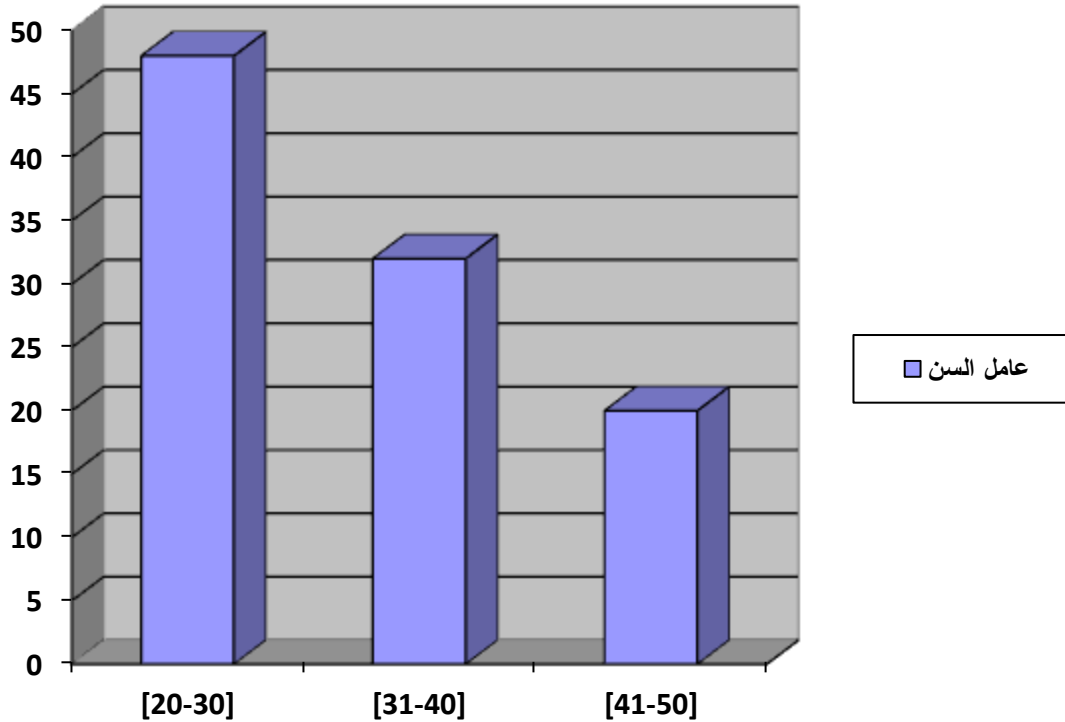
1-6- عرض وتحليل البيانات الوصفية:

1-1-6- حسب متغير السن:

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات (سنة)	الرقم
48%	36	[من 20 إلى 30]	01
32%	24	[من 31 إلى 40]	02
20%	15	[من 41 إلى 50]	03
100%	75	النتيجة	

جدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل السن.

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من الفئة [من 20 إلى 30] سنة ، وذلك بنسبة 48% من العينة ثم تليها الفئة العمرية [من 31 إلى 40] وذلك بنسبة 24% ، ثم تأتي بعد ذلك في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية [من 41 إلى 50] بنسبة مئوية قدرت بـ 20% ، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل السن.



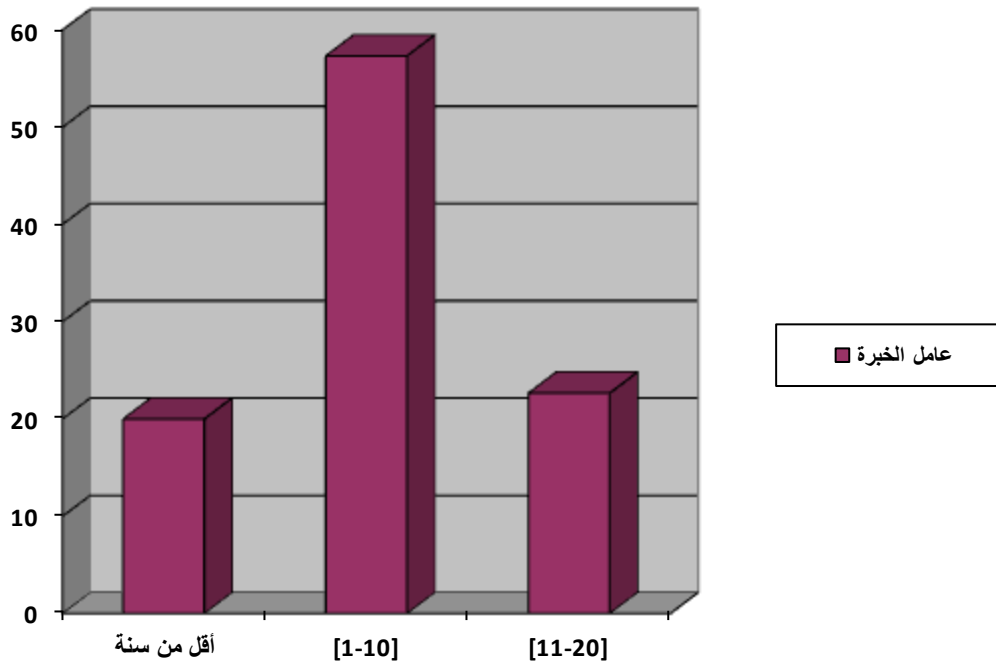
شكل رقم (28): يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب عامل السن

2-1-6- حسب متغير الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	الرقم
20%	15	أقل من سنة	01
57.33%	43	[من 1 إلى 10]	02
22.66%	17	[من 11 إلى 20]	03
99.99%	75	النتيجة	

جدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل الخبرة.

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أكبر نسبة مئوية 57.33 % وهي تخص فئة الخبرة المهنية [من 01 إلى 10] وهذا يعكس سياسة التوظيف في المؤسسة التي تعتبر متوسطة نوعا ما ، أو بعبارة أصح لا يوجد تنصيب دائم في مناصب العمل، تليها الفئة [من 11 إلى 20] من الخبرة المهنية وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 22.66 % وهذا يؤكد سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة كما قلنا سابقا، وتأتي بعدها فئة الخبرة المهنية [أقل من سنة] وذلك بنسبة 17 %، وتحتل فئة الخبرة المهنية (أقل مكن سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قدرت بـ 20 % ، وهذا يدعم النتيجة المستخلصة من النسبتين السابقتين حيث تعتبر نسبة التوظيف ضعيفة، والجدول التالي يوضح ما تم ذكره.

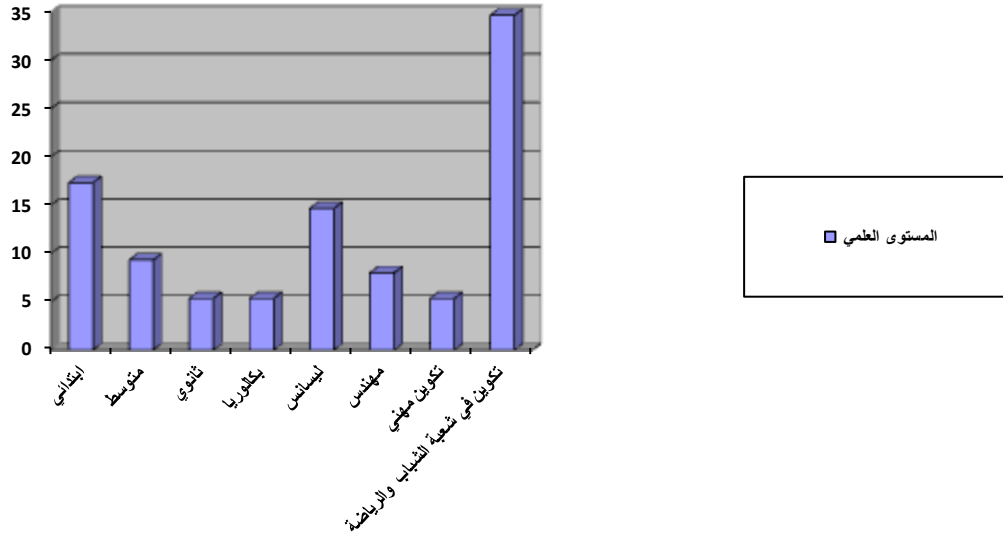


شكل رقم (29): يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب عامل الخبرة المهنية.
3-1-6- حسب متغير المستوى العلمي:

عرض ومناقشة النتائج

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	الرقم
17.33%	13	ابتدائي	02
9.33%	07	متوسط	03
5.33%	04	ثانوي	04
5.33%	04	بكالوريا	05
14.66%	11	ليسانس	06
8%	6	مهندس	07
5.33%	4	تكوين مهني	08
34.66%	26	تكوين في شعبي الشباب والرياضة	
99.99%	75	النتيجة	

جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب عامل المستوى التعليمي.
 نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أكبر نسبة مئوية من ذوي المستوى التكوين في شعبي الشباب والرياضة وذلك بنسبة 34.66 % ، ثم تليها المستوى التعليمي الليسانس بنسبة مئوية قدرت بـ 14.66 % ثم النسبة المئوية المقدرة بـ 9.33 % للابتدائي، ثم المستوى التعليمي مهندس بنسبة 8 % ، وفي الأخير المستوى التعليمي الثانوي والبكالوريا والتكوين المهني بنسبة 5.33 % وتعتبر، ونلاحظ في هذه النسب أنها تعكس طبيعة عمل المؤسسة حيث تمثل نسبة المختصين في الرياضة والشباب أكبر نسبة، حيث تمثل أكبر نسبة من العمال المشرفين من هاتين الفئتين، ويتوزع الجزء الآخر من العمال الغير مشرفين على جزء من هاتين الفئتين والفئات الأخرى، والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (30): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل المستوى التعليمي.

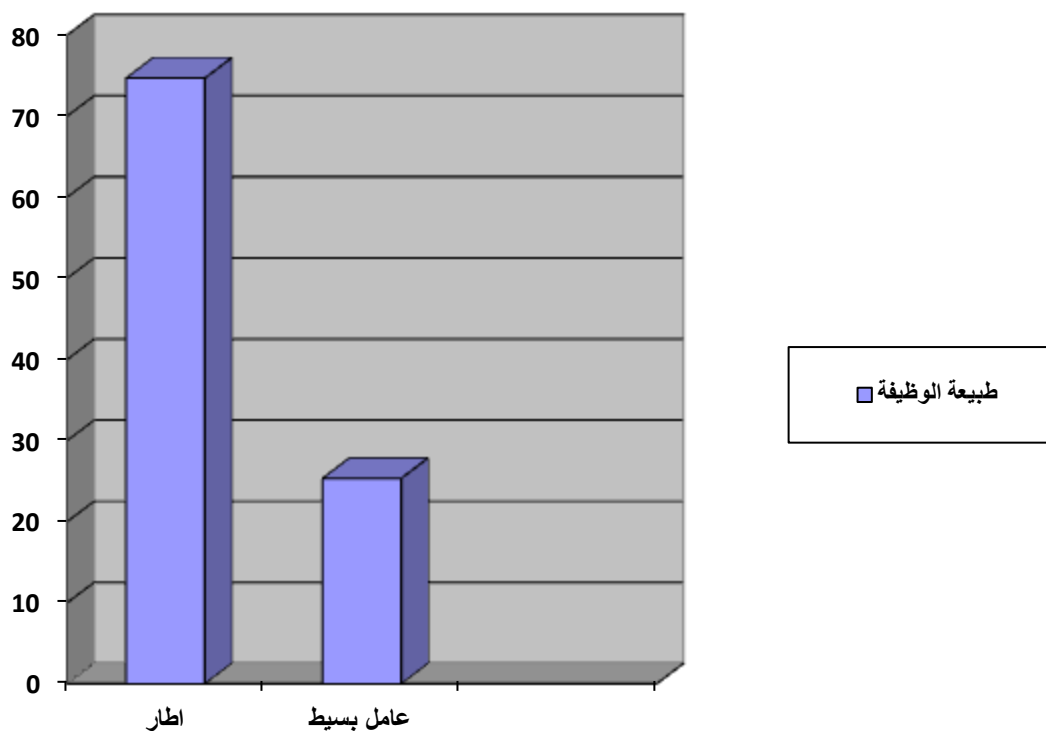
4-1-6- حسب متغير طبيعة الوظيفة:

الفئات	العدد	نسبة المئوية
إطار	56	74.66 %
عامل بسيط	19	25.33 %
النتيجة الكلية	75	99.99 %

جدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل طبيعة الوظيفة.

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية أفراد المجتمع المطبقة عليه الدراسة هم فئة الإطارات وذلك بنسبة 74.66 % وهذا طبيعي كما ذكرنا سابقا وذلك بالرجوع إلى طبيعة الوظائف لأغلبية العمال بالمؤسسة وهي ذات علاقة وطيدة بالمجال الرياضي الذي يتطلب أدائه إلى مختصين، ثم تليها فئة العمال البسطاء بنسبة 25.33 %.

والشكل التالي يلخص توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة.



شكل رقم (31):يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل طبيعة الوظيفة.

7- عرض وتحليل النتائج حسب المحاور وبنودها:

بعد جمع البيانات اللازمة للدراسة قام الباحث بتفريغها ثم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية حسب المحاور والأبعاد والبنود بهدف معرفة العلاقة الإرتباطية دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال .

7-1- محور دافعية الإنجاز عند العمال:

7-1-1- حاجة الإنجاز:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم البند	الحاجات
0.69	4.66	01	حاجات الإنجاز
0.84	4.5	02	
0.75	4.3	03	
0.94	3.7	04	
1.21	4.23	05	
1.95	4.53	06	
1.56	2.83	07	
0.51	3.93	08	
0.36	3.83	9	
0.36	3.83	10	
0.83	4.23		النتيجة

جدول رقم (18): يوضح رأي العمال المشرفين حول حاجة الإنجاز لديهم.

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن العمال المشرفين يرون يتسمون بمعظم صفات دافع الإنجاز من القيام بالأعمال الصعبة بسرعة وبطريقة متميزة ومحاولة التميز وتحقيق الأهداف المرغوبة ، وتوقع النجاح ووضع معايير للإمتياز والتفوق على الذات والآخرين ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.23) ويعتبر مرتفعة نسبياً، ويمكن وضعها ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي من (4.21 إلى 5.00) وهي التي تشير إلى خيار (دائماً)، وذلك بإنحراف معياري قدره (0.36) أي أن هناك تفاوت قليل في رأي العمال المشرفين حيال حاجة الإنجاز لديهم ، وهذا يختلف من بند إلى آخر ، حيث يرون من خلال البند (01) أنهم دائماً يسعون ويثابرون في سبيل تحقيق أهدافهم التي يرغبون فيها وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.33)، أي يقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت والتي تشير إلى (دائماً) وذلك بإنحراف

معياري قدره (0.96)، كما يرون من خلال البند رقم (02) أنهم يحاولون أداء عملهم بالشكل الذي يجعلهم متميزين فيه وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.5) وانحراف معياري قيمته (0.84) أي بدرجة اختلاف بسيطة في الآراء بين العمال المشرفين، كما أن تقديرهم لذواتهم يزداد من خلال الممارسة الناجحة لما لديهم من قدرات وإمكانات، وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.3) وهذا يجعله ضمن الفئة الخامسة من تقسيم ليكرت وهي دائما، وهذا بانحراف معياري قدره (0.75) أي بدرجة اختلاف غير كبيرة في الآراء.

كما أن هؤلاء العمال المشرفين غالبا يحبون تحمل المسؤولية في الأعمال التي يكونون قادرين على السيطرة عليها والتحكم فيها، وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري قيمته (0.51)، كما أنهم دوما يسعون إلى تكرار مثل الأعمال التي نجحوا في انجازها سابقا وهذا بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.83) وانحراف معياري قدر ب (0.36).

ويؤكد هذا كل من البند رقم (06) حيث يتوق العمال المشرفين النجاح في مهامهم وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.53)، كما أنهم لا يخشون القيام بالأعمال التي فشلوا في انجازها من قبل وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري قيمته (1.56).

وفي الأخير يستخلص الباحث من الرأي الكلي للعمال المشرفين حول حاجة البقاء الإنجاز لديهم في المؤسسة موضع الدراسة أنها في الغالب تدفعهم وتشجعهم على العمل، وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي الكلي الذي قيمته (4.23).

7-1-2- حاجة القوة أو السيطرة:

2.60	2.1	11	حاجات الانتماء
0.97	3.13	12	
1.66	2.56	13	
0.66	4.13	14	
1.87	3.7	15	
1.45	3.26	16	
0.82	3.66	17	
1.43	3.22	النتيجة	

جدول رقم (19) : يوضح رأي العمال المشرفين في حاجة القوة (السيطرة) لديهم. يظهر لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن رأي العمال الكلي حاجة السيطرة لديهم هي بدرجة متوسطة إن صح التعبير ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.22)، وهي درجة تنتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي وهي تمثل (أحيانا)، أي أنهم أحيانا فقط ما يحاولون فرض سيطرتهم، وذلك بانحراف معياري قدره (0.83) وهذا

يعني وجود نسبة من التفاوت ولو كانت ضئيلة بين لأفراد فمنهم من يرى أنها منخفضة ومن هم من يرى أنها مرتفعة وذلك من بند إلى آخر.

ففي البند رقم (21) يرى العمال انه نادرا ما تكون لديهم الرغبة في التأثير والتحكم في سلوك الآخرين، وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.1) وانحراف معياري قيمته(2.60) أي بدرجة تفاوت في الرأي، كما أنهم أحيانا ما يسعون للوصول إلى أعلى توفر لديهم صلاحيات أكبر وهذا بمتوسط حسابي قدره(3.13) وانحراف معياري قيمته(0.97)، كما أن أغلبية العمال المشرفين تحاول أن تكون مثال يقتدى به من خلال الأداء المتميز وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.13) وانحراف معياري قيمته(0.66)، غير أن أغلب هؤلاء العمال غالبا يحبون العمل الذي يوفر لهم فرص التأثير على سلوكيات الآخرين بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري قدره (0.82)، كما أنهم يحبون فرض معايير العمل من خلال منافسة الزملاء والتفوق عليهم فيها ، وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.26) وانحراف معياري قيمته(1.45).

وفي الأخير نستخلص أن هؤلاء العمال المشرفين يحبون فرض السيطرة والتأثير بدرجة متوسطة وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي الذي قيمته (3.22)، غير أن الباحث يميز في هذا بين الرغبة في السيطرة لدى هؤلاء العمال من خلال المنافسة الشريفة بين العمال ومن خلال كون العامل قدوة، فالعمال يحبون هذا النوع من السيطرة والتحكم، وهذا ما يفسر قيمة الانحراف المعياري الذي قيمته (1.43).

7-1-3- حاجة الإنتماء:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم البند	الحاجات
0.57	4.63	18	حاجات الإنتماء
0.46	4.66	19	
1.07	2.9	20	
0.87	4.4	21	
1.21	3.2	22	
1.29	3	23	
1.02	3.93	24	
0.92	3.81		النتيجة

جدول رقم (20) : يوضح رأي العمال في حاجة الإنتماء لديهم.

تفيد نتائج الجدول المبين أعلاه أن أغلبية العمال يحاولون كسب صداقات في العمل وخلق جو من التعاون وروح التعاون مما ينعكس على مستويات أدائهم بالإيجاب، وهذا يمثل الحاجة إلى الإنتماء في المجمل وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.81) بحيث يمكن وضعها في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهي غالبا، وهذا بإنحراف

عرض ومناقشة النتائج

معياري قيمته (0.92) الذي يفسر التباين من البند إلى آخر والتي سيتم التعليق عليها فيما يلي:

يرى العمال انه دائما يكون أدائهم في أعلى مستوياته في ظل العلاقات الجيدة مع الزملاء في العمل وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.63) وانحراف معياري قدره (0.46)، كما أن العلاقات الجيدة في العمل تسمح لهؤلاء العمال بإستغلال كافة قدراتهم بمتوسط حسابي قدره (4.66) ن حيث تمثل هذه النسبة الفئة الخامسة من مقياس ليكرت وهي دائما ، وذلك بإنحراف معياري قدره (0.46) حيث تشير هذه القيمة إلى درجة تفاوت قليلة في الآراء.

غير أن العامل المشرف في مؤسسة الدراسة نادرا ما يحاول أن يكون الزميل الأقل تفضيلا بين الزملاء في العمل وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.9) وانحراف معياري قدره (1.07)، كما أن هؤلاء العمال يزداد تقديرهم لذواتهم كلما زادت روح التعاون والصدقة مع زملائهم في العمل بمتوسط حسابي قدره (4.4) وانحراف معياري قيمته (0.87)، غير أن العمال أحيانا ما يحاولون كسب صداقات جديدة لاعتبارهم ذلك انجازا في حد ذاته ن وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.2) وانحراف معياري قيمته (1.21)، وغالبا ما تكون مستويات الأداء لدى العمال المشرفين عالية في الأعمال التي تكون فيها روح التعاون والصدقة قوية.

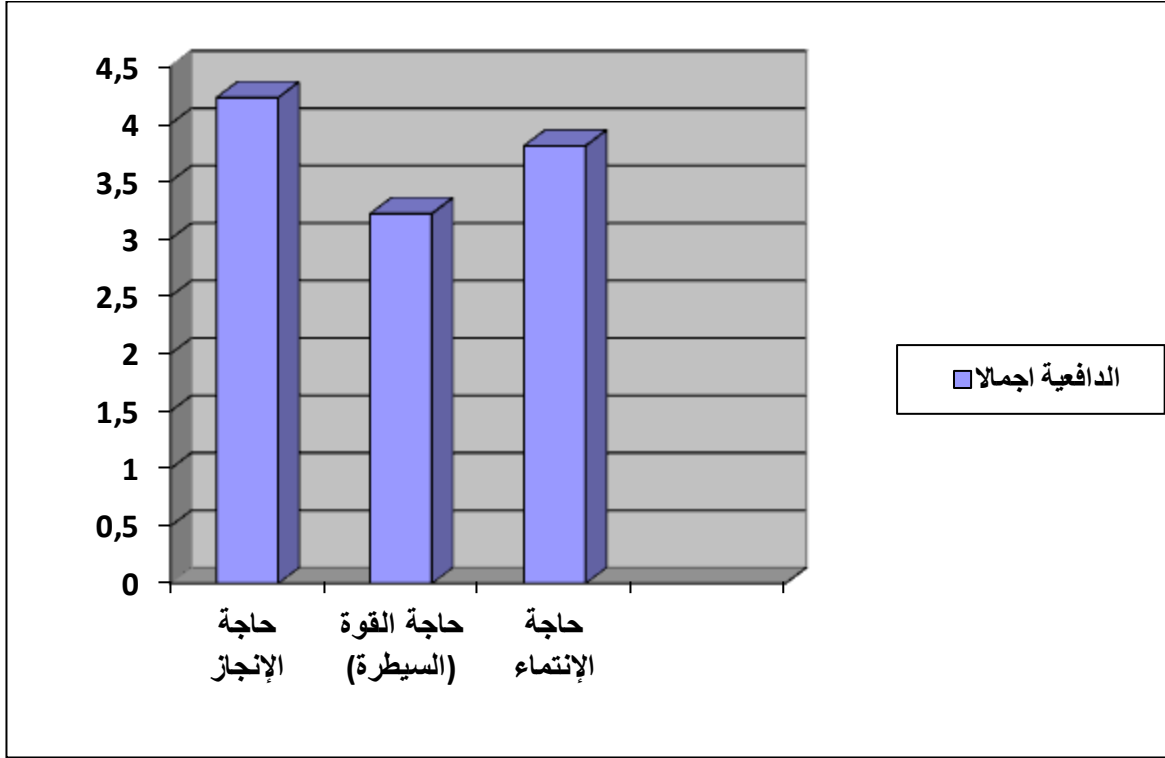
وفي العموم يمكن القول أن العمال المشرفين يتمتعون بخصائص الحاجة للإنتماء في نظرية دافعية الإنجاز وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري قيمته (0.92).

4-1-7- دافعية الإنجاز إجمالاً لدى العمال المشرفين:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدافعية
1	0.83	4.23	حاجة الإنجاز
3	1.43	3.22	حاجات القوة أو السيطرة
2	0.92	3.81	حاجة الإنتماء
	1.06	3.51	دافعية الإنجاز ككل

جدول رقم (21): رأي العمال المشرفين في دافعية الإنجاز لديهم .
يوضح الجدول المبين أعلاه أن العمال المشرفين في المؤسسة مجال الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة نسبيا في الدافعية للإنجاز ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.51)، وانحراف معياري قدره (1.06) وبذلك تأخذ الفئة الرابعة من مقياس ليكرت

الخماسي، حيث تتفاوت درجة العمال المشرفين في الدافعية للإنجاز باختلاف كل حاجة، حيث تحتل حاجة الإنجاز المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.23) وبانحراف معياري قدره (0.83)، ثم تليها حاجات الإنتماء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري قدره (0.92)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة حاجة القوة بمتوسط حسابي قدره (3.22) وانحراف معياري قدره (1.43)، والشكل التالي يلخص ذلك:



شكل رقم (32): يوضح رأي العمال المشرفين في دافعية الإنجاز لديهم .

يتضح من خلال الشكل المبين أعلاه أن المشرفين الشباب والرياضة -ولاية ميله- يرون أنهم يتمتعون بدرجة مرتفعة نسبياً من الدافعية للإنجاز. وحسب رأي الباحث أن هناك تفسير منطقي لنسبة التفاوت بين مختلف الحاجات الثلاثة ، حيث يعتبر مدى إتقان العمل وأدائه في الوقت المحدد وبالمعايير المحددة وعلى أكمل وجه ممكن، أول المعايير التي تقيم بها معظم الأعمال وهذا جعل أكبر نسبة لحاجة الإنجاز، ثم تليها حاجة الإنتماء إذ لا يمكن العمل في ظل وسط أو مناخ تسوده علاقات سيئة بين العمال ، إذا اعتبرت الحاجة للإنتماء وكسب الأصدقاء ثاني المتطلبات لتحقيق أهداف وغايات العمل المراد أدائه، في حين اعتبرت الحاجة إلى السيطرة أقل أهمية راجع إلى أسباب منطقية ، وهي أن هناك أساليب بديلة للسيطرة مثل الخبرة المهنية والإلمام بمتطلبات العمل ، كما أن طبيعة العمل لا تحتم نوع من فرض السيطرة، ولهذا احتلت الحاجة إلى القوة أو السيطرة المرتبة الأخيرة، وهذا

(02) أنهم يحاولون أداء عملهم بالشكل الذي يجعلهم متميزين فيه وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري قيمته (1.06) أي بدرجة اختلاف بسيطة في الآراء بين العمال الغير المشرفين، كما أن تقديرهم لذواتهم يزداد من خلال الممارسة الناجحة لما لديهم من قدرات وإمكانيات، وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.33) وهذا يجعله ضمن الفئة الخامسة من تقسيم ليكرت وهي دائما، وهذا بإنحراف معياري قدره (0.91) أي بدرجة اختلاف غير كبيرة في الآراء.

كما أن هؤلاء العمال المشرفين دائما يحبون تحمل المسؤولية في الأعمال التي يكونون قادرين على السيطرة عليها والتحكم فيها، وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.64) وانحراف معياري قيمته (0.88)، كما أنهم دوما يسعون إلى تكرار مثل الأعمال التي نجحوا في انجازها سابقا وهذا بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.24) وانحراف معياري قدره (1.45).

ويؤكد هذا كل من البند رقم (06) حيث يتوق العمال المشرفين النجاح في مهامهم وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.35)، كما أنهم لا يخشون القيام بالأعمال التي فشلوا في انجازها من قبل وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري قيمته (1.47).

وفي الأخير يستخلص الباحث من الرأي الكلي للعمال الغير مشرفين حول حاجة البقاء الإنجاز لديهم في المؤسسة موضع الدراسة أنها في الغالب تدفعهم وتشجعهم على العمل، وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي الكلي الذي قيمته (4.07). وقد يلاحظ القارئ نفس التعلق تقريبا الموجه إلى فئة العمال المشرفين والغير مشرفين، ويفسر هذا التقارب الكبير في المتوسطات الحسابية بين الفئتين.

7-1-2- حاجة القوة أو السيطرة:

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم البند	الحاجات
5	1.01	4.24	11	حاجات الانتماء
8	1.31	2.57	12	
3	1.34	2.48	13	
1	0.86	3.8	14	
6	1.93	2.97	15	
2	1.06	2.93	16	
7	2.26	3.11	17	
1.39		3.15	النتيجة	

جدول رقم (23) : يوضح رأي العمال الغير المشرفين في حاجة القوة (السيطرة) لديهم.

يظهر لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن رأي العمال الكلي حاجة السيطرة لديهم هي بدرجة متوسطة إن صح التعبير ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.15)، وهي درجة تنتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي وهي تمثل (أحيانا)، أي أنهم أحيانا فقط ما يحاولون فرض سيطرتهم، وذلك بانحراف معياري قدره (1.39) وهذا يعني وجود نسبة من التفاوت ولو كانت ضئيلة بين الأفراد فمنهم من يرى أنها منخفضة ومن هم من يرى أنها مرتفعة وذلك من بند إلى آخر.

ففي البند رقم (11) يرى العمال انه غالبا ما تكون لديهم الرغبة في التأثير والتحكم في سلوك الآخرين، وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري قيمته (1.01) أي بدرجة تفاوت في الرأي، كما أنهم نادرا ما يسعون للوصول إلى مراكز أعلى توفر لديهم صلاحيات أكبر وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.57) وانحراف معياري قيمته (1.31)، كما أن العمال الغير مشرفين أحيانا ما يحاولون أن يكونوا مثال يقتدى به من خلال الأداء المتميز وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.8) وانحراف معياري قيمته (0.86)، غير أنهم أحيانا ما يحبون العمل الذي يوفر لهم فرص التأثير على سلوكيات الآخرين بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري قدره (1.93)، وأحيانا ما يحبون فرض معايير العمل من خلال منافسة الزملاء والتفوق عليهم فيها وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.93) وانحراف معياري قيمته (1.06).

وفي الأخير نستخلص أن هؤلاء العمال المشرفين أحيانا ما يحبون فرض السيطرة والتأثير بدرجة متوسطة وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي الذي قيمته (3.15)، غير أن الباحث يميز في هذا بين الرغبة في السيطرة لدى هؤلاء العمال من خلال المنافسة الشريفة بين العمال ومن خلال كون العامل قدوة، فالعمال يحبون هذا النوع من السيطرة والتحكم، وهذا ما يفسر قيمة الانحراف المعياري الذي قيمته (1.39).

كما نلاحظ هنا التقارب بين النتائج غير أنها بنسبة أكبر لدى العمال المشرفين من الغير مشرفين وهذا بفارق (0.7) في المتوسط الحسابي و(0.4) في الانحراف المعياري، وهذا قد يشير إلى أن هذه الحاجة قد تكون عند المشرفين أكثر من الغير مشرفين.

7-2-3- حاجة الإنتماء:

الحاجات	رقم البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حاجات الإنتماء	18	4.06	1.10
	19	3.93	0.79
	20	3.53	0.93
	21	4.2	0.68
	22	4	0.85
	23	3.62	1.25

0.74	4.35	24	
0.90	3.95		النتيجة

جدول رقم (24) : يوضح رأي العمال الغير مشرفين في حاجة الإنتماء لديهم.

تفيد نتائج الجدول المبين أعلاه أن أغلبية العمال يحاولون كسب صداقات في العمل وخلق جو من التعاون وروح التعاون مما ينعكس على مستويات أدائهم بالإيجاب، وهذا يمثل الحاجة إلى الإنتماء في المجمل وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.95) بحيث يمكن وضعها في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهي غالبا، وهذا بإنحراف معياري قيمته (0.92) الذي يفسر التباين من بند إلى آخر والتي سيتم التعليق عليها فيما يلي:

يرى العمال انه غالبا يكون أدائهم في أعلى مستوياته في ظل العلاقات الجيدة مع الزملاء في العمل وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قدره (1.10)، كما أن العلاقات الجيدة في العمل تسمح لهؤلاء العمال بإستغلال كافة قدراتهم بمتوسط حسابي قدره (3.93)، حيث تمثل هذه النسبة الفئة الرابعة من مقياس ليكرت وهي غالبا ، وذلك بإنحراف معياري قدره (0.79) حيث تشير هذه القيمة إلى درجة تفاوت قليلة في الآراء.

غير أن العامل في مؤسسة الدراسة غالبا ما يحاول أن يكون الزميل الأكثر تفضيلا بين الزملاء في العمل وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.2) وانحراف معياري قدره (0.68)، كما أن هؤلاء العمال يزداد تقديرهم لذواتهم كلما زادت روح التعاون والصداقة مع زملائهم في العمل بمتوسط حسابي قدره (4) وانحراف معياري قيمته (0.85)، كما أن العمال غالبا ما يحاولون كسب صداقات جديدة لاعتبارهم ذلك انجازا في حد ذاته ، وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قيمته (1.25)، وغالبا ما تكون مستويات الأداء لدى العمال عالية في الأعمال التي تكون فيها روح التعاون والصداقة قوية.

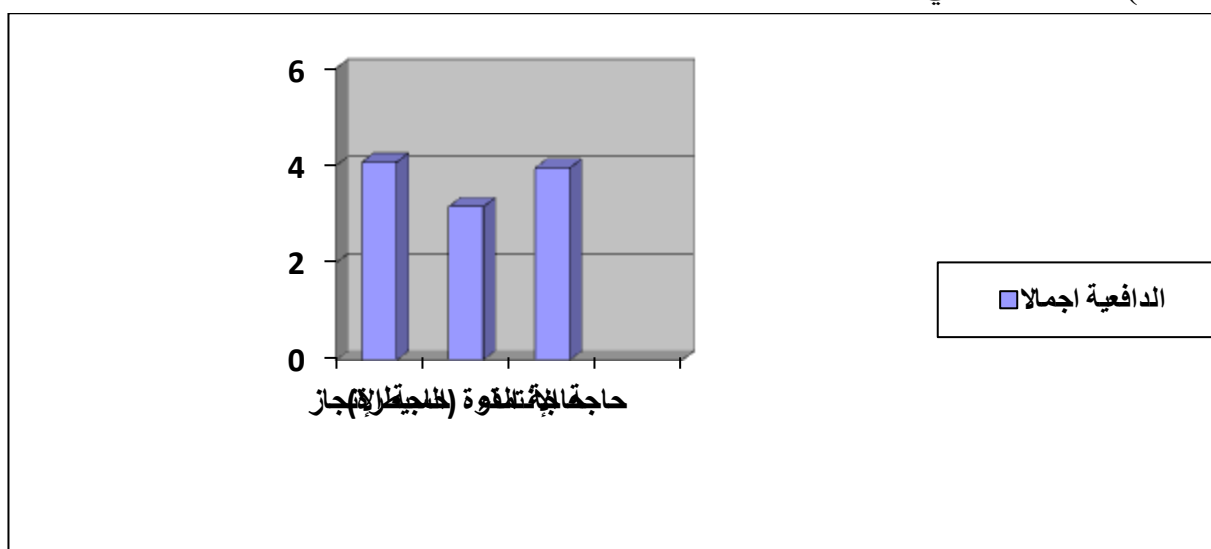
وفي العموم يمكن القول أن العمال الغير مشرفين يتمتعون بخصائص الحاجة للإنتماء في نظرية دافعية الإنجاز وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري قيمته (0.90)، ونلاحظ هنا كذلك تقارب في النتائج بين العمال المشرفين والغير مشرفين، لكن هذه المرة لصالح العمال الغير مشرفين، وهذا بفارق (0.14) في قيمة المتوسط الحسابي و(0.2) في الإنحراف المعياري، ولعل السبب وراء ذلك حسب رأي الباحث يكمن في أن العمال الغير مشرفين يكونون أكثر حاجة إلى التواصل والعلاقات والإشراف عليهم لتسهيل العمل.

7-1-4- دافعية الإنجاز إجمالاً لدى العمال الغير مشرفين:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدافعية
1	1.04	4.07	حاجة الإنجاز
3	1.39	3.15	حاجات القوة أو السيطرة
2	0.90	3.95	حاجة الإنتماء
	1.11	3.72	دافعية الإنجاز ككل

جدول رقم (25): رأي العمال المشرفين في دافعية الإنجاز لديهم .

يوضح الجدول المبين أعلاه أن العمال الغير مشرفين في المؤسسة مجال الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة نسبياً في الدافعية للإنجاز ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.72)، وانحراف معياري قدره (1.11) وبذلك تأخذ الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتفاوت درجة العمال الغير مشرفين في الدافعية للإنجاز باختلاف كل حاجة، حيث تحتل حاجة الإنجاز المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07) وبانحراف معياري قدره (1.04)، ثم تليها حاجات الإنتماء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري قدره (0.90)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة حاجة القوة بمتوسط حسابي قدره (3.15) وانحراف معياري قدره (1.39)، والشكل التالي يلخص ذلك:



شكل رقم (33): يوضح رأي العمال الغير مشرفين في دافعية الإنجاز لديهم .

يتضح من خلال الشكل المبين أعلاه أن العمال غير مشرفين في مديرية الشباب والرياضة - ولاية ميله- يرون أنهم يتمتعون بدرجة مرتفعة نسبيا من الدافعية للإنجاز. وبالإضافة إلى التفسير الذي قدمه الباحث حول التفاوت بين ترتيب الحاجات الثلاثة في دافعية الإنجاز ، نلاحظ أن حاجة الإنجاز لدى المشرفين أكبر بقيمة (0.16) من العمال الغير مشرفين وهذا لا بد أن يكون أحد متطلبات المشرف بإعتباره كقائد، كما هناك تفاوت لصالح المشرفين قيمته (0.7) في حاجة القوة ، إذ تعتبر السيطرة إحدى متطلبات القيادة في بعض الأعمال والظروف، غير أن العمال الغير مشرفين تفوقوا على المشرفين بقيمة (0.15) في حاجة الإنتماء ، حيث قلنا سابقا أنها قد تساعد في أداء العمل يمكن كذلك اعتبارها أحد وسائل تكتل العمال للمطالبة بحقوقهم، ويظهر في العموم درجة أكبر لصالح العمال الغير مشرفين في دافعية الإنجاز ولو كانت ضئيلة، وهذا قد يفسر رغبة العمال في تحقيق شيء أكبر مما يقومون به.

8- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

لقد قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة باستخدام معامل الارتباط، عند مستوى معنوية 0.01 (أي احتمال خطأ قدره 1%) وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية spss، حيث كانت قيمته موجبة، ورغم أن فرضيات الدراسة لم يتم الإشارة فيها إلى قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات إلا أن الباحث قام بتحليل هذه القوة، وذلك من خلال تحويل التوزيع التثنائي الخاص بمعامل الارتباط بيرسون إلى توزيع تائي، وذلك من خلال المعادلة التالية.

$$\frac{t\sqrt{(N-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

ثم لإيجاد مدى دلالة (t) المحسوبة نقارنها بقيمة (t) المجدولة وذلك عند مستوى معين (0.01) أو (0.05).⁽¹⁾

8-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

(هناك علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء وفق نظرية كلايتن ألدرفر)

حاجة الإنجاز عند العمال الغير مشرفين	المتغير
0.75**	حاجة الإنجاز عند العمال المشرفين
(t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية عند مستوى 1% 2.46	مستوى الدلالة

**دال عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم (26) : معامل ارتباط بيرسون بين الحاجة إلى الإنجاز لدى المشرفين والحاجة إلى الإنجاز لدى العمال .

يتضح من خلال معامل الارتباط المبين في الجدول أعلاه أن هنالك علاقة إرتباطية خطية موجبة بين حاجة الإنجاز لدى المشرفين والغير مشرفين، كما أن هذه العلاقة تمتاز بالقوة حيث أن (t) المحسوبة التي قيمتها (4) أكبر من (t) الجدولية التي قيمتها (2.46).

ومن خلال النتائج السابقة وجد الباحث أن هنالك علاقة إرتباطية موجبة قوية بين حاجة الإنجاز لدى العمال المشرفين التي تعتبر إحدى الحاجات لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسة مجال الدراسة مع متغير حاجات الإنجاز لدى العمال

(1) - بوسنة محمود، علم النفس القياسي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، صص 228-229.

الغير مشرفين ، أي كلما زاد مستوى هذا المتغير (حاجة الإنجاز لدى العمال المشرفين) من خلال القيام بالأعمال الصعبة وانجازها بسرعة وبطريقة مستقلة، وأداء العمل وفق معيار من التميز وتوقع النجاح في ذلك وعدم الخوف من الفشل وتحمل المسؤولية، ومراعاة الإمكانيات وفق إطار معقول، كلما أدى هذا إلى زيادة المتغير التابع والمتمثل في الحاجة للإنجاز لدى العمال الغير مشرفين بنفس الخصائص.

وحقيقة أن حاجة الإنجاز تحقق إيجابيات بالنسبة للعمال والمؤسسة والمتمثلة في زيادة الانتباه والحفاظ على المعدات وسلامة العمال، وإنجاز المهام في الآجال المحددة وبمعايير جيدة والحفاظ على الهدوء والصرامة في العمل وغياب الإشتباكات بين العمال في المؤسسة مجال البحث.

غير أن الباحث يلفت الانتباه إلى المتوسط الحسابي لحاجة الإنجاز العمال المشرفين قد بلغ (3.32) وبانحراف معياري قدره (0.99) ، وبهذا احتلت حاجة الإنجاز المرتبة الأولى بعد حاجة الإنتماء وحاجة السيطرة لدى المشرفين، ورغم أن حاجة الإنجاز كذلك قد احتلت المرتبة الأولى عند العمال الغير مشرفين بعد حاجة الإنتماء وحاجة السيطرة لكن بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري قدر ب (1.04)، أي بفارق (0.75) بين حاجة الإنجاز لدى المشرفين والغير مشرفين، وقد يفسر ذلك بأن العمال الغير مشرفين يسعون بمجهود أكبر للإلتزام بالمعايير التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة وإرضاء المشرف المباشر عليهم.

ورغم هذه العلاقة القوية بين حاجة الإنجاز لدى العمال المشرفين والغير مشرفين إلا أن الباحث يرى حسب ما يرويه أغلبية العمال أن أهم ما يحقق حاجة الإنجاز لديهم هو السعي إلى تحقيق الأهداف التي يرغبون فيها، ووضع الأهداف المعقولة في إطار الإمكانيات وتحمل المسؤولية في الأعمال التي يكونون قادرين عليها.

ورغم كل هذا ففي العموم أن حاجة الإنجاز لدى العمال المشرفين تخلق الحاجة للإنجاز لدى العمال الغير مشرفين.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الجزئية التي مفادها: (هناك علاقة إرتباطية موجبة قوية بين حاجة الإنجاز لدى المشرفين (القادة) حاجة الإنجاز لدى العمال قد تحققت.

8-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

(هناك علاقة إرتباطية موجبة قوية بين الحاجة للقوة (السيطرة) لدى المشرفين والحاجة للقوة (السيطرة) لدى العمال.

المتغيرات	حاجات الإلتناء لدى العمال
حاجة الإلتناء لدى المشرفين	0.54**
مستوى الدلالة	(t) الجدولية أكبر من المحسوبة عند مستوى 1% 2.46

عند مستوى معنوية 0.01**

جدول رقم (27): معامل إرتباط الحاجة إلى القوة لدى المشرفين والحاجة إلى القوة لدى العمال.

يتضح من معامل الإرتباط الموضح في الجدول المبين أعلاه أن هناك علاقة إرتباطية موجبة بين حاجة القوة أو السيطرة لدى العمال المشرفين وحاجة القوة أو السيطرة لدى العمال الغير مشرفين ، وذلك بمعامل إرتباط قيمته (0.54) ، غير أنها علاقة إرتباطية ضعيفة القوة حيث أن (t) المحسوبة والتي قيمتها (1.01) أقل من قيمة (t) الجدولية، حيث تعتبر بذلك العلاقة ضعيفة نوعا ما.

ومن خلال النتائج المشار إليها وجد الباحث أن هنالك علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة بين الحاجة إلى القوة أو السيطرة لدى العمال المشرفين والغير مشرفين وتعتبر إحدى الحاجات التي تتطلبها الممارسة المهنية من طرف المشرفين والرؤساء ، وهذا يعني أنه كلما زادت مستوى الحاجة إلى القوة لدى العمال الغير مشرفين، وذلك من خلال السعي إلى الوصول إلى مراكز أعلى توفر لهم صلاحيات أكبر ، وتحقيق ذلك أيضا من خلال القدوة في الأداء المتميز في العمل، وحب الأعمال التي توفر فرص التأثير على سلوكيات الآخرين.

وكما قلنا أن العلاقة الإرتباطية الموجبة بين حاجة القوة لدى المشرفين والغير مشرفين ضعيفة، وقد تبين ذلك سابقا من خلال المتوسط الحسابي لكل من الفئتين، حيث بلغ المتوسط الحسابي عند المشرفين (3.66) وانحراف معياري قيمته (1.43) ، في حين بلغ عند العمال الغير مشرفين (3.15) وبانحراف معياري قدره (1.39)، حيث يتضح ضعف المتوسط الحسابي عند كلى الفئتين ، غير أنه يزيد بنسبة ولو ضئيلة لصالح العمال المشرفين.

وقد يفسر ذلك التفاوت لصالح المشرفين إلى ضرورة ومتطلبات العمل الإشرافي، غير أن ضعف مستوى الحاجة إلى القوة أو السيطرة قد يعكسه طبيعة العمل التي لا تتطلب السيطرة أو القوة، كما أن ضعف العلاقة بين الحاجة إلى السيطرة لدى المشرفين والغير مشرفين يعود إلى نقص الحاجة إلى السيطرة وليس إلى ضعف العلاقة بين العمال المشرفين والغير مشرفين.

ومن خلال ما تم ذكره يمكن القول أن الفرضية التي ترى بأن هناك علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين الحاجة إلى القوة لدى المشرفين والحاجة إلى القوة

لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة بولاية ميلة ، قد تحققت من جانب العلاقة الارتباطية الموجبة ، غير أنها ليست قوية كما جاء في الفرضية.

3-8- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

(هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الحاجة إلى الإنتماء لدى المشرفين والحاجة إلى الإنتماء لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة).

المتغيرات	حاجة الإنتماء لدى العمال
حاجة الإنتماء لدى المشرفين	0.74**
مستوى الدلالة	(t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية عند مستوى 1 % 2.46

** دال عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم (28): معامل الارتباط بين الحاجة إلى الإنتماء لدى المشرفين والحاجة إلى الإنتماء لدى العمال.

يتضح من خلال معامل الارتباط الموضح في الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية خطية موجبة وقوية بين الحاجة إلى الإنتماء لدى المشرفين والحاجة إلى الإنتماء لدى العمال وهذا بمعامل ارتباط قيمته (0.74)ن كما أنها علاقة ارتباطية قوية حيث أن قيمة (t) المحسوبة (5.83) اكبر من قيمة (t) الجدولية.

أي أنه كلما زادت مستويات الحاجة إلى الإنتماء لدى العمال المشرفين كلما زادت مستويات الحاجة إلى الإنتماء لدى العمال الغير مشرفين، ويظهر هذا جليا من خلال المتوسطات الحسابية لكل من الفئتين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى المشرفين (3.81) بإنحراف معياري قيمته (0.92)، في حين بلغ عند العمال الغير مشرفين (3.95) وانحراف معياري قيمته (0.90).

ورغم ايجابية وقوة العلاقة الارتباطية بين الفئتين ، إلا أننا نلاحظ تفاوت ولو بسيط بين الفئتين لصالح العمال الغير مشرفين سواء في المتوسط الحسابي بقيمة (0.15) أو في الانحراف المعياري بقيمة (0.2)، أي أنه هناك أكبر نسبة من العمال الغير مشرفين لديهم مستوى أعلى من الحاجة إلى الإنتماء من العمال المشرفين ، وأقل درجة من التفاوت في الآراء حول هذه الحاجة.

و لعل التفسير الذي يمكن إعطائه لهذا أن العمال الغير مشرفين أكثر حاج إلى الإتصال وبناء علاقات لتساعدهم على العمل والإنجاز والذي يمثل ويشبع هذه الحاجة من جانب العمال المشرفين هو عملية الإشراف ، أما عن قوة العلاقة بين المتغير لدى العينتين قد يرجع إلى طبيعة العلاقة المتواجدة بين المشرفين والعمال والتي تعتبر جيدة كما جاء في آراء العمال أثناء الإجابة على الإستبيان.

ومن خلال ما تم ذكره يمكن القول أن الفرضية التي مفادها (هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الحاجة للإنتماء لدى المشرفين والحاجة إلى الإلتزام لدى العمال قد تحققت بمعامل ارتباط قدره (0.74)).

4-8- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

(هناك علاقة ارتباطية بين دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة).

المتغيرات	حاجة الإنجاز	حاجة القوة	حاجة الإلتزام	دافعية الإنجاز إجمالاً
المشرفين/ العمال	0.75**	0.54**	0.74**	0.76**
مستوى الدلالة	(t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية عند مستوى 1% 2.46			

**دال عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم (29): معاملات الارتباط بين دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال.

يتضح من خلال معاملات الارتباط الموضحة في الجدول المبين أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية خطية موجبة وقوية بين دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة بقيمته (0.76)، إذ تعتبر قيمة معامل الارتباط هذه ذات دلالة حيث أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية وهذا يشير إلى قوة العلاقة الارتباطية، حيث تحتل حاجة العلاقة الارتباطية بين الفئتين في حاجة الإنجاز المرتبة الأولى بمعامل ارتباط قيمته (0.75)، ثم تليها العلاقة الارتباطية بين الفئتين في حاجة الإلتزام بمعامل ارتباط قيمته (0.74)، وتحتل المرتبة الأخيرة العلاقة الارتباطية بين الفئتين في الحاجة إلى القوة أو السيطرة، وهذا بمعامل ارتباط قدره (0.54).

ومن خلال النتيجة السابقة نجد أنه كلما زادت دافعية الإنجاز لدى العمال المشرفين زادت دافعية الإنجاز لدى العمال الغير مشرفين بمؤسسة الدراسة مديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة.

وهذا يعكس قوة العلاقة القائمة بين كل من خصائص الحاجة للإنجاز لدى المشرفين من سعي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، ووضع الأهداف العقلانية وفي حدود الإمكانيات، وقبول تحمل المسؤولية في الأعمال التي يمكن التحكم بها، ووضع معايير للإمتياز وتحدي الذات والآخرين، ونفس هذه الخصائص عند العمال الغير مشرفين، ويعكس قوة العلاقة بين خصائص الحاجة للإلتزام

لدى المشرفين من زيادة في تقدير الذات كلما كانت روح التعاون والصداقة جيدة في محيط العمل، وحب العمل في ظروف تتميز بعلاقات جيدة ، ومحاولة كسب أكبر عدد من الأصدقاء، ونفس هذه السمات عند العمال الغير مشرفين، كما يعكس العلاقة الموجبة وأن كانت ضعيفة بين الفئتين في الحاجة إلى القوة والسيطرة بما تتضمنه من خصائص مثل محاولة كون العامل مثال يقتدى به من خلال الأداء المتميز في العمل، والتحكم في سلوكيات الآخرين، وحب العمل الذي يوفر فرص التأثير على الآخرين.

وبناء على ما سبق وفي ضوء الفرضيات الجزئية ، يمكن القول أن الفرضية العامة التي مفادها: (هناك علاقة إرتباطية بين دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال) قد تحققت.

9- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال الرزنامة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (spss) بينت النتائج وجود علاقة إرتباطية دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال في مديرية الشباب والرياضة لولاية ميله، ورغم عدم وجود أي دراسة سابقة من التي أوردناها تتطابق مع دراستنا الحالية إلا أننا سنورد بعض التعليقات عليها موضحين بعض جوانب التوافق والإختلاف مع دراستنا الحالية .

وتتفق دراستنا مع دراسة (Lori.Moore et al) 2010، حيث تشير نتائجها إلى أن الحاجة إلى الإنتماء والحاجة إلى الإنجاز هي سبب مشاركة الطلبة في حلقات التعليم الخاصة بالقيادة في الإقامات الجامعية، وعدم وجود الحاجة إلى القوة بصفة كبيرة في تعليقات الطلبة .

وتتفق دراستنا مع دراسة "عبد العزيز علي أحمد السلطان 2008 في تأثير دافعية الإنجاز في السلوكيات القيادية لدى المشرفين في الرياضات الجماعية، وكذلك في وجود علاقة إرتباطية بين السلوك الذي يمارسه مدربو الألعاب الجماعية السعوديون لفئة الدرجة الأولى ودافعية الانجاز للاعبين.

كما تتفق دراستنا مع دراسة (tom everett 2005)، والنتيجة التي توصل إليها انخفاض الدافعية والروح المعنوية نتيجة انخفاض مهارات القيادة، والتي قد تتضمن بعض صفات الدافعية لدى العمال، كما تتفق مع دراسة (Nabil bux jumani, Abd ul basit 2010) في دور واثر الدافعية الكبير.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة سمير محمد شيبه 2008 حيث توصلت إلى أن الفرق التي احتلت المراتب الخمسة الأولى استخدم مدربوها الأسلوب

القيادي الديمقراطي أولاً ، والأسلوب المركزي ثانياً بفرق قليل ، حيث يرى الباحث أن الأسلوب الديمقراطي يتضمن نوع من الحرية والإعتماد على الذات، وهي سمات تشبه تلك المتواجدة في دافعية الإنجاز، في حين الأسلوب المركزي يتضمن نوع من القوة كتلك المتواجدة في الحاجة إلى القوة.

وهذا نفس الشيء في دراسة "عبد الله بن ناصر الشوكاني 2008، وذلك في النتيجة التي توصل إليها بأن دافعية الإنجاز لدى المعلمين أعلى في المدارس التي يكون نمط تدريبها القيادي هو نمط التفويض وأقلها لدى المعلمين عندما يتسم بالنمط الأمر.

كما تتفق دراستنا مع دراسة كل من Mohammed S.CHowdhury and Nurul Mohmmmed (2009)، في أن السلوك القيادي المهتم بالإنجاز يلعب دوراً رئيسياً في التأثير على الدافعية الداخلية لدى العمال، حيث أن الدافعية الداخلية أقرب ما يكون إلى دافعية الإنجاز.

وتتفق هذه الدراسة بصفة عامة في النتيجة التي توصلت إليها دراسة Shadar Oluseyi.A , Hammed (2009) والتي تقر بأهمية الدافعية. وتختلف دراستنا مع دراسة Joycek.Illfelder (1980) في تأثير دافع الخوف من النجاح ، وهذا أمر منطقي لأن دافع الخوف من النجاح في دافعية الإنجاز يكون عند النساء أكثر منه عند الرجال حسب ما أكدته "هورنر".

كما تختلف دراستنا مع دراسة Kowatrakul.surang & Cthers (1970) حيث وصلت نتيجة هذه الدراسة إلى قلة أهمية دافعية الإنجاز، حيث وجدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأطفال الذين تلقوا تدريباً على دافعية الإنجاز والذين لم يتلقوا تدريباً عليها.

ورغم عدم تطابق أي دراسة من الدراسات السابقة مع متغيرات الدراسة بصفة تامة ، إلا أنه تتفق معها في العموم على أهمية الدافعية وبصفة خاصة دافعية الإنجاز.

وفي العموم يمكن القول بناء على ما سبق ، أن الفرضية العامة والفرضيات الجزئية قد تحققت على ضوء الدراسات السابقة.

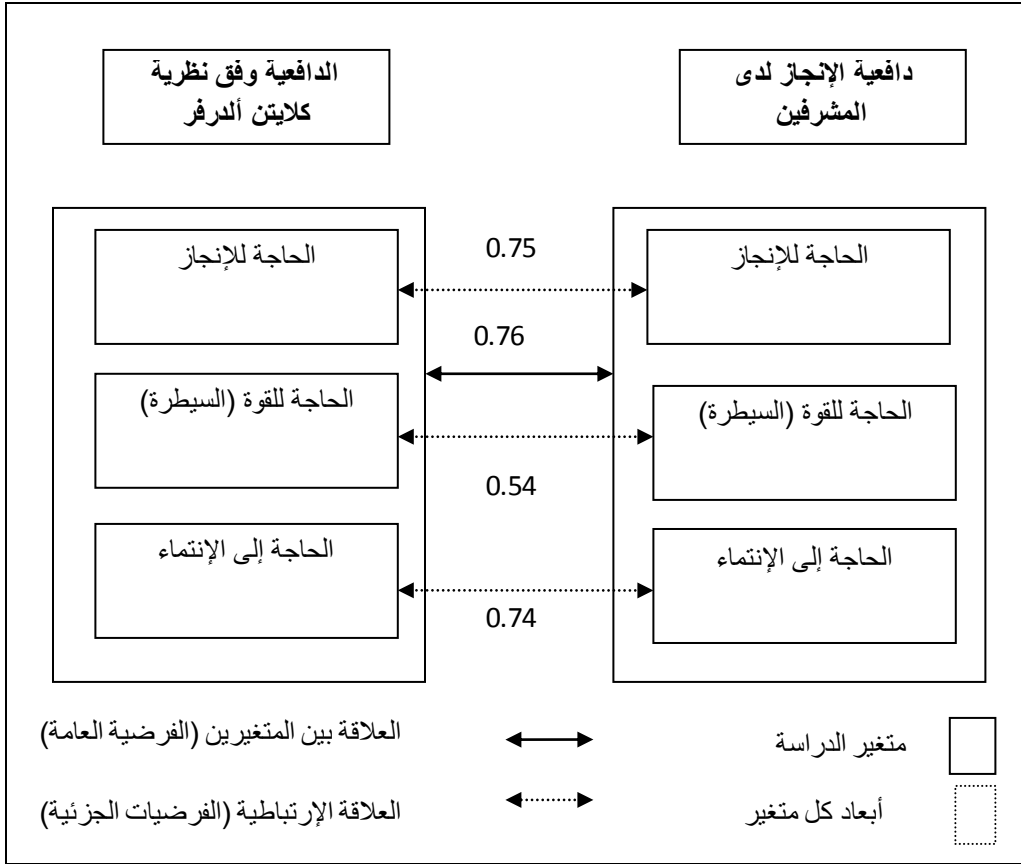
10- خلاصة عامة:

بعد قيام الباحث بهذه الدراسة المتعلقة بالعلاقة الارتباطية بين دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال في مديرية الشباب والرياضة بولاية ميله، والتي تهدف أساسا الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي وهو : ما مدى تواجد علاقة إرتباطية بين دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال؟ وتساؤلات فرعية ثلاث تبحث عن مدى تواجد العلاقة الارتباطية الموجبة والقوية بين دافعية الإنجاز بحاجاتها الثلاثة (حاجة الإنجاز ،حاجة القوة أو السيطرة، الحاجة إلى الإنتماء)،ودافعية الإنجاز لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله؟.

وقد توصل الباحث إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال أداة البحث ، حيث تم حساب متوسطات إجابات العمال المشرفين والغير مشرفين الحاجات الثلاثة في دافعية الإنجاز، حيث أشارت النتائج إلى تمتع العمال المشرفين والغير مشرفين بدرجة عالية من دافعية الإنجاز بحاجاتها الثلاثة بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري قدره (1.06) للمشرفين، ومتوسط حسابي قدره(3.72) وانحراف معياري قيمته(1.11).

وبذلك تمت الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي والتساؤلات الفرعية من خلال فرضيات الدراسة باعتبارها إجابات متوقعة لهذا السؤال، حيث بينت النتائج وجود علاقة إرتباطية خطية موجبة وقوية بين دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله بقيمة معامل إرتباط قدره (0.76) وهذا عند مستوى معنوية 0.01، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين حاجة الإنجاز لدى العمال المشرفين والغير مشرفين، وكذلك حاجة الإنتماء، غير أنها أشارت إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة غير قوية في حاجة القوة أو السيطرة، والنموذج في الشكل التالي يقدم حوصلة عما توصلت إليه الدراسة

الميدانية (الجانب التطبيق) بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة في ضوء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة (أي الجانب النظري).



شكل رقم (34): نموذج يوضح النتائج الميدانية في ضوء الإطار النظري للدراسة.

إن الدراسة الميدانية و الدراسات السابقة لهذه الدراسة قد أكدت الفرضيات الجزئية والفرضية العامة بالإيجاب، وبالتالي قد توصل الباحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة والمتمثلة في الكشف عن واقع دافعية الإنجاز بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين المشرفين والعمال فيها ، وكذا تحقيق أهداف ثانوية أخرى تمثلنا في محاولة التعريف بمفهوم دافعية الإنجاز وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة على اعتبار أنها من المفاهيم التي لا يزال البحث جاري بها خاصة على المستوى العربي، وإبراز أهم ما توصلت إليه الدراسات الميدانية السابقة، العربية والأجنبية، عن أهمية وعلاقة وأثر دافعية الإنجاز على الجوانب المختلفة للمنظمة، والقيام بطرح بعض التوصيات بناء على نتائج الدراسة.

11- اقتراحات وتوصيات:

بعد إجراء هذه الدراسة ، أي الوقوف على موضوع "دافعية الإنجاز لدى المشرفين وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله" ، واستخلاص النتائج منها توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات الأكاديمية والإقتراحات العلمية، والتي يأمل أن يستفيد منها الباحثون والمسؤولون بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله، وهي كالتالي:

- 1- يمكن للمؤسسة تقييم فعالية دافعية الإنجاز لدى مشرفيها وعمالها من خلال الإستبيان الذي استعملته هذه الدراسة.
- 2- ضرورة الإهتمام بتحسين ودعم العلاقة بين المشرفين والعمال بما يحافظ على استمرارية هذه العلاقة الإرتباطية.
- 3- ضرورة مراجعة سياسة المؤسسة فيما يخص التوظيف والترقية بالنسبة للعمال وتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية لا سيما الترقية المهنية التي تقل في المؤسسة محل الدراسة.
- 4- ضرورة إقامة برامج تدريبية للمشرفين والرؤساء في المؤسسة تدور حول أثر سلوكيات المشرف ودافعيته للإنجاز وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العمال.
- 5- التأكيد على الأسلوب الديموقراطي وعدم استخدام أساليب السيطرة والقوة.
- 6- توفير الجهود الإشرافية من خلال التفويض خاصة مع العمال ذوي مهارات وخبرة كبيرين.
- 7- العمل على إيجاد تنسيق حقيقي بين الجامعة والمؤسسات من شأنه أن يساهم في تطوير وتوسيع أدوات جمع البيانات لدى الباحثين، وبالتالي إعطاء دقة أكبر في جمع البيانات ومصداقية أكبر للبحث العلمي في مستوى الماجستير ، بما يسمح للمؤسسات من الإستفادة الحقيقية من نتائج الدراسات.
- 8- تقييم فعالية دافعية الإنجاز على أساس التوافر الفعلي للحاجات الثلاثة، وبالأخص حاجتي الإنجاز والانتماء ، وذلك حسب الأولويات والمواقف التي تواجه المؤسسة.
- 9- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث تتناول علاقة دافعية الإنجاز بمختلف المتغيرات التنظيمية مثل تماسك الجماعة ن الإتصال التنظيمي، الرضا الوظيفي... الخ.
- 10- إجراء دراسات أخرى تتناول دافعية الإنجاز وفق نظريات أخرى تقترح متغيرات جزئية مختلفة، وكذلك اختبار علاقة المتغيرات الديموغرافية بالمتغير المستقل والتابع.

11- ضرورة إجراء دراسات أخرى مشابهة في مجالات أخرى مثل :
الرياضة بشقيها التعليمي والتدريبي، التعليم ،الصحة الجوارية، هياكل
الدولة، التكوين المهني ... الخ.

الخاتمة :

لقد توصلت هذه الدراسة عموماً بجانبها النظري والميداني إلى أن دافعية الإنجاز لدى المشرفين ترتبط إيجابياً وبقوة بدافعية الإنجاز لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلّة.

فدافعية الإنجاز حسب رأي الباحث مدخل يعتبر قديماً نوعاً ما وذلك من خلال تاريخ وبدايات الدراسات الخاصة بالدافعية للإنجاز، غير أنه يمكن أن يكون مدخل حديث بالممارسات الفعلية ، فلا بد في الإشراف من توافر كل من الحاجات الثلاثة لدافعية الإنجاز، والذي يجعل منه كذلك مدخل حديث هو التغير المستمر في المواقف والحالات التي تستلزم استخدام أو المزاوجة في استخدام الحاجات الثلاثة بما يتناسب والأهداف المراد تحقيقها بحيث يتماشى مع التطورات الحادثة.

وإذا كانت دافعية الإنجاز لدى المشرفين هي تلك السمات التي تجعل من المشرف مثال يقتدى به من خلال الأداء المتميز في العمل والمعايير العالية التي يتخذها المشرف وتحمل المسؤوليات والتغلب على الصعوبات وتحدي الذات والآخرين... الخ، كي تحدث الأثر الجيد من طرف المشرفين على دافعية الإنجاز لدى العمال ، فإن دافعية الإنجاز لدى العمال الغير مشرفين هي نفس السمات التي تم ذكرها عند المشرفين بحيث تؤثر في العامل نحو زيادة مستويات أدائه وإنجاز مختلف مهامه على أكمل وجه.

وحسب رأي الباحث أن هناك فكرة هنا قد تسبق دافعية الإنجاز سواء عند المشرفين أو العمال الغير مشرفين، ألا وهي فكرة الإقتداء بالآخرين، التي قد تعتبر إحدى المحركات التي لا توجه السلوكيات وحسب وتضعها في قنوات مختلفة كالدافعية والرضا الوظيفي والروح المعنوية، بل توجه كذلك المشاعر والأحاسيس والتي منها الدافعية بصفة عامة ودافعية الإنجاز بصفة خاصة .

ومنه فالأفراد تأخذ قيمها وأهدافها ومعاييرها بالمثل والقوة، غير أن هذه القوة لا يمكن تدخل حيز الواقع ، ولا يأخذها أحد كمثال إلا إذا كانت مشاهدة وملاحظة، وهذا قد يبرز في سلوك المشرفين، مما يجعل العمال يقتدون به.

وفي رأي الباحث أن دافعية الإنجاز تكون ذات فعالية وفائدة للعمال والمؤسسة اذا ساهمت في رفع مستوى الأداء لدى عمالها، وتحقيق تقدم واضح في انجاز المهام بشكل فعال، ونتج عنها مستويات عالية من الروح المعنوية العالية والرضا والرغبة في العمل، وتجسيد مختلف السمات الخاصة بالدافعية للإنجاز.

غير أن هذا لا يذهب بنا إلى تعميم هذا القول إلى أن دافعية الإنجاز يساهم في رفعها المشرفون وسلوكياتهم فقط، بل قد توجد متغيرات داخل المؤسسة تساهم في رفع مستويات الدافعية للإنجاز، بل قد توجد متغيرات خارج المؤسسة تساهم في ذلك.

وعموماً فإن هذه الدراسة قد توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله، حيث يمكن أن تضيف شيئاً إلى الرصيد المعرفي في المجال النظري والعلمي، بالإضافة إلى تعزيز الدراسات السابقة في هذا المجال، وتدعونا بحدودها الموضوعية والمكانية والزمنية والبشرية إلى دراسات أكثر عمقا تساهم في فهم وتحليل اتجاه (نسبة) هذه العلاقة الإرتباطية، وإلى زيادة أبحاث أكثر توسعا تساهم في التعرف أكثر بواقع دافعية الإنجاز وعلاقتها بمختلف المتغيرات التنظيمية في مؤسساتنا الرياضية الوطنية.

وهذا يستدعي فتح مجال واسع أمام الباحثين للمساهمة بفعالية في تطوير وإثراء أدبيات (الإشراف) القيادة الإدارية الحديثة ونظريات دافعية الإنجاز الحديثة، لكي تساهم في فهم وتحسين واقع المنظمة.



ملخصات الدراسة

1- ملخص الدراسة باللغة العربية:

عنوان الدراسة:

دافعية الإنجاز لدى المشرفين وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العمال

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة -ولاية ميلة-

1- إشكالية الدراسة:

تظهر إشكالية هذه الدراسة من خلال البحث في العلاقة الارتباطية بين دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة، الذين يحتاجون إلى مستوى عال من الدافعية إلى الإنتاج، وتوضح إشكالية الدراسة من خلال السؤال التالي: ما مدى تواجد علاقة ارتباطية بين دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة.

2- فرضيات الدراسة :

1-2- هناك علاقة ارتباطية بين دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال.

2-2- هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الحاجة إلى الإنجاز لدى المشرفين والحاجة إلى الإنجاز لدى العمال.

3-2- هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الحاجة إلى القوة (السيطرة) لدى المشرفين والحاجة إلى القوة (السيطرة) لدى العمال.

4-2- هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الحاجة إلى الإنتماء لدى المشرفين والحاجة إلى الإنتماء لدى العمال.

أستخدم الباحث في هذه الدراسة الإحصائية الوصفية، حيث شملت الدراسة جميع العاملين في هذه المؤسسة من مشرفين ومرؤوسين. استخدم الباحث استبيان لقياس الدافعية للإنجاز لدى المشرفين والغير مشرفين.

وأستخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون، والرنزامة الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

3- أهم النتائج:

* هناك علاقة ارتباطية بين دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله.

* هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الحاجة إلى الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله.

* هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الحاجة إلى الإنتماء لدى المشرفين الحاجة إلى الإنتماء لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله.

* هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الحاجة إلى القوة (السيطرة) لدى المشرفين الحاجة إلى القوة (السيطرة) لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله

:Study title

Supervisor achievement motivation and it's relationship with employee's achievement motivation.

(surveying study in those who working in (DJS) Mila .

1- Research issue:

The issue of this study appears in it's searching for the Supervisor achievement motivation and it's relationship with employee's achievement motivation, Which need high level of achievement motivation, This issue of study has been concluded in this question , To what extent a relationship between supervisor achievement motivation and employee's achievement motivation in (DIS) Mila ?

2- Research hypohese:

- 1- There is a relation between Supervisor achievement motivation and it's relationship with employee's achievement motivation.
- 2- There is a positive and strong relation between Supervisor achievement need and employee's achievement need's .
- 3- There is a positive and strong relation between Supervisor affiliation need and employee's affiliation need's .
- 4- There is a positive and strong relation between Supervisor power need and employee's power need's .

3- Reseach methodology:

This research depends on a descriptive survey method, in this study society is represented in all supervisors and individuals who working in (DIS) Mila.

This research used one questionnaire, about employee's and supervisor achievement motivation.

The researcher used "Pearson" correlation, and (spss).

:Main results -4

1-There is a positive relation between Supervisor achievement motivation and it's relationship with employee's achievement motivation.

2-There is a positive and strong relation Supervisor achievement need and employee's achievement need's .

3-There is a positive and weak relation between Supervisor affiliation need and employee's affiliation need's .

There is a positive and strong relation between Supervisor -5 power need and employee's power need's .

Titre d'étude

La relation entre la motivation d'accomplissement des superviseurs et la motivation d'accomplissement des travailleurs.

((Etude sur les travailleurs de la direction des jeunes et du sport, wilaya de Mila.))

La Problématique de la recherche

La problématique de cette étude est la recherche sur la relation entre la motivation d'accomplissement des superviseurs et la motivation d'accomplissement des travailleurs dans la direction des jeunes et du sport, wilaya de Mila, Parce que ils sont besoins de haut niveau de la motivation d'accomplissement, Cette problématique de la recherche est conclusée dans cette question:

Jusqu'à quel niveau existe une relation entre la motivation d'accomplissement des superviseurs et la motivation d'accomplissement des travailleurs dans la direction des jeunes et du sport, wilaya de Mila.

Hypothèse de la recherche

1- Il ya une relation entre la motivation d'accomplissement des superviseurs et la motivation d'accomplissement des travailleurs dans la direction des jeunes et du sport, wilaya de Mila.

2- Il ya une relation positive forte entre les besoins d'accomplissement des superviseurs et les besoins d'accomplissement des travailleurs dans la direction des jeunes et du sport, wilaya de Mila.

3- Il ya une relation positive forte entre les besoins de relation des superviseur et les besoins de relation des travailleurs dans la direction des jeunes et sport, wilaya de Mila.

4- Il ya une relation positive forte entre les besoins de la force (dominance)des superviseurs et les besoins de la

force(dominance) des travailleurs dans la direction des jeunes et du sport, wilaya de Mila.

Méthodologie de recherche:

Cette étude utilisé le state descriptif , La société de la recherche représente tous les superviseurs et les travailleurs de la direction des jeunes et du sport, wilaya de Mila.

Cette recherche utilisé un questionnaire, est la motivation d'accomplissement sur les superviseurs el des travailleurs, en employant la corrélation de Person et (spss).

:Les résultats importants

1- Il ya une relation entre la motivation d'accomplissent des superviseurs et la motivation d'accomplissement des travailleurs dans la direction des jeunes et du sport, wilaya de Mila.

2- Il ya une relation positive forte entre les besoins d'accomplissent des superviseurs et les besoins d'accomplissement des travailleurs dans la direction des jeunes et du sport, wilaya de Mila.

3- Il ya une relation positive forte entre les besoins de relation des superviseurs et les besoins de relation des travailleurs dans la direction des jeunes et du sport, wilaya de Mila.

4- Il ya une relation positive faible entre les besoins de la force (dominance)des superviseurs et les besoins de la force(dominance) des travailleurs dans la direction des jeunes et sport, wilaya de Mila.

المراجع

قائمة المراجع:

01	أسامة كامل راتب ، علم نفس الرياضة ، ط2 ، دار الفكر العربي، مصر، 1997.
02	أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
03	أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية ،بيروت، 1979.
04	أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
05	أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
06	أحمد مصطفى الحسين، تحليل السياسة العامة ، ط1، المركز الجامعي للدراسات السياسية، عمان، الأردن، 2002.
07	أحمد أمين فوزي، مبادئ علم النفس الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
08	ادوارد ج. موراي، الدافعية والإنفعال ، ط1، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، دار الشروق، القاهرة، مصر، 1988.
09	إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باصي، الاجتماع الرياضي، ط2، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
10	محمود عبد الحليم منسي، مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
11	إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2003.
12	إسحاق رمزي، علم النفس الفردي، ط2، دار المعارف، مصر، 1961.
31	الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي: الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
41	العايب رابع ، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004.
15	بوسنة محمود، علم النفس القياسي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ،الجزائر، 2007.
61	بوخمخ عبد الفتاح ، واقع الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة منتوري قسنطينة، 2001.
71	ثائر أحمد غباري ، الدافعية: النظرية والتطبيق، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18	جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية، ط8، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال ،مراجعة عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
19	جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ط7، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ،اسماعيل علي بسيوني ،دار المريخ للنشر والتوزيع ،المملكة العربية السعودية، 2004.
20	جاك دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ب ط، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1989.
21	حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، ط1، دار حامد لنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، 2006.
22	حامد عبد السلام الزهران ، علم النفس الاجتماعي ، دار الفكرة العربي، القاهرة ، مصر، 1984.
32	خير الدين علي عويس، عصام هلال، الاجتماع الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1997.
42	خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005.
25	راتب سعود ، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 5، عدد3، 2009.
26	سيد أحمد جاد الرب ، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008.
27	سمير محمد يوسف، المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، مصر، 1980.

المراجع

28	سعاد نائف برنوطي ، الإدارة ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2005.
29	سامر جلدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ،2009.
30	صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
31	صبحي جبير العتيبي ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن،2005.
32	صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر،2001.
33	صلاح عبد القادر النعيمي ، المدير، القائد، المفكر الاستراتيجي، ط12، أفراد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن،2008.
34	طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة ،مصر،1998.
35	طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر، الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،1997.
36	علي الشرقاوي ، إدارة الأعمال : الوظائف والممارسات الإدارية ، دار النهضة العربية ،بيروت ،2005.
37	عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، ب ط، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة ،مصر،2000
38	عبد الرحمان توفيق، الشخصية القيادية، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، "بيمك"، الحيزة، مصر، 2003.
39	عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في ت ب ر، ط1، دار الفكر العربي، مصر ، 2001.
40	عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
41	علي السلمي ، إدارة السلوك التنظيمي ، ب ط، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
42	علي الشرقاوي، إدارة الأعمال ووظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، بدون تاريخ.
43	فيليب سادلر، القيادة ، ط1، ترجمة هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
44	فؤاد البهي السيد ، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ، دار الفكر العربي ، مصر ، 199.
54	فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان، 1982.
64	كورثا، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط1، ترجمة سالم العيسى، منشورات دار علاء الدين، دمشق، 1999.
47	مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر للنشر والتوزيع، سوريا، 1986
84	محمد حسن علاوي، سيكولوجية القيادة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998.
94	معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
50	مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
51	مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
52	محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
53	محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
54	مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصاري، مهارات القيادة في المجال الرياضي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر ، 2003.
55	محمد الصيرفي ، السلوك الإداري ((العلاقات الإنسانية)) ، ط1، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر ،الإسكندرية ،مصر 2008.
65	مصطفى حسين باهي، محمد متولي عفيفي ، سيكولوجية الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر ،مصر ، 2001.
75	محمود محمد ، علم النفس المعاصر في ضوء الإسلام ، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، المملكة

المراجع

	العربية السعودية، 1984.
85	محمد سعيد أبو سلطان ، السلوك التنظيمي ، ب ط ، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2004.
95	محمد حسن علاوي ، علم النفس الرياضي، ط4، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
60	محمد حسن علاوي، علم نفس التدريب والمنافسة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2002.
61	محمد عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة ، دار الوسيط للدراسات والنشر والتوزيع، 1984.
62	محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2005.
63	محمود عبد الحليم منسي، مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2003.
64	محمد حسن علاوي، موسوعة الاختبارات النفسية للرياضيين، ط1، مركز الكتاب للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 1989.
65	نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
66	هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، ط2، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، عمان، الأردن، 1995.
قائمة المذكرات	
67	العياشي بن زروق ، الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر، 2007
68	بن عبد الرحمان الطاهر،القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
69	خليفة سليم، الحوافر وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة ،مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، المركز الجامعي سوق أهراس، الجزائر، 2011
70	عبد الرحمن بن سليمان السلامة، الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2000، ص75.
71	عبد الله بن ناصر محمد الشوكاني، العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسلي وبلانشار وبين دافعية المعلمين للإنجاز، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى ،السعودية، 2008.
72	فاتنة جميل محمد بليبيسي، درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية ،نابلس،فلسطين، 2007.
73	ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ،السعودية ، 2004.
قائمة المجلات	
01	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، 77 نوفمبر 1993.
02	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، الصادرة بتاريخ: 01 أكتوبر سنة 2006.
03	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 84، 29 ديسمبر سنة 2005.
04	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 02، 7 يناير سنة 2007.
05	دوقة أحمد ، الأبعاد المعرفية والانفعالية للدافعية في العمل ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة.
06	دراسات نفسية ، مجلة التربية ، المجلد 2، العدد 1، جامعة المنصورة ،مصر، 2003.
07	ميروح عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011.
08	محمد سمير شيبية، بناء وتطبيق مقياس الأساليب القيادية لمدربي بعض الألعاب الفرعية من وجهة نظر اللاعبين وأثرها في ترتيب الفرق في جمهورية اليمن ،مجلة التربية الرياضية، المجلد 11، العدد 1، 2002
09	مازن عبد الهادي أحمد ،تحسين عبد الكريم ، تقييم الأداء الإداري للقيادات في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر المدرسين ، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد 1، المجلد 4، جامعة بابل ،العراق ،

المراجع

2005.	
10	محمد سمير شبيبة، بناء وتطبيق مقياس الأساليب القيادية لمدرربي بعض الألعاب الفرعية من وجهة نظر اللاعبين وأثرها في ترتيب الفرق في جمهورية اليمن، مجلة التربية الرياضية، المجلد 11، العدد 1، 2002.
11	يوسف قطامي، الدافعية للتعلم الصفي لدى طلبة الصف العاشر، مجلة دراسات، العدد 2، المجلد 20، 2، 1993.

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

01	Andrew M,Colman, oxford dictionary of psychology , oxford university press,2001.
02	Allan Wigfield & Jacquelynne S.Eccles, expectancy –value theory of achievement motivation , copyright©academic press ,contemporary educational psychology, v25,2000
03	AL-shabatat .M.ahmed et al, the direct and indirect effect of the achievement motivation on nurturing intellectual giftedness , pulan penang, malaysia, international journal of human and social sciences, 5(9),2010.
04	Baljinder singh et al , achievement motivation and locus of control of university level individual and team sport player :A prognostic study , journal of physical education and sport mangement , vol 1(3), december 2010.
05	Bernard weiner, an attributional theory of achievement motivation and emotion , university of california,los angles, copyright by the American psychological association,Inc, psychological review vol92,no.4, 1985
06	Belel abd el aziz badawy et al, establishing an achievement motivation scale for specialists of the sport for all , faculty of physical education, helwan university .egypt, world journal of sport sciences, vol.3,no.5,2010, http:// pidosi.org/wjss3(5)1024.pdf , 20/06/2011
07	Cambridge Advanced Learner's ,Cambridge university press,2007.
08	CF.Maslow, motivation and personality ,harper and Rew, new York1954 , traduction français:vers psychologie de l'être, fayard,paris,1972,nouvelle édition 1993.
09	CF.Herzberg, work and the nature of man , the world publishing company,Cleveland,ohio,1966, traduction français, le travail et le nature de l'homme,entrprise moderne,d'édition,paris.
10	David Tresemer & Joseph pleck, sex –rol boundaries and resistance to sex –rol change , © gorden and breach science publishers Ltd, Great britain, women's studies vol 2,1974
11	Dagmar Kerbs et al, approaching motivation achievement- comparing factor analysis and cluster analysis , university Giessen, Germany,2000, http://mrvar.fdv.uni-lj.sipubmzmz16krebs.pdf , 14/08/2011, 10 :30.
12	English dictionary for advanced learners ,2édition, Macmillan publisher limited, London, united kingdom,2007.
13	Fuoss.D.E.and Troppman.RJ.effective coaching A psychological Approach, john wiley and sous, New York,1981.
14	Honeycut Jery, knowledge management strategies , Washington Microsoft press,2005.
15	Gregory M.walton,Geoffrey L.cohen, a question of belonging :race,social fit ,and achievement , copyright by the american psychological association, journal of personality and social psychology,vol92,no1,2007
16	Habib ellas ,Atan bin long, a correlational study of achievement motivation and pupil's performance in the standard five assesement examination fom selected schools in selangor , university pertanian , Malaysia, partanika vol07(2), 1984.

17	Jodi D.Nadler, a reinvestigation of horner's motive to avoid success , the faculty of the departement of psychology , the Florida state university, 1984. file:///J:/new/new2/singleViewer.do_fichiers/sv_header_frame_content.htm,28/08/2011, 10:10
18	Jacquelynne E. Parsons & Susan B.Goff, achievement motivation and values :an alternative perspective ,plenum press, new york,1980. http://www.rcgd.isr.umich.edugarparticlesparsons80c.pdf,21/08/2011.10 :00
19	Jacquelynne Eccles parsons, the development of achievement orientation , developmental psychology program ,departement of psychology , university of michigan, united state of american,1981
20	J.M.Muola, a study of the relationship between academic achievement motivation and home environment among standard eight pupils ,© academic journal, education research and review,vol 5 ,issue 5,may2010
21	Joye k. Illfelder, fear of success, sex role attitudes, and career salience and anxiety levels of college women , copyright ©by academic press.inc, journal of vocational behavior 16,1980.
22	Kowatrakul.surang & Cthers, « need achievement training for head start children and their mother's , temple university, philadelphia, p1.coll. of education, 1970
23	- L.Allen slade,Michael c.Rush, achievement motivation and the dynamics of task difficulty choices , copyright by the american psychological association, inc.,journal of personality and social psychology,vol60,no.1,1991,p165.
24	L.Berkowitz, advances in experimental social psychology ,New York Academic press, 1965.
25	Laurence siegel, Irving M, Lane, personnel and organizational psychology , Richard D ,Irving , INC, in the USA,1982.
26	Lox, RH, sport psychology :concepts and applications ,3 th ed ,Madison: Brown and Benchmark publisher,1994.
27	Larry C.Bernard and all, en evolutionary theory of human motivation , heldref publication,departement of psychology layola Mary mount university,2006.
28	Lori.Moore et al, using achievement motivation theory to explain student participation in a residential leadership learning community department of agricultural leadership, education and communication , texas A&M university, usa, journal of leadership education , vol 09, issue 2, summer 2010.
29	Martin v.covington, goal theory, motivation and school achievement :an integrative review , annual review psychology, vol.51,2007
30	Marker.lepper et al, undermining children's intrinsic interest with intrinsic reward , journal of personality and social psychology, vol28,n.1,1973 http://fitaba.compage16assetsOverjustification%20Study%20-%20Lepper.pdf,20/08/2011,10:00.
31	Matthias Ziegler et al, investigation measure of achievement motivation(s) ,©hogrefe publishing, germany, journalof individual diferences,vol31 (1),2010
32	Miron zuckerman et al, effect of fear of success on intrinsic motivation , causal attribution, and choice behavior , copyright by american psychological association.inc, university of rochester, new york,gournal of personality and social psychology,vol39,no3, 1980

33	–Mommmed S.CHowdhury , Mohmmmed Nurul Amin , relative importance of employee values ,attitudes and leadership behavior in employee motivation , Monroe College, Bronx, New York,2009. http://www.sba.muohio.edu/abas/2001/quebec/chowdhury.pdf 20/05/2010,16h
34	Meral Elui, Gebze, effect of manifest needs, religiosity and selected demographics on hard working , institute of technology in turkey, journal of international business research ,volume 6, number 2,2007.
35	Nabil bux jumani, Abd ul basit, motivating and de-motivating factors among learners , university of pakistan , international journal of academic research, vol.02,no.01, 2010
36	Neha acharya &Shobhna joshi, influence of parent’s education on achievement motivation of adolescent , indian journal social science researches, vol.6, no.1, march 2009
37	Niged Nicholson, the blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior , copyright©blackwell publisher Ltd,united states of america,1998
38	Pietrofesa et al, the edwards personal preference shedule , amercan personnel guidance association,new orleans, lousiana,march 2007
39	Panela A.Mckinney, a study to assess the relationship among student achievement, teacher motivation and incentive pay , thesis in partial fulfillment of the requirement for the degree of doctor of education, blacksburg, virginia, 2000.
40	Peter J.Weston &Martha T.Mednick, race, social class and motive to avoid success in women , howard university, journal of cross-cultural psychology, vol 1,n.03, september 1970
41	Richard E.Boyatzis, David c.Mc Clelland : biographical statement and synopsis of his work , case western reservue university,2000, http:// www.haygroup.com/downloads/myDavid_McClelland.pdf ,20/08/2011, 10:00
42	Robert G, iseac and all ,leadership and motivation :The effective application of expectancy theory, journal of managerial issues ,vol.XIII ,number2, 2001 .
43	Rizwan akram rana &Nasir mahmood, the relationship between test anxiety and academic achievement , university of the punjab, lahor, pakistan, bulletin of education and research, vol.32,no.02,2010
44	Sheri coates broussard, the relation between classroom motivation and academic achievement in first and third graders , a thesis submitted for the degree of master of science, louisiana state university, canada, 2002
45	Shadar Oluseyi.A ,Hammed , influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees performance in some selected industries in Ibadan ,Oyo state,negeria ,issue 16, eurojournal,inc 2009 ,. http://www.eurojournals.com/ejefas-16-01pdf ,09/05/2010,20:00.
46	Scott shane et al, entrepreneurial motivation , ©Elsevier Science Inc, human resource mangement review , vol 13,2003
47	Tom Everetr , leadership as it relates to morale and motivation on the Sioux city fire department , Iowa, august 2005. Http://www.usF.dhs.gov/pdf/efop/eFo3814.pdf 09/05/2010 ,21:30.
48	Toby rose yan , a study of the influence of educational environment on «fear of success » in high school and college women , departement of psychology, university of british columbia,canda, 1973
49	Tommy A.Schilling et al, achievement motivation among high school basketball and cross-country athletesM a personal investment perspective , university of memphis,

	copyright© by the association for advancement of applied sport psychology, journal of applied sport psychology ,vol 13 (1),2001
50	Thomas A.langens, predicting behavior change in Indian businessman from a combination of need for achievement and self-discrepancy , university of Wuppertal, Germany ;journal of research in personality, vol35 , http// : www2.uni-wuppertal.deFB3psychologieallge2TL02.pdf,26/07/2011,12 :20,2011
51	Uma J Lyer & T J Kannalanabhan, achievement motivation and performance of scientists in research and development organizations , journal of scientific & industrial research ,vol65, march 2006
52	Vittorio V.et al, the relation between learning styles, the big five personality traits and achievement motivation in higher education , university of amsterdam,©elsevier science Ltd, personality and individual difference,vol26,1999
53	Wondimu Ahmed et al, a structural model of self-concept, autonomous motivation and academic performance in cross-cultural perspective , university of gorningen,netherland,electronic journal of research in educational psychology .no10,vol4(3),2006
54	William revele and Edward J.Michaels, the theory of achievement motivation revisited : the implication of inertial tendencies , northwestern university, psychology review, vol 83,no.5,1976

المراجع باللغة الفرنسية

01	Alexandre-Bailly et all , comportements humains et management , 2 ^{ème} édition , Pearson education France,2006.
02	A.bergman ,B.uwmunger , encadrement et comportement ,édition eska,paris,1992.
03	Alsin Duluc, leadership et confiance , Dunod Paris,2003.
04	Bruno Jarrosson, 100 ans de management ,2 ^{ème} édition,dunod, paris,2004.
05	Christine Le Scanff, Manuel de psychologie du sport: l'intervention auprès du sportif , édition Revue EPS, Paris,2002.
06	CF. Douglas Mac Gregor, la dimension humaine de l'entreprise , 2 ^{ème} édition, granthier-villars, paris,1971.
07	F. Bournois, S.Roussilon, préparer les dirigeants de demain. Une approche international de la gestion des cadres à haut potentiel , les éditions d'organisation, paris, 1998.
08	F.chobreuil.P, prendre et gérer les types de personnalité ,Dunoud ,Paris 2001.
09	J'erome Sordellok , Coaching du sportif , édition xphora, paris,2004.
10	John Bowlby, la séparation ,1 ^{er} édition,traduit de l'anglais par Bruno de pauafien,pres universitaires de France,1973.
11	Jean.Michel Plane, mangement des organisation: théories ,concepts ,cas , édition Dunod, paris, 2003.
12	P.Lqure ,M ,Falcog , sociologie ,ellipses édition ,paris,2004.
13	R ichard H.Cox , psychologie du sport ,1 ^{er} edition, de Boeck université ,paris ,2005.
14	Robert S ,Weinberg ,Daniel Gould , psychologie du sport et de l'activité physique , traduction par Paul Deshaies, ed vigot, paris1997.
15	R.R.Blake ,J.S ,Mouton , la 3 dimension du managérial , les édition

	d'organisation ,Paris 1987 .
16	Rolland Vira, la motivation dans l'apprentissage du français , édition du renouveau pédagogique inc ,université de Sherbrooke (québec), canada1999.
17	Vallerand (R.j),Thill(E.E), les fondement de la psychologie de la motivation , édition études vivantes, Montréal,1993.

الملاحق

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
المركز الجامعي – سوق أهراس-
قسم التربية البدنية والرياضية
ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي

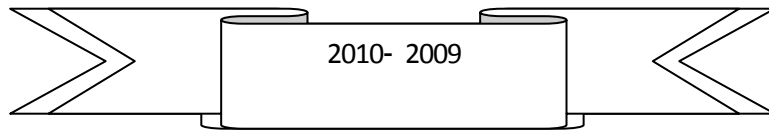
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي ويشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لأغراض البحث العلمي, بهدف جمع المعلومات اللازمة لإنجاز مذكرة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي والذي يتناول دافعية الإنجاز لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة.

فأرجو منكم التكرم بملء الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة (X) بالمكان الذي يبدو لكم مناسب, وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع كل الشكر والاحترام لكل ما ستبدلوه من جهد ووقت

الطالب الباحث : مبروح عبد الوهاب



الجزء الأول: البيانات الشخصية

01	العمر (.....)
02	الجنس: ذكر (...) أنثى (...)
03	المنصب المشغول (.....)
04	<p>المؤهل العلمي: متوس <input type="checkbox"/> ثانو <input type="checkbox"/> باكالوريا <input type="checkbox"/></p> <p>تكوين مهنا <input type="checkbox"/> جاما <input type="checkbox"/> ليسانسر <input type="checkbox"/></p> <p>مهندس: <input type="checkbox"/></p>
05	مدة الخدمة في العمل الحالي:
06	الحالة الإجتماعية متزوج (...) أعزب (...)

الجزء الثاني : البيانات الأساسية

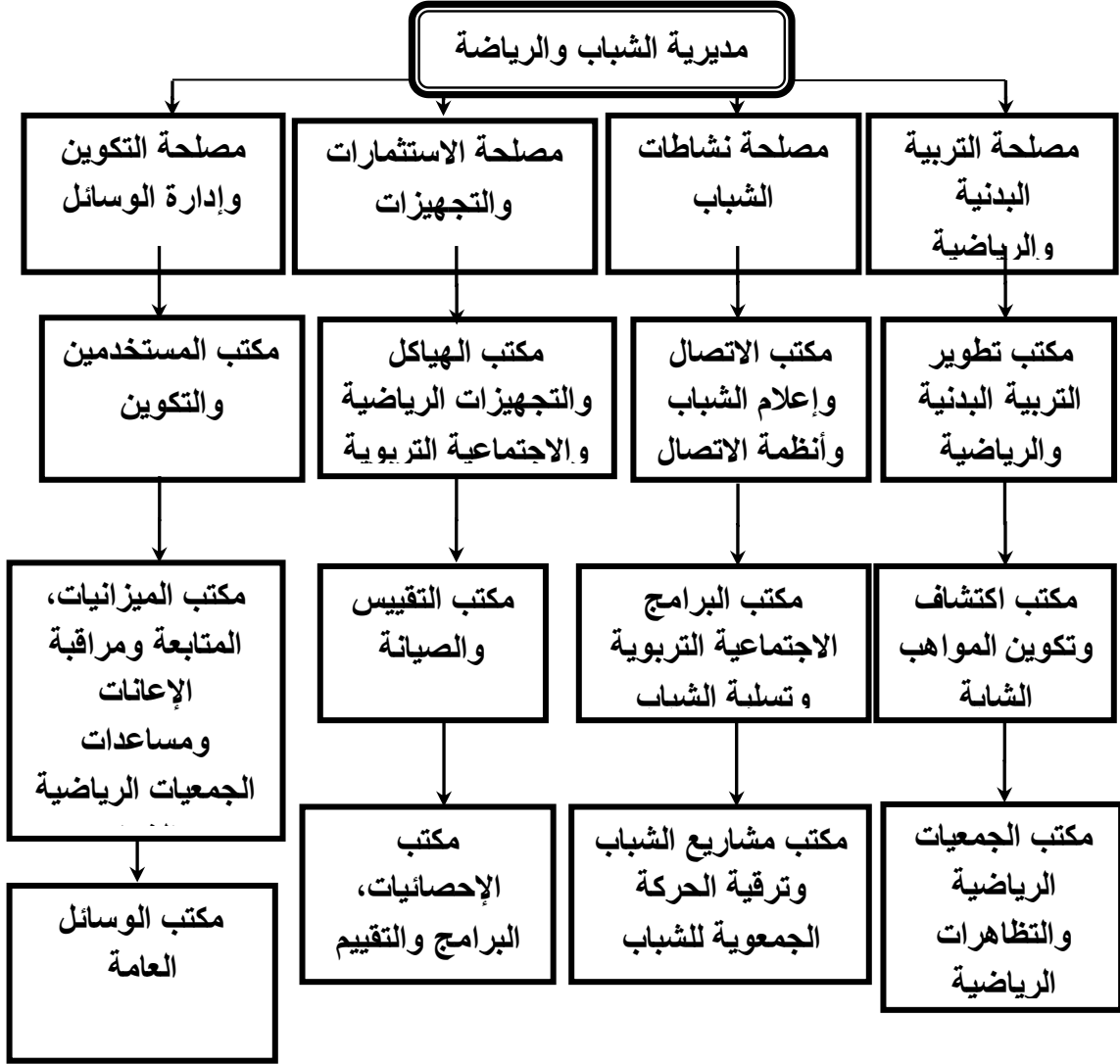
- الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.
- الرجاء الإجابة بسرعة لأننا نريد انطباعاتك الأولية.

رقم الفقرة	العبرة	مدى الاستخدام			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
01	أسعى دوما وأتأبر في سبيل تحقيق أهدافي التي أرغب فيها.				
02	أحاول انجاز عملي بالمستوى الذي يجعلني دوما متميزا فيه.				
03	يزداد تقديري لذاتي من خلال الممارسة الناجحة لما لدي من قدرات وإمكانيات.				
04	أحب القيام بالأعمال الصعبة وانجازها بسرعة وبطريقة مستقلة.				
05	تكون الأهداف التي أضعها دوما معقولة وفي حدود الإمكانيات والمعلومات التي أملكها.				
06	أفضل القيام بالأعمال التي أتوقع انه من خلالها يمكن تحقيق هدفي.				
07	أسعى دوما إلى تحاشي الأعمال التي فشلت في انجازها سابقا.				
08	أحب تحمل المسؤولية في الأعمال التي أكون قادرا على السيطرة عليها والتحكم فيها.				
09	من معايير في العمل أن أتغلب على ذاتي وأنافس الآخرين وأتفوق عليهم في سبيل انجاز عملي.				
10	أسعى دوما إلى القيام بمثل الأعمال التي نجحت في انجازها سابقا.				
11	لدي رغبة كبيرة في التأثير والتحكم في سلوك الآخرين.				
12	أسعى دوما للوصول إلى مراكز أعلى توفر				

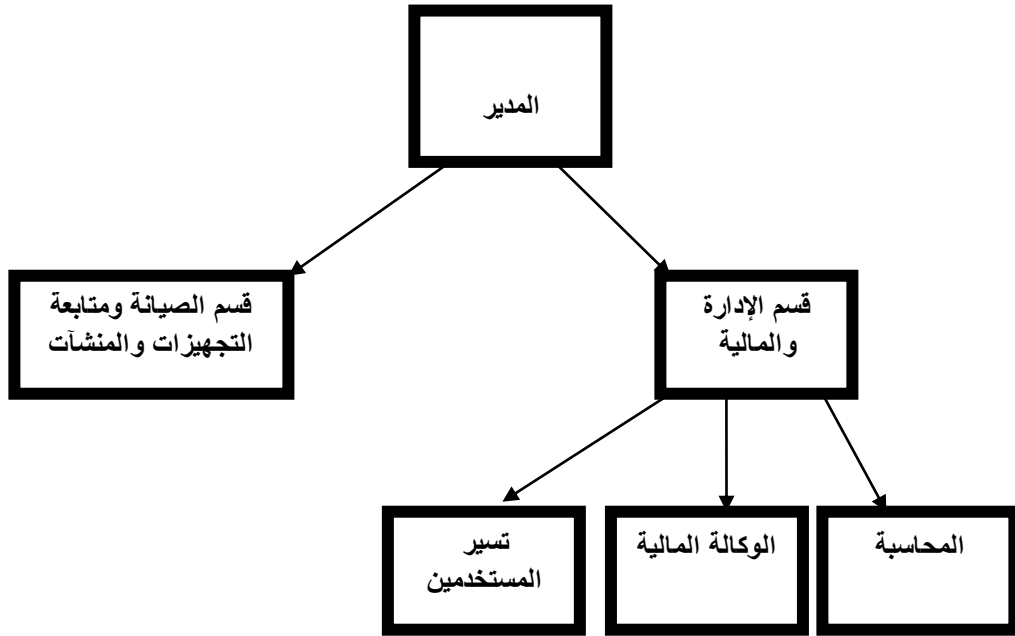
					لي صلاحيات اكبر.
					13 كثيرا ما يستشيرني زملائي في العمل نظرا لخبرتي الواسعة في العمل.

					14 أحاول أن أكون مثال يقتدى به من خلال الأداء المتميز في العمل.
					15 أتحكم وأؤثر في سلوكيات الآخرين من خلال أدائي المتميز في العمل.
					16 أفرض على الآخرين معايير العمل من خلال منافستهم والتفوق عليهم فيها.
					17 أحب العمل الذي يوفر لي فرص التأثير على سلوكيات الآخرين.
					18 يكون أدائي في العمل في أعلى مستوياته عندما تكون علاقتي مع زملائي في العمل جيدة.
					19 تسمح لي علاقتي الجيدة في العمل بإستغلال كافة قدراتي.
					20 أسعى جاهدا لكي أكون الزميل الأكثر تفضيلا بين زملائي في العمل.
					21 يزداد تقديري لذاتي كلما زادت روح الصداقة والتعاون مع زملائي في العمل.
					22 أبدل قصار جهدي في كسب أكبر عدد ممكن من الزملاء لأن ذلك يعتبر انجازا في حد ذاته .
					23 يكون مستوى أدائي في العمل ضعيف في الأعمال التي تكون روح التعاون والصداقة فيها ضعيفة.
					24 غالبا ما يكون مستوى أدائي عاليا في الأعمال التي تكون روح التعاون والصداقة فيها قوية.

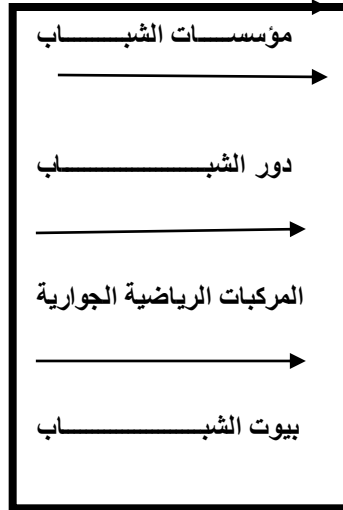
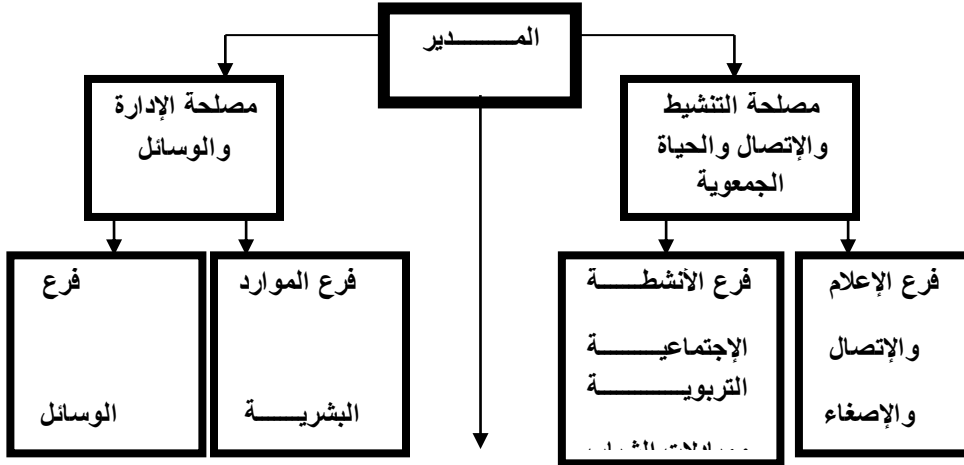
الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة:



الهيكل التنظيمي للديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ميلة:



الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب والرياضة لولاية ميلة:



نتائج معاملات الارتباط بيرسون باستخدام الرزنامة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

:

1- جدول يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الحاجة إلى الإنجاز لدى المشرفين والحاجة إلى الإنجاز لدى العمال .

المتغير	حاجة الإنجاز عند العمال الغير مشرفين
حاجة الإنجاز عند العمال المشرفين	0.75**
مستوى الدلالة	(t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية عند مستوى 1 % 2.46

**دال عند مستوى معنوية 0.01

2- جدول يوضح معامل ارتباط الحاجة إلى القوة لدى المشرفين والحاجة إلى القوة لدى العمال.

المتغيرات	الحاجة إلى القوة لدى العمال
الحاجة إلى القوة لدى المشرفين	0.54**
مستوى الدلالة	(t) الجدولية أكبر من المحسوبة عند مستوى 1 % 2.46

**دال عند مستوى معنوية 0.01

3- جدول يوضح معامل الارتباط بين الحاجة إلى الإنتماء لدى المشرفين والحاجة إلى الإنتماء لدى العمال.

المتغيرات	حاجة الإنتماء لدى العمال
حاجة الإنتماء لدى المشرفين	0.74**
مستوى الدلالة	(t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية عند مستوى 1 % 2.46

**دال عند مستوى معنوية 0.01

4- جدول يوضح معاملات الارتباط بين دافعية الإنجاز لدى المشرفين ودافعية الإنجاز لدى العمال.

المتغيرات	حاجة الإنجاز	حاجة القوة	حاجة الإنتماء	دافعية الإنجاز إجمالاً
المشرفين/ العمال	0.75**	0.54**	0.74**	0.76**
مستوى الدلالة	(t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية عند مستوى 1 % 2.46			

**دال عند مستوى معنوية 0.01