

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى موظفي البلدية

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف:

أ.د. بوعطيط سفيان

إعداد الطالب:

بن لقرشي نورالدين

أعضاء لجنة المناقشة :

اللقب والإسم	الرتبة	الصفة	الجامعة
بولهواش عمر	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	20 أوت 1955 سكيكدة
بوعطيط سفيان	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	20 أوت 1955 سكيكدة
لوكيا الهاشمي	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	عبد الحميد مهري قسنطينة 02
بومنقار مراد	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	باجي مختار عنابة
خلاصي مراد	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	العربي بن أمهيدي أم البواقي
فنتازي العمري	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية: 2021-2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَلْيَاغُثْ لَنَا مِنْ مَرَاتِمِ الْوَالِدِ الْعَمَلِ
بِرَأْسِ الْوَالِدِ الْعَمَلِ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الشكر والعرفان

الشكر لله أولا وأخيرا الذي أعانني على إكمال هذه الأطروحة المتواضعة
ويسعدني ويشرفني بعد ذلك أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي المشرف
البروفيسور: سفيان بوعطيط على مجهوداته وملاحظاته القيمة وعلى سعة صدره
والذي كان لي نعم الأستاذ ونعم الأخ، وكان قمة في التواضع والأخلاق، فجزاه الله
عنا خير الجزاء وجعل هذا العمل في ميزان حسناته .

والشكر الجزيل موصول لأعضاء لجنة المناقشة

على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة وللأساتذة محكمي إستمارة الدراسة
وإلى أساتذتي أعضاء لجنة التكوين بكلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الموظفين كل باسمه ومنصبه، وإلى كل من ساهم
في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد . . .

إلى من كان ولا زال قدوتي، أبي رحمه الله وأدخله فسيح جناته.

- إلى من كان ولا زال قدوتي، أبي رحمه الله وأدخله فسيح جناته.

- إلى الغالية والصدر الحنون أُمِّي، حفظها الله وأطال في عمرها.

- إلى من كانوا سندي وقاسموني كل شيء إخوتي.

- إلى من يسكن لها الفؤاد رفيقة دربي، مهونة الصعاب وصاحبة القلب الفيّاض زوجتي.

- إلى من يعجز لساني تعبيرا عن حبي لهم فلذات أكبادي ونور حياتي.

- إلى زملائي وزميلاتي : د.مرزقالل إبراهيم - د.بن كيحول محمد - د.بوزيدي عصام

د.بوتغرار نجية - د.ساكر هدى.

إلى كل هؤلاء أهدبهم هذا العمل حبا وإخلاصا

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للكشف عن علاقة أبعاد القيادة التحويلية بدافعية الإنجاز لدى موظفي بلدية مناعة ولاية المسيلة وكذا التعرف على الفروق في مستوى دافعية الإنجاز تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الرتبة في العمل)، وتم الإعتماد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي وشملت هذه الدراسة عينة تتكون من (165) موظف تم إختيارهم بطريقة المسح الشامل لكون مجتمع الدراسة مساوياً لعينة الدراسة، حيث تم إعتماد (125) إستمارة صالحة للمعالجة الإحصائية، كما تم الإعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة للكشف عن أبعاد القيادة التحويلية لدى مدراء المنظمات مثل دراسة الغزالي (2012) ودراسة سميرات ومقابلة (2014)، ودراسة صياحي (2018)، وتبينت في مجملها نموذج (Avolio et al, 1999) و (Griffin & Rafferty, 2004)، كما تم كذلك الإعتماد في هذه الدراسة على نموذج (عبد اللطيف محمد خليفة، 2006) والذي يقيس في مجمله أبعاد دافعية الإنجاز، وتم التحقق من الصدق والثبات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية والإنسانية (spss23) وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة منخفض.
 - مستوى دافعية الإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة منخفض.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإهتمام الفردي، التمكين) ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.
 - عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، والرتبة في العمل) .
 - تساهم أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.
- الكلمات المفتاحية:** التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإهتمام الفردي، التمكين القيادة التحويلية، دافعية الإنجاز، الموظف، البلدية .

Résumé :

Cette étude visait à révéler la relation entre les dimensions du leadership transformationnel et la motivation à l'accomplissement chez les employés de la commune de Menaâ Etat de M'sila, ainsi qu'à identifier les différences dans le niveau de motivation à l'accomplissement selon les variables (genre , diplôme universitaire, ancienneté au travail, rang au travail), et cette étude s'est appuyée sur l'approche descriptive. Cette étude a inclus un échantillon composé de (165) employés qui ont été choisis par la méthode d'enquête exhaustive parce que la population d'étude est égale à l'échantillon de l'étude, où (125) formulaires valides pour le traitement statistique ont été adoptés. Responsables d'organisations telles que l'étude Al-Ghazali (2012), l'étude et l'entretien Samirat (2014), l'étude Sayahi (2018), Et il a adopté dans son intégralité le modèle (1999 (Avolio et al, et (Griffin & Rafferty, 2004), ainsi que le recours dans cette étude au modèle (Abdul Latif Muhammad Khalifa, 2006), qui mesure dans son intégralité les dimensions de la motivation à réussir, et la validité et la fiabilité ont été vérifiées). En utilisant le progiciel statistique pour les sciences sociales et humaines (spss23), le chercheur a atteint les résultats suivants :

- Le niveau de disponibilité des dimensions du leadership transformationnel chez le maire du point de vue de l'échantillon d'étude est faible.
- Le niveau de motivation pour la réussite parmi les membres de l'échantillon de l'étude est faible.
- Il existe une corrélation positive et forte statistiquement significative au niveau de signification (0,05) entre les dimensions du leadership transformationnel (influence idéale, motivation inspirante, éveil intellectuel, attention individuelle, autonomisation) et la motivation de réalisation parmi l'échantillon de l'étude.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives au niveau du moral (0,05) dans le niveau de motivation à réussir parmi l'échantillon d'étude selon les variables (sexe, diplôme, ancienneté au travail, rang au travail).
- Les dimensions du leadership transformationnel contribuent à prédire le niveau de motivation à l'accomplissement de l'échantillon d'étude.

Mots-clés : influence idéale, motivation inspirante, éveil intellectuel, intérêt individuel, autonomisation, leadership transformationnel, motivation d'accomplissement, employé, municipalité.

Abstract:

This study aimed to reveal the relationship of the transformational leadership dimensions to achievement motivation among the municipality of M'sila municipality employees, as well as to identify the differences in the level of achievement motivation according to the variables (gender, academic qualification, seniority at work, rank in work), and this study relied on the descriptive approach. This study included a sample consisting of (165) employees who were selected by the comprehensive survey method because the study population is equal to the sample of the study, where (125) valid forms were approved for statistical treatment, and this study was based on a set of previous studies to reveal the dimensions of transformational leadership Among managers of organizations, such as Al-Gazelle's study (2012), Smart's study and interview (2014), and Sayahi's study (2018),, which adopted in its entirety a model (Avolio et al,1999) and (Griffin & Rafferty,2004), Also this study relied on a model (Abd al-Latif Muhammad Khalifa, 2006), which measures in its entirety the dimensions of achievement motivation. Validity and reliability were verified using the Statistical Package for Social and Human Sciences (spss23), and the researcher reached the following results:

- The level of availability of transformational leadership dimensions in the mayor from the point of view of the study sample is low.
- The level of achievement motivation among the study sample is low.
- There is a positive and strong correlation statistically significant at the level of significance (0.05) between the dimensions of transformational leadership (ideal effect, inspiring motivation, intellectual arousal, individual interest, empowerment) and achievement motivation of a sample. studying
- Dimensions of transformational leadership contribute to predicting the level of achievement motivation for the study sample.
- There is a positive and strong correlation statistically significant at the level of significance (0.05) between the dimensions of transformational leadership and achievement motivation for the study sample.

Key words: ideal influence, inspirational motivation, intellectual arousal, individual interest, empowerment, transformational leadership, achievement motivation, employee, municipality.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان .
	إهداء .
	ملخص الدراسة بالعربية .
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية .
	فهرس المحتويات .
	قائمة الجداول .
	قائمة الأشكال .
أ	مقدمة .
الفصل الأول : الفصل التمهيدي	
24	1. إشكالية الدراسة .
28	2. تساؤلات الدراسة .
28	3. فرضيات الدراسة .
29	4. مصطلحات الدراسة .
30	5. أهمية الدراسة .
30	6. أهداف الدراسة .
31	7. الدراسات السابقة .
45	8. التعقيب على الدراسات السابقة .

الجانب النظري

الفصل الثاني: القيادة التحويلية

49	تمهيد.
50	أولاً : مدخل نظري للقيادة.
50	1. تعريف القيادة.
51	2. عناصر القيادة.
52	3. المفاهيم المرتبطة بالقيادة.
55	4. أهمية القيادة.
56	5. مهارات القائد.
57	6. أنماط القيادة.
58	7. مصادر القوة والتأثير لدى القائد.
59	8. العوامل المؤثرة في اختيار النموذج القيادي.
60	9. نظريات القيادة.
72	ثانياً: الإطار النظري للقيادة التحويلية.
72	1. ماهية القيادة التحويلية.
72	2. نشأة القيادة التحويلية.
72	3. مفهوم القيادة التحويلية.
77	4. مبررات ظهور القيادة التحويلية.
78	5. أهمية القيادة التحويلية ومبادئها.

80	6. أبعاد القيادة التحويلية.
85	7. معالم القيادة التحويلية.
86	ثالثا: القائد التحويلي.
86	1. مفهوم القائد التحويلي وخصائصه.
88	2. المقارنة بين القائد التحويلي و القائد العادي.
89	3. وظائف القائد التحويلي.
91	4. معوقات نجاح القائد التحويلي.
92	5. التحديات التي تواجه القيادات التحويلية وموقف القائد التحويلي منها.
95	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: دافعية الإنجاز	
97	تمهيد.
98	أولا : مدخل نظري للدافعية.
98	1. تطور مفهوم الدافعية.
99	2. مفهوم الدافعية.
100	3. المفاهيم المرتبط بالدافعية.
102	4. أنواع الدوافع.
103	5. وظائف الدافعية.
104	6. أهمية الدافعية.
105	7. خصائص الدافعية.

105	8. مستويات الدافعية.
106	9. مكونات الدافعية.
106	10. نظريات الدافعية.
113	11. العلاقة بين الدافعية والسلوك.
113	ثانيا : ماهية دافعية الإنجاز.
113	1. لمحة تاريخية عن تطور مفهوم دافعية الإنجاز.
114	2. مفهوم دافعية الإنجاز.
115	3. أبعاد دافعية الإنجاز ومكوناتها.
117	4. أنواع دافعية الإنجاز.
117	5. الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة والمنخفضة.
118	6. العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز.
119	7. قياس دافعية الإنجاز.
120	8. النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز.
125	ثالثا: دافعية الإنجاز والقيادة التحويلية.
125	1. تنمية دافعية الإنجاز في ظل القيادة.
126	2. علاقة القيادة التحويلية بدافعية الإنجاز.
128	خلاصة الفصل.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

131	تمهيد.
132	1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
136	2. الدراسة الإستطلاعية
136	1.2 المجال المكاني والزمني للدراسة
136	2.2 مجتمع الدراسة
136	3.2 عينة الدراسة الاستطلاعية
136	4.2 أدوات جمع البيانات.
138	5.2 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
144	3. الدراسة الأساسية.
144	1.3 منهج الدراسة.
145	2.3 عينة الدراسة الأساسية.
150	3.3 الأساليب الإحصائية.
152	خلاصة الفصل.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

154	تمهيد.
155	1. عرض نتائج الدراسة.
155	1.1 عرض نتائج الفرضية الأولى.

161	2.1 عرض نتائج الفرضية الثانية.
167	3.1 عرض نتائج الفرضية الثالثة.
172	4.1 عرض نتائج الفرضية الرابعة.
178	5.1 عرض نتائج الفرضية الخامسة.
181	2. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.
181	1.2 تحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.
181	1.1.2 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.
196	2.1.2 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.
209	3.1.2 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
215	4.1.2 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة.
217	5.1.2 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة.
219	2.2 تحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الأهداف المرجوة منها.
220	3. الإستنتاج العام للدراسة.
221	4. مقترحات الدراسة.
223	خاتمة.
225	المصادر المراجع.
245	الملاحق.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الفرق بين القائد والرئيس.	54
02	يمثل السلوك المصاحب للقائد التحويلي.	84
03	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي.	88
04	يوضح خصائص الأفراد المنجزين وفق نظرية أتكينسون.	122
05	يوضح صدق محتوى إستبيان القيادة التحويلية.	139
06	يوضح صدق محتوى إستبيان دافعية الإنجاز.	140
07	يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس القيادة التحويلية.	141
08	يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس دافعية الإنجاز.	142
09	يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ لمقياس القيادة التحويلية.	143
10	يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ لمقياس دافعية الإنجاز.	143
11	يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لمقياس القيادة التحويلية.	144
12	يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لمقياس دافعية الإنجاز.	144
13	يوضح كيفية حساب عينة الدراسة الأساسية.	145
14	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.	145
15	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	146
16	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	147
17	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الرتبة في العمل.	148

155	إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد التأثير المثالي.	18
156	إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد التحفيز الإلهامي.	19
157	إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد الإستثارة الفكرية.	20
158	إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد الإهتمام الفردي.	21
159	إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد التمكين.	22
160	إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية.	23
161	إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعد الشعور بالمسؤولية.	24
162	إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعد السعي نحو التفوق لتحقيق الطموح.	25
163	إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعد المثابرة.	26
164	إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد الشعور بأهمية الزمن.	27
165	إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد التخطيط للمستقبل.	28
166	إستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى دافعية الإنجاز.	29
167	يوضح معامل الارتباط بين التأثير المثالي ودافعية الإنجاز.	30
168	يوضح معامل الارتباط بين التحفيز الإلهامي ودافعية الإنجاز.	31
169	يوضح معامل الارتباط بين الإستثارة الفكرية ودافعية الإنجاز.	32
169	يوضح معامل الارتباط بين الإهتمام الفردي ودافعية الإنجاز.	33
170	يوضح معامل الارتباط بين التمكين ودافعية الإنجاز.	34
170	يوضح معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ودافعية الإنجاز.	35
172	يوضح م. الحسابي و إ. المعياري لمستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغير الجنس	36

173	يوضح دلالة الفروق (ت) في مستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغير الجنس.	37
174	يوضح م. الحسابية و إ.المعيارية لمستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	38
174	يمثل تحليل التباين الأحادي لمستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	39
175	يوضح م.الحسابية وإ.المعيارية لمستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغيرالأقدمية في العمل.	40
176	يمثل تحليل التباين الأحادي لمستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغير الأقدمية في العمل.	41
176	يوضح م.الحسابية وإ.المعيارية لمستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغير الرتبة في العمل.	42
177	يمثل تحليل التباين الأحادي لمستوى دافعية الإنجاز تبعا للرتبة في العمل.	43
178	يوضح معامل إرتباط أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز.	44
179	يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لإختبار تأثير أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على دافعية الإنجاز.	45

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح العلاقة بين القيادة والإدارة.	53
02	يوضح نموذج الخط المستمر في القيادة.	64
03	يوضح نموذج الشبكة الإدارية في القيادة.	65
04	يوضح العلاقة بين مفاهيم: الحاجة والدافع والباحث.	101
05	يوضح التدرج الهرمي للحاجات طبقا لنظرية ماسلو.	108
06	يوضح السلوك الإجرائي عند سكنر.	111
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.	146

147	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	08
148	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	09
149	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة في العمل .	10
160	يوضح درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية.	11
166	يوضح مستوى دافعية الانجاز	12
180	يوضح المنحنى الإعتدالي لتوزيع درجات دافعية الإنجاز.	13
180	يوضح المنحنى البياني للعلاقة بين الإحتمال التجميعي المشاهد والمتوقع للبواقي المعيارية لدافعية الإنجاز.	14

مقدمة

مقدمة :

حاولت الكثير من الدراسات والنظريات تقديم تفسير علمي لسلوك الأفراد داخل المنظمات، من خلال تحليله وتفسيره ومحاولة التنبؤ به، والسيطرة والتحكم فيه على كل المستويات، سواء أكانت فردية أو جماعية أو على مستوى المنظمة، ونظرا لما تواجهه المنظمة من عدة تغيرات إقتصادية وسياسية وإجتماعية، فهي دائما تحاول مواجهة هذه التحديات من خلال مواكبة النمو والتطور المستمر و المتسارع والتنافس لشديد وبالتالي فهو يؤثر على عادات وقيم الأفراد في بيئة العمل و على سلوكياتهم ودافعيتهم نحوها، مما يزيد من رغبتها في إطالة دورة حياتها من خلال الوصول إلى الكفاءة في الأداء داخل المنظمة بأقل وقت وأقل تكلفة، وبذلك فهي تلزم المورد البشري على التكيف مع متطلباتها الجديدة وعلى تطوره الدائم من خلال تطبيق البرامج المسطرة للتدريب، وعلى تبنيه سلوك قيادي متميز يقود المنظمة لتحقيق البقاء و الإستمرارية في هذا العالم.

وشهدت العقود القليلة الماضية إهتماما متزايدا بموضوع القيادة من قبل الباحثين في مختلف المجالات وأدى هذا الإهتمام إلى بروز نظريات حديثة تشمل في محتواها وأساليبها، خصائص وميزات تؤدي إلى التكاملية، والإبداعية، وكذلك الشمول، والتعامل مع الحاضر والمستقبل، وقد أطلق على هذه النظريات إسم نظريات القيادة الجديدة، وشملت نظريات القيادة الإلهامية والقيادة الرؤيوية، والقيادة الجاذبة أو الكاريزما والقيادة الخادمة، والقيادة التحويلية. (Kent,1999,Song, 2002,Yousouf,1999)

وعالمنا اليوم يتميز بالديناميكية الشديدة، نتيجة لتميزه بسرعة التطور التكنولوجي وإشتداد المنافسة بين المنظمات ولا سيما مع تفاقم المشكلات التنظيمية الحديثة، لذلك لابد من إمتلاك عنصرين هامين هما القيادة الفاعلة التي تمتلك مفاتيح النجاح للمنظمة، والعنصر البشري الذي يتمتع بقدرات جسمية وعقلية و خصائص شخصية وقدرة تلاؤمه المستمر مع العاملين معه من جهة و متطلبات العمل وظروفه من جهة أخرى، وذلك للوصول إلى حالة من التوازن والتوافق داخل بيئة العمل.

لقد سعت دول العالم مع التحولات العالمية التي يشهدها القرن الحالي إلى استشراف جاد لمستقبل هذا القرن ومواكبة ما يسمى بصناعة القادة، حيث تنبئ التقلبات والتغيرات الملموسة على المستوى العالمي بأن صناعة القادة هي سمة العصر الحالي، وهي الشغل الشاغل للمنظمات التي تسعى إلى حجز مكانتها في صفوف المستقبل فكثيرا ما يكون إخفاق المنظمات بسببه غياب القادة الأكفاء، وذلك لما يلعبه النمط القيادي من دور جوهري مؤثر على أداء الأفراد و زيادة دافعيتهم.

ومن أهم ما أفرزه التطور العلمي والتكنولوجي من أنماط قيادية حديثة هو نمط القيادة التحويلية الذي يتميز بالقدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشكلات والصعوبات التي تواجه منظماتهم. (عمار وسليمان، 2016، ص03)

فقد نالت القيادة التحويلية إهتماما كبيرا بين الباحثين والدارسين في السنوات الأخيرة، حيث وجد لوي وجاردنر في دراسة تحليلية أجريها أن واحدا من بين كل ثلاثة أبحاث في مجال القيادة كانت تدور حول القيادة التحويلية. (Lowe & Gardner, 2001)

وهي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وتسعى إلى رفع مستواهم لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية وتروج لعملية تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات، وتستثير في العاملين الهمم العالية، والوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي تعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم. (الهوري، 1996)

ويعتبر الدافع للإنجاز مكون جوهرية في عملية إدراك الفرد وتوجيه سلوكه وتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه من أهداف، فقد أشار العلماء والباحثون المهتمون بدافعية الإنجاز مثل ماكلياند (Maccliland) إلى سلوكيات مختلفة تعمل أو تؤثر في تحديد مستوى أداء الفرد، وإنتاجه في مختلف المحالات والأنشطة التي يواجهها. (بن فروج، 2016، ص14)

ويرجع الإهتمام بدراسة الدافعية للإنجاز إلى أهميتها في العديد من المجالات والميادين التطبيقية والعلمية حيث يعد عاملا مهما في سعي الفرد إتجاه تحقيق ذاته من خلال ما ينجزه. (خليفة، 2000، ص15) فإستثارة دافعية الإنجاز لفريق العمل تعد إحدى التحديات التي تواجه أي قائد، وتتحدد كفاءته بمدى النجاح الذي يحرزه إزاء هذا التحدي، لأنها تثار حسب موراي (Murray) بعوامل موقفية مباشرة. (سلطان، 2003، ص119)

وبهذا فإن النمط القيادي المناسب في المنظمة، يؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات دافعية الإنجاز لدى العاملين والذي ينتج عنه أعلى مستويات الأداء من خلال بذل أقصى جهد في العمل، والمثابرة لتحقيق الأهداف التنظيمية، فقد توصل فيروف (Veroff) في دراسة له حول دافعية الإنجاز إلى أن الفرد يواضب على سلوكه الإنجازي إذا عزز من طرف بيئته الإجتماعية من خلال تشجيعه بصفة دائمة. (بن بريكة، 1995، ص149) نقلا عن (وسطاني، 2010، ص05)

وفي هذا الإطار جاءت دراستنا من أجل البحث في طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى موظفي بلدية مناعة ولاية المسيلة، حيث تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول:

- تناولنا في الفصل الأول: إشكالية الدراسة وذلك من خلال تحديد جملة التساؤلات، ووضع إجابات مبدئية كفروض للتحقق من صحتها، والهدف من هذه الدراسة، وأهميتها مع تحديد أهم المصطلحات والمفاهيم لمتغيرات الدراسة، وكذا عرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين والتعقيب عليها.

- وتناولنا في الفصل الثاني: موضوع القيادة التحويلية من خلال التعرض لمفهوم القيادة وتطورها، وأهم المفاهيم المرتبطة به، عناصرها، وأهميتها وأنماطها، وأهم مصادر القوة والتأثير لدى القائد، والعوامل المؤثرة على إختيار النموذج القيادي، مروراً بأهم النظريات المفسرة لها، ثم تعرضنا لماهية ونشأة ومفهوم القيادة التحويلية، ومبررات ظهورها، وأهميتها وأبعادها ومعالمها، ومفهوم القائد التحويلي ووظائفه والمقارنة بين القائد التحويلي و القائد العادي، وأهم التحديات التي تواجه القائد التحويلي وموقفه منها.

- كما تناولنا في الفصل الثالث: دافعية الإنجاز من خلال التعرض لمفهوم الدافعية وتطورها، وأهم المفاهيم المرتبطة بالدافعية وأنواعها، وأهم مصادرها ووظائفها وخصائصها ومستوياتها ومكوناتها، مروراً بأهم النظريات المفسرة لها من أجل فهم سلوك الأفراد داخل المنظمة، ثم تعرضنا لمفهوم دافعية الإنجاز وتطور هذا المفهوم عبر التاريخ، وأهم أبعاده ومكوناته وأنواعه، والخصائص المميزة للأفراد المرتفعة والمنخفضة دافعتهم للإنجاز، وأهم العوامل المؤثرة فيها، وأهم المناهج المتعلقة بقياسها، وأهم النظريات المفسرة لها، وكيف تتم تنميتها في ظل القيادة؟ وما هي علاقتها بالقيادة التحويلية؟

- أما في الفصل الرابع: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الدراسة الإستطلاعية والتي تضمنت (حدود الدراسة، مجتمع الدراسة، عينتها، الأدوات المستخدمة في الدراسة، خصائص السيكو مترية) ثم الدراسة الأساسية والتي تم التعرف فيها الى منهج وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

- وتناولنا في الفصل الخامس والأخير: عرض نتائج الدراسة، مناقشتها وتحليلها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والأهداف المرجوة من هذه الدراسة، و الإستنتاج العام والخروج بجملة من التوصيات والإقتراحات.

الفصل الأول:

الفصل التمهيدي

1. إشكالية الدراسة.
2. تساؤلات الدراسة.
3. فرضيات الدراسة.
4. مصطلحات الدراسة.
5. أهمية الدراسة.
6. أهداف الدراسة.
7. الدراسات السابقة.
8. التعقيب على الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

تميزت الألفية الثالثة بالتغير والتطور السريع في جميع المجالات، ما أدى إلى ظهور حاجة المنظمات الإدارية لإعادة النظر في مستوى الخدمات التي تقدمها لمواكبة هذا التطور والتغير، الذي يعتبر العنصر البشري المحقق الأساسي له في المنظمات المعاصرة، فالسلوك القيادي للمدير وأداء المرؤوسين يشكلان أحيانا عوامل بناء، وأحيانا أخرى عوامل هدم في المنظمة، فيجب عليها أن تعمل على ضرورة التناغم الإيجابي بين مصالح التنظيم ومصالح الأفراد، وما يضمن هذه المقاربة هو تناغم السلوك القيادي وأداء المرؤوسين قصد تعزيز الفعالية التنظيمية بإعتبارها عاملا حاسما في نجاح المنظمات وفشلها. (لرقم، 2014، ص117)

وفي ظل بيئة متغيرة ومتقلبة أصبح القائد لا يكفي أن يعيش الحاضر فقط، بل عليه أن يمد بصره نحو المستقبل ويتخيل ما ستكون عليه المنظمة، شرط أن يتميز ذلك التخيل بالجادبية حتى يخلق في نفسه وفي الجماعة الصمود والتماسك والتحدي لبلوغ المستقبل المرغوب. (خلف ونور، 2012، ص04)

إن من الأهمية البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية، فالمنظمات الحديثة اليوم لم تعد بحاجة إلى مديرين بل إلى قادة يعملون على إقناع تابعيهم برؤى منظماتهم حتى يحدث التغيير المناسب. (الزومان، 2018، ص11)

فالقائد في المنظمة يقدم لموظفيه مكافآت نظير أدائهم للعمل المطلوب، بينما يحصل بالمقابل على مهام منجزة، هذا إذا كان يسعى للحفاظ على الإستقرار في المنظمة بدلا من تعزيز التغيير، رغم أن المنظمات المعاصرة في حاجة للتغيير المستمر، لمواكبة تلك التغييرات الحاصلة في محيطها، لذا فهي بحاجة إلى نوع آخر من القيادة وهي ما يعرف بالقيادة التحويلية، التي تعتمد التأثير في دافعية الأفراد ونقل أفكارهم ليصبحوا أكثر إدراكا لمخرجات المهام التي يؤدونها. (لرقم، مرجع سابق، ص118)

إن القيادة التحويلية هي أحد الأساليب الإدارية التي نشأت وتطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وهي من أكثر الأساليب ملائمة لقيادة التغيير في المنظمات التي تسعى لذلك، من خلال إتباع أساليب وسلوكيات تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وإبداعية، وتشجيعهم على التمكين لتحويل رؤيتهم إلى حقيقة، على إعتبار أن القادة التحويليين لديهم القدرة على دعم مرؤوسيهم بالإلهام لتمكينهم

من التصرف عن طريق إمدادهم بالرؤى للمستقبل، بدلا من الإعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت.
(طهراوي. 2017، ص21)

فالمنظمات اليوم في الجزائر تواجه تغيرات جوهرية وتوجهات جديدة وتطورات حديثة نلمسها في مختلف المجالات، حيث لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير التي أصبحت تؤثر على بقائها ومستقبلها، وذلك للدور الذي يلعبه المسؤول والقائد في المنظمة فهي تؤكد اليوم على ضرورة تبني نمط القيادة التحويلية كونها تهدف لتحقيق الميزة التنافسية لهاته المنظمات، مما يترك أثارا ونتائج مختلفة على المنظمة سواء كان ذلك على صعيد الأنظمة والقوانين والتشريعات، أو على صعيد الهيكل التنظيمي والخدمات المقدمة والسياسات المتبعة. (خلف ونور، المرجع السابق، ص06)

إن القيادة في قطاع(الجماعات المحلية) بصفة عامة و(البلديات) بصفة خاصة، تعتبر العنصر الأساسي الذي يحقق الأهداف والغايات من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبة، وبالتالي تعزيز دافعية الإنجاز للأفراد العاملين في هذا القطاع، ومن هنا كان لا بد من أن تتوفر تلك القيادات على مجموعة من القدرات والسمات، حتى تكون مستعدة لمواجهة التغيرات والتحولت المعاصرة.

إن العديد من الدراسات تناولت موضوع القيادة التحويلية، بشيء من التحليل والتوصيف، مثل دراسة(Duket.H& McFarlane, 2003)، والتي أشارت إلى أن القائد الذي يتلقى مستوى عال جدا من التدريب، والذي يكون ممتلكا لفكر تحليلي متقدم قد لا يكون قائدا ناجحا، عكس القائد الذي يملك مستوى عال من الذكاء الإنفعالي يستطيع من خلاله فهم نفسه وفهم الآخرين و فهم سلوكياتهم.

كما أشارت دراسة العزاوي والجرجري(2010) إلى دور القيادة التحويلية في تحقيق جودة العمل الإداري والتي تعد واحدة من المزايا التنافسية التي تسعى المنظمات لتحقيقها، والتي تغطي معظم مجالاتها وجوانبها، مما يتطلب توافر عدة مستلزمات ومقومات من بينها النمط القيادي الذي يتبناها قادة المنظمات. ودراسة عمار وسليمان(2016) التي أشارت إلى دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين، من خلال إلقاء الضوء على أهمية المورد البشري المتمتع بالروح المعنوية المرتفعة وتعريفه بأسلوب قيادي جديد يتناسب مع تحديات العصر.

إن على الباحثين في مجال علم النفس المهني اليوم الإهتمام بدراسة أثر هذا السلوك القيادي في تعزيز دوافع الأفراد داخل بيئة العمل، فموضوع الدافعية من أكثر مواضيع علم النفس أهمية ودلالة سواء على المستوى النظري أوالميداني لأنه من الصعب التصدي للعديد من المشكلات السيكولوجية دون الإهتمام بدوافع الكائن البشري.

إن العديد من الأفراد ينظرون للدوافع على أنها سمة شخصية، يمتلكها البعض والبعض الآخر لا يمتلكها، فنجد بعض المديرين يصنفون مرؤوسيههم على أنهم كسالى أو تنقصهم الدوافع يخالف كليا ما يعرف عن الدوافع.(كشرود، 1995، ص35)

إن الدوافع تساعد على فهم الفرد لنفسه وغيره من الأفراد، فهي تعرفنا بالدوافع التي تحركهم للقيام بأنواع السلوكيات المختلفة وفي ظروف ومواقف مختلفة، فسلوك الفرد يرتبط بدوافعه وحاجاته، فكل سلوك هدف وهو إشباع حاجاته. (ربيع، 2010، ص223)

ويعتبر مفهوم دافعية الإنجاز من الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية، لما لها من دور بارز في العديد المجالات والميادين العلمية والأكاديمية والمهنية، فالدافع للإنجاز يعتبر عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، كما يعتبر أيضا مكونا أساسيا في سعي الموظف إلى تحقيق ذاته وتوكيدها لما يشعر به من خلال ما ينجزه من أعمال وما يتحقق من أهداف إدارية تجعله أكثر إنجازا وحبا لمهنته. (أوشن وسالم، 2015، ص40)

لقد حظي موضوع الدافعية للإنجاز بإهتمام كبير من قبل الباحثين في هذا المجال مقارنة بالدوافع الاجتماعية الأخرى، وبرز ذلك خلال القرن التاسع عشر ميلادي(19م) وما بعده، كأحد العوامل المميزة للدراسة والبحث، فهو تكوين إفتراضي متعدد الأبعاد يدفع الفرد إلى المثابرة على بذل الجهد وتحمل الصعاب، والتغلب على ما يصادفه من عقبات في سبيل تحقيق الطموح، إلى التفوق والإرتقاء من خلال المنافسة، والإصرار على أن يتم ذلك بسرعة وإستقلالية.(الشرنوبي، 1988، ص25)

إن بعض الباحثين مثل ماكلياند أشار إلى أن دافعية إنجاز العامل مهمة في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة، فالنمو الإقتصادي في أي مجتمع هو محصلة الدافع للإنجاز لدى أفراد هذا المجتمع، ويرتبط إزدهار وهبوط النمو الإقتصادي بإرتفاع وإنخفاض مستوى الدافعية للإنجاز، حيث يحول توجه ضعف الإنجاز دون بذل الجهد وتكريس الطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها الفرد. (خليفة، 2006، ص17)

وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع دافعية الإنجاز مثل ما أشارت إليه دراسة فريديريك تايلور (Frederick Taylor) رائد حركة التنظيم العلمي للعمل، التي تبنت مفهوم النظرة الفردية للفرد في المنظمة، وإهتمام حركة العلاقات الإنسانية على يد إلتون مايو (Elton Mayo) في بداية الثلاثينات بالجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد في المنظمة، كما سادت إتجاهات كثيرة بعد الحرب العالمية الثانية

فأصبح فهم ديناميكية جماعات العمل يشكل مجالاً خصباً لإجراء البحوث والدراسات الميدانية. (بوخمخ، 2001، ص136)

وبعد الخمسينات ساد اتجاه آخر في دراسة موضوع دافعية الأفراد في العمل، كالدراسات التي قدمها ماسلو (Maslow) في نظريته عن تدرج الحاجات، ونظرية العوامل المزدوجة لهرزنبيرغ (Herzberg) من إعطاء مفهوم أوسع لدوافع الأفراد في العمل، وفي نفس الإتجاه كون ماك غريغور (Mc Gregor) فلسفة عن سلوك الأفراد في العمل المتبناة من قبل المسؤول، والتي تساعده على فهم دافعية الأفراد وتوقع سلوكهم في العمل، وقدم ماكيلاند (McClelland) نظرية أطلق عليها نظرية الإنجاز، والتي كان يرى أن حاجة الإنجاز أساس الدافع في العمل، وقدم فروم (Vroom) نموذجاً أكثر تعقيداً عن الدافعية تمثل في نظرية التوقع، والتي ترى أن أساس الدافع في العمل لدى الفرد يتولد إذا اعتقد أن سلوكه في العمل يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة. (المرجع السابق، ص136)

وأشار أتكسون (Atkinson) إلى الفرق بين مفهوم الدافعية والدافع، على أساس أن الدافع هو عبارة عن إستعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين، إما في حالة دخول هذا الإستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فإن ذلك يعني الدافعية باعتبارها عملية نشطة. (خليفة، المرجع السابق، ص67)

وقد إستمر الباحثون في إثراء الدراسات لفهم موضوع الدافعية وتفسير سلوك الأفراد في المنظمة حيث أشارت دراسة عبد الفتاح بوخمخ (2001) إلى مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي حيث أنه يجب أن يدرك رجال التسيير أن الأفراد في العمل يتأثرون بحاجات متعددة، فهم بالتأكيد يتأثرون بالعوامل الاقتصادية التي تلبى أساساً الحاجات الأولية، إلى جانب عوامل أخرى تلبى الحاجات الثانوية مثل (الحاجات الإجتماعية، حاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات)، الذي يعالج دافعية الأفراد في العمل و يساعد المسيرين على تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق التحفيز الملائم لهم .

وأشارت دراسة قوراري حنان (2014) إلى أن دافعية الإنجاز لدى العاملين تتأثر بنوعية النمط القيادي المتبع من طرف المدير، فبإختلاف الأنماط القيادية وتتوفاها تتفاوت درجات دافعية الإنجاز للأفراد العاملين في المنظمة.

إن موضوع دافعية الإنجاز يعتبر واحد من أهم الأهداف الواجب تحقيقها، ولأجل تحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب عدة مستلزمات ومقومات من بينها النمط القيادي الذي يتبناه قادة المنظمة، من خلال ما يمتلكونه من مهارات وخبرات وقيم وتصرفات تؤثر في المرؤوسين، وتثير فيهم روح الحماس والثقة والدافع

نحو إنجاز المهام المكلفين بها، وفق المعايير المحددة التي تحقق جودة العمل الإداري.(الجمعي و صاهد، 2010، ص12)

وبهذا فإن وجود نمط قيادي مناسب في المنظمة يؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات دافعية الإنجاز لدى فريق العمل، والذي ينتج عنه أعلى مستويات الأداء، من خلال بذل أقصى جهد في العمل والمثابرة لتحقيق الأهداف التنظيمية. (وسطاني، المرجع السابق، ص05)

إن الدراسات التي تناولت علاقة القيادة التحويلية بدافعية الإنجاز في قطاع الجماعات المحلية عامة، والبلديات بصفة خاصة، قليلة جداً، من أجل ذلك نسعى في دراستنا هذه إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وذلك من خلال تحليل أبعاد متغير القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإهتمام الفردي، الإستثارة الفكرية، التمكين)، إنطلاقاً من الافتراض بأن هاته القيادة تمثل إحدى وأهم القوى التي تنمي سلوك الدافعية للإنجاز لدى موظفي البلدية، وذلك من خلال تحليل وتفسير المعطيات والبيانات التي يتم رصدها ميدانياً في مقر بلدية مناعة بولاية المسيلة، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن تساؤلاتها التالية.

2. تساؤلات الدراسة :

- أ. ما مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- ب. ما مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة ؟
- ت. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإهتمام الفردي، التمكين) ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة ؟
- ث. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الرتبة في العمل)؟
- ج. هل تساهم أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة ؟

3. فرضيات الدراسة :

- أ. مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط؛
- ب. مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة متوسط؛
- ت. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية(التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإهتمام الفردي، التمكين) ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة؛

ث. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الرتبة في العمل)؛

ج. تساهم أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

4. مصطلحات الدراسة :

1.4 القيادة التحويلية:

إجرائيا: هي تلك السمات والسلوكيات التي يتمتع بها القائد في المؤسسة محل الدراسة، وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها رئيس البلدية في مقياس القيادة التحويلية من خلال أبعاده المتمثلة في (التأثير المالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الإهتمام الفردي والتمكين).

أ. التأثير المثالي (الكاريزما): هي الدرجة العالية التي يحظى بها رئيس البلدية من قبل تابعيه، والمتمثلة في السمات والسلوكيات المثالية.

ب. التحفيز الإلهامي: هو الموقف الذي يستثير فيه رئيس البلدية جهود تابعيهم كي يكونوا مبدعين ومبتكرين.

ت. الإستثارة الفكرية: هي الحالة التي يكون فيها رئيس البلدية عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم للوصول الى الاهداف المرغوبة.

ث. الإهتمام الفردي: هو السلوك التي يبدي فيها رئيس البلدية اهتماما كبيرا باحتياجات العاملين قصد دفعهم للإنجاز .

ج. التمكين: هو مجموع الممارسات التي يقوم بها رئيس البلدية بمنح حق التصرف واتخاذ القرارات من خلال تخويله لصلاحياته لعامليه، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية في جميع المهام الموكلة لهم.

ويمكن تبني التعريف التالي: وهو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها رئيس البلدية في مقياس القيادة التحويلية من خلال قياس إستجابات الأفراد العاملين للعبارات التي يتضمنها كل بعد من هاته الأبعاد في أداة الدراسة.

2.4 دافعية الانجاز:

إجرائيا: هي حالة منشطة وموجهة للسلوك، تعمل على دفع الفرد نحو تحقيق هدف معين مع المحافظة على إستمرارية هذا السلوك، وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها الموظف في بلدية مناعة في مقياس دافعية الإنجاز مع تحديد أبعاد المقياس.

3.4 البلدية: الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، والتي تحدث بموجب القانون.(قانون 10/11، 2011، ص05)

4.4 الموظف: كل شخص صدر قرار بتعيينه من السلطة المختصة في وظيفة منتظمة لخدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام.(قانون الوظيفة العمومية، 2006، المادة 208)

5. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تقدم إطارا نظريا مناسباً للقيادة التحويلية وطبيعتها، وعلاقتها مع متغير دافعية الإنجاز لأنها تسعى إلى تفويض سلطات القائد لمروؤوسيه، وتمكينهم من تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل تعتمد على نفسها ذاتيا، وتطور من صفاتها، عن طريق التدريب الذي يؤثر في دافعية الأفراد في بيئة العمل، وتحمل في مضامينها المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في زيادة دافعية المرؤوسين إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، كما تأتي هذه الدراسة للكشف عن نمط القيادة الممارس من قبل رؤساء البلديات على الموظفين في قطاع الجماعات المحلية، وإبراز الدور الفعال الذي يلعبه السلوك القيادي التحويلي في هذا القطاع من خلال أبعاده في ظل دافعية الإنجاز للأفراد العاملين في البلديات، حتى يكون هذا الموضوع مصدر علمي فعال للباحثين عن الأساليب والطرق المنتهجة من طرف القادة في إثارة دافعية الأفراد وزيادة رغبتهم في الإنجاز أثناء العمل، ويمكن أن تفيد نتائج هاته الدراسة الحالية في قطاع الجماعات المحلية في ممارسة سلوك القيادة التحويلية من قبل رؤساء البلديات وتحسين علاقتهم بدافعية الإنجاز لدى العاملين فيها، ولأن البيئة الجزائرية في حاجة لهذا النوع من الدراسات لأنها تعد من أوائل الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز في قطاع الجماعات المحلية في حدود إطلاع الباحث.

6. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية في رئيس البلدية وجهة نظر عينة الدراسة؛
- التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة؛
- التعرف على علاقة أبعاد القيادة التحويلية(التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإهتمام الفردي، التمكين) بدافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة، على إعتبار أن كل الدراسات التي أطلعنا عليها في قطاع الجماعات المحلية لم تجمع بين هذين المتغيرين؛

- التعرف على الفروق في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعا لمتغيرات(الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الرتبة في العمل)؛
- التعرف على مدى مساهمة أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة؛
- الكشف عن أهم المعوقات المرتبطة بمستوى كفاءة ومهارات رؤساء البلديات والتي تتعكس على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في البلدية؛
- تقديم نتائج موضوعية عن توفر أبعاد القيادة التحويلية في رؤساء البلديات وعلاقة هذه الأبعاد بدافعية الإنجاز لدى العاملين بالبلدية، بالشكل الذي يسمح بتطويرها في هذا المجال، وبناء رؤية جديدة لمتطلبات العمل الإداري.

7. الدراسات السابقة:

1.7 الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية :

- الدراسة الأولى: **iaoxia & Pan (2006)**، بعنوان: القيادة التحويلية مقابل القيادة التبادلية لمعرفة تأثير الجنس والثقافة في الأنماط القيادية لدى موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الصين والسويد.

هدفت إلى التعرف على القيادة التحويلية مقابل القيادة التبادلية لمعرفة تأثير الجنس والثقافة في الأنماط القيادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الصين والسويد وكذلك تشخيص أيهما أكثر تأثيرا في الأنماط القيادية وقد بلغ حجم العينة (46) فردا في المؤسسات الصينية و(44) فردا في المؤسسات السويدية وتوصلت نتائج الدراسة إلى :

- ليس هنالك تأثير (Gender) على الأنماط القيادية في المؤسسات محل الدراسة؛
- أن للثقافة تأثير قليل جدا في الأنماط القيادية في محل الدراسة؛
- نمط القيادة التبادلية هو الأكثر شيوعا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الصين والسويد.
- الدراسة الثانية: حافظ عبد الكريم الغزالي(2012)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة تكونت من(39) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، إذ تم توزيع(489) إستبانة أسترجم منها(434)، كانت(422)منها صالحة

للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات و إختبار الفرضيات بإستخدام الإختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الإنحدار البسيط، والمتعدد التدريجي، وتوصلت الدراسة إلى أن:

- مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية، التمكين) في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعاً؛

- مستوى توافر فاعلية عملية إتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعاً؛

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية، التمكين)على فاعلية عملية إتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة؛

- التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية إتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة.

- الدراسة الثالثة:Verda khan et al(2012)، بعنوان:العلاقة بين أنماط القيادة(التحويلية والتبادلية) وأداء المؤسسة بإستخدام إلتزام العاملين كمتغير وسيط في مراكز لخدمة الزبائن في قطاع الاتصالات في إسلام آباد باكستان.

هدفت للتعرف على دراسة العلاقة بين أنماط القيادة(التحويلية والتبادلية) وأداء المؤسسة بإستخدام إلتزام العاملين كمتغير وسيط، أجريت الدراسة في(07) مراكز لخدمة الزبائن في قطاع الاتصالات في إسلام آباد باكستان وبلغ حجم العينة(280)تم إسترجاع(245) لكن(35)غير صالحة للمعالجة الإحصائية ليصبح حجم العينة(210)، تمثلت نتائج الدراسة في :

- تؤثر أنماط القيادة (التحويلية و التبادلية)إيجاباً على أداء المؤسسة؛

- يؤثر الإلتزام التنظيمي للعاملين على تحسين الأداء.

- الدراسة الرابعة: زياد الطحاينة ومعين عودات(2014)، بعنوان: السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية بالأردن وعلاقته بالرضا لديهم.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة السلوك القيادي التحويلي السائد لدى المدربين العاملين في دائرة النشاط الرياضي من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بمستويات الرضا لديهم، شارك في هذه الدراسة(86)لاعباً و لاعبة يمثلون مختلف الألعاب الرياضية أجابوا على مقياس القيادة التحويلية، ومقياس الرضا عند اللاعبين بعد إيجاد معاملات الصدق والثبات لهما، وقد أظهرت النتائج :

- المستوى العام للرضا عند اللاعبين كان متوسطا بشكل عام؛
- درجة ممارسة المدربين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام، وكان أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة الاستثارة الفكرية، تلاه التأثير المثالي، ثم الحفز الإلهامي، وأخيرا الاهتمام الفردي؛
- وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي للمدرب ومستويات الرضا لدى لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية بالأردن.
- الدراسة الخامسة: Nanjunde swaraswamy & Swamy (2015)، بعنوان: علاقة نمطي القيادة (التحويلية والتبادلية) بجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بنغالور في الهند.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في (Bangalore) في الهند، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم إستبانه، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في (300) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الهند أما عينة الدراسة فقد تم إختيار عينة عشوائية وبلغ عددها (1092) موظفا، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها:

- تتوفر فيها جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات مكان الدراسة بدرجة منخفضة؛
- يمارس النمط التحويلي في المؤسسات مكان الدراسة بدرجة منخفضة؛
- وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بين كل من (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) مع بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل، العلاقة والتعاون، وإستقلالية العمل) في المؤسسات مكان الدراسة.
- الدراسة السادسة: لطف الحجبي (2017)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في هندسة التغيير في البنوك اليمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وهندسة التغيير بأبعادها المختلفة في البنوك اليمنية، ولتحقيق أهداف هاته الدراسة تم تطوير الإستبيان كأداة لقياس فرضيات الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في البنوك اليمنية التي بلغ إجمالها (380)، وتم أخذ عينة مقدارها (50%) ليكون عدد أفراد العينة التي تم توزيع الإستبيان عليها (190) موظف إستجاب منها (189) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي، وتم إعتماد الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات

الحسابية الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، إختبار (t.test) إختبار تحليل التباين الاحادي (Anova)، وتم الإستعانة ببرنامج (Spss) لإجراء المعالجة الإحصائية وإختبار فرضيات الدراسة، وكانت النتائج كالتالي :

- وجود ممارسة تطبقها القيادة التحويلية في البنوك اليمينية بنسب متفاوتة من ينك لآخر؛

- درجة هندسة التغيير في مجال العمل المصرفي مرتفعة؛

- وجود علاقة إرتباطية قوية دالة إحصائيا بين القيادة التحويلية وهندسة التغيير لدى عينة الدراسة.

- الدراسة السابعة: خلف لطيف ونسرین بدوي (2018)، بعنوان: دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز

متطلبات الأداء المتميز (دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك).

هدفت إلى إجراء مقارنة بين الجامعتين المبحوثتين لإستكشاف أي من المتغيرات والأبعاد أكثر

تأثيرا في تحقيق الأداء المتميز على مستوى كل جامعة، وهل هناك إختلاف واضح بينهما، وجرى إختيار

عينة من معاونين ورؤساء الأقسام على مستوى جامعتي تكريت وكركوك بالعراق، إذ بلغ عددهم (60)

من جامعة تكريت و (34) من جامعة كركوك، وأعتمد البحث فرضيتين رئيسيتين مفادهما: وجود علاقة

إرتباط وأثر معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز، وقد تم إختبار فرضيات البحث

باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة إرتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائيا بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز

للجامعتين؛

- هناك علاقة تأثير معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ومتطلبات الأداء المتميز للجامعتين.

- الدراسة الثامنة: رزق الله وطيبی (2019)، بعنوان: واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي

بالجزائر (دراسة حالة مديرية التربية بالأغواط).

هدفت إلى إبراز أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية الجزائرية، فإستخدمنا المنهج

الوصفي في الجانبين النظري والميداني، وتم تطوير إستبيان لقياس القيادة التحويلية والتي تتكون من أربعة

أبعاد (التأثير المثالي، الإعتبار الفردي، التشجيع الفكري، الدافع الإلهامي)، وتم التأكد من صدق و ثبات

أداة الدراسة، وتوزيع الإستبيان على عينة عشوائية من عمال مديرية التربية لولاية الأغواط فتحصلنا

على (41) إستبيان صالح للدراسة، وتم الإستعانة ببرنامج (Spss) لإجراء المعالجة الإحصائية و إختبار

فرضيات الدراسة وكانت النتائج كالتالي :

- تمارس مديرية التربية بالأغواط القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة؛
- لا توجد فروق دالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية) في المؤسسة محل الدراسة ؛
- هناك فروق دالة إحصائية للقيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيري (السن، الجنس).
- الدراسة التاسعة: صياحي الأخضر (2019)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في التحقيق التميز التنظيمي (دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج).

هدفت إلى مدى تأثير القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة وتم اعتماد المنهج الوصفي في هاته الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (833) فرد، وتم إختيار العينة العشوائية بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة أي (173) فرد، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير أداتي الدراسة للتأكد من صدقهما وثباتهما، وإستخدم المتوسطات الحسابية، التكرارات، والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ألفا كرونباخ و معامل الارتباط بيرسون و إختبار تحليل الإنحدار المتعدد، و إختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)، لمعالجة بيانات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- مستوى أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية) مرتفع، ومستوى أبعاد القيادة التحويلية (الإعتبارية الفردية، بعد التمكين) في المؤسسة محل الدراسة مقبول؛
- مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع؛
- توجد علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائية بين سلوكيات القيادة وأبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين) على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- لا توجد فروق دالة إحصائية حول أبعاد التميز التنظيمي تعزى لمتغيري (الجنس، السن) في المؤسسة محل الدراسة.
- الدراسة العاشرة: التجاني دوح و حسين شنييني (2019)، بعنوان: أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية (دراسة حالة بلدية طيببات ولاية ورقلة).

هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى أداء العاملين في الجماعات المحلية، والتي تعتبر البنية التحتية للدولة، وتم اعتماد المنهج الوصفي في هاته الدراسة، طبقت الدراسة

على عينة عشوائية مكونة من (40) موظف ببلدية طبيبات ولاية ورقلة، كما تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ولقد سعى الباحثان لإختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج (Spss) وكانت النتائج كالتالي :

- مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة مرتفع؛
- مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع؛
- وجود علاقة بين التأثير المثالي ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود علاقة بين التحفيز الإلهامي ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود علاقة بين الإستنارة الفكرية ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود علاقة بين الإعتبار الفردي ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود علاقة ايجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية و مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- الدراسة الحادية عشر: رزق الله و طيبي(2019)، بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي(دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الأغواط) .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التحويلية في الثقافة التعلم التنظيمي، وتوضيح مفهوم ثقافة التعلم التنظيمي كونه حديث النشأة، فإستخدمنا المنهج الوصفي، وتم تطوير إستبيان لقياس القيادة التحويلية والتي تتكون من أربعة أبعاد التأثير المثالي، الإعتبار الفردي، التشجيع الفكري، الدافع الإلهامي والمتغير التابع ثقافة التعلم التنظيمي، وتم التأكد من صدق ثبات أداة الدراسة، وتوزيع الإستبيان على عينة عشوائية من عمال مؤسسة مطاحن الأغواط الذي يبلغ عددها (212) فتحصلنا على (48) إستبيان صالح لدراسة، حيث تم الإستعانة ببرنامج (Spss) لإجراء المعالجة الإحصائية و إختبار فرضيات الدراسة وكانت النتائج كالتالي :

- القيادة التحويلية تمارس في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع؛
- المؤسسة محل الدراسة تتبنى ثقافة التعلم التنظيمي؛
- لا تؤثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الإعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي) على ثقافة التعلم التنظيمي في المستوى محل الدراسة.

2.7 الدراسات التي تناولت دافعية الانجاز :

- الدراسة الأولى: كازدي Cassidy (2002)، بعنوان: العلاقة بين أسلوب حل المشكلات ودافعية الإنجاز و الإكتئاب النفسي وفاعلية الأفراد في حالة طوارئ وهمية في مدينة لندن.

هدف من الدراسة إستقصاء العلاقة بين أسلوب حل المشكلات ودافعية الإنجاز والإكتئاب النفسي وفاعلية الأفراد في حالة طوارئ وهمية، تألفت عينة الدراسة من (107) متطوعاً بأعمار تراوحت بين (18-50) عاماً في مدينة لندن (London) في بريطانيا وأستخدم في الدراسة إستبانة حل المشكلات المؤلفة من (24) فقرة وتتضمن هذه الإستبانة ستة عوامل لأسلوب حل المشكلات وهي الإحساس بالعجز، ضبط حل المشكلات، الأسلوب الإبداعي، الثقة المرتبطة بحل المشكلات، أسلوب التجنب، وأسلوب المقاربة (Approach Style)، وإستخدم أيضاً في الدراسة إستبانة كازدي (Cassidy) لدافعية الإنجاز وهي تتألف من (49) فقرة تقيس (07) عوامل لدافعية الإنجاز وهي أخلاقية العمل، شدة الحرص على إكتساب الأشياء، الهيمنة والسعي نحو التفوق، وروح المنافسة وطموح المكانة (Status Aspiration) والإتقان، أما الأداة الثالثة المستخدمة في الدراسة فكانت نسخة (12) فقرة من إستبانة الصحة العامة (GMQ-12)، وهي إستبانة لقياس الإكتئاب النفسي أو الراحة النفسية (Psychological Distress or Well-being)، وقد جمعت الدراسة ما بين التمرين الوهمي ومقاييس الإستبانة، في محاولة لتحديد الإختلافات الفردية التي يبديها الأفراد في الهرب من بيئة تتحطم فيها طائرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائياً بين علامة دافعية الإنجاز والعلامات الكلية لحل المشكلات، ففي دافعية الإنجاز كان الأفراد الذين يحملون علامة بقاء عالية يتمتعون بمستويات دافعية مرتفعة بشكل دال إحصائياً من أولئك الذين كانوا يحملون علامة بقاء منخفضة، وأما فيما يتعلق بأسلوب حل المشكلات فكانت المجموعات الثلاثة (إحتمالية بقاء عالية وإحتمالية بقاء متوسطة وإحتمالية بقاء متدنية)، تختلف فيما بينها بوجود ميل نحو زيادة علامات أساليب حل المشكلات مع إزدياد إحتمالية البقاء، ولم يكن هناك تأثير دال للإكتئاب النفسي.

- الدراسة الثانية: هافن Haven (2003)، بعنوان: دور سمات الشخصية الكلية والظاهرية من خلال ثلاث قضايا تتمثل بمعرفة تأثير الضمير الحي والعصابية على العمليات الدافعية والأداء لدى طلبة قسم علم النفس في فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية.

وقد إهتمت هذه الدراسة بالعمليات الدافعية والأداء- دور سمات الشخصية الكلية والظاهرية من خلال ثلاث قضايا تتمثل بمعرفة تأثير الضمير الحي والعصابية على العمليات الدافعية والأداء، ومعرفة الصدق المرتبط بالمعايير للمقاييس الظاهرية (Facet) للضمير الحي والعصابية كعوامل تنبئ بالدافعية والأداء، وأخيراً تحديد فيما إذا كان الضمير الحي والعصابية ومظاهرها تؤثر على التغييرات في العمليات الدافعية للأداء، وقد تألفت عينة الدراسة من (220) طالبا جامعيا من قسم علم النفس في ولاية فلوريدا (Florida) وأستخدم الباحث في الدراسة إستبانة خاصة بالشخصية وكذلك إختبارا للقدرة المعرفية، كما تم

إستخدام نمذجة المعادلات البنائية في إختبار جميع الفرضيات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الضمير الحي والعصابية كانا يتنبئان بعمليات الدافعية بل ويقفان وراء التباين الفريد في الأداء، حيث أن الضمير الحي كان له تأثير أقوى من العصابية، كما قدمت النتائج أدلة تدعم فائدة إستخدام مظاهر الشخصية كالسعي نحو الإنجاز والمقدرة والقلق كعوامل للتنبؤ بالدافعية والأداء بالمقارنة مع المقاييس الكلية أوالعامية وأخيرا فقد كانت البنى المرتبطة بالضمير الحي وليست المرتبطة بالعصابية تتنبأ بالمعتقدات الخاصة للفعالية الذاتية.

- الدراسة الثالثة: بلدية بن زطة(2017)، بعنوان: الأسلوب المعرفي:الإستقلال- الإعتقاد على المجال الإدراكي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المتعلمين في المرحلة الثانوية(دراسة في ضوء متغيري الجنس والتخصص الدراسي).

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأسلوب المعرفي: الإستقلال- الإعتقاد على المجال الإدراكي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى متعلمي السنة أولى ثانوي في شعبي العلوم والآداب بمدينة المسيلة في ضوء متغيري الجنس والتخصص الدراسي وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة على(138) تلميذ منهم(73)ذكور و(65)إناث، وتم الإعتقاد في هذه الدراسة على مقياسين (لدافعية الإنجاز) و(الأسلوب المعرفي)بعد التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تم الإعتقاد في هاته الدراسة على الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون، وقد توصل الباحث إلى:

- وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين درجة الأسلوب المعرفي ودرجة دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة؛

- عدم وجود فروق بين متوسطات درجات الأسلوب المعرفي ودافعية الانجاز لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغيري(الجنس، التحصيل الدراسي)؛

- الدراسة الرابعة:عثمان مريم(2017)، بعنوان:التغيير التنظيمي وعلاقة بدافعية الإنجاز(دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى إطارات بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، وكذا مستوى دافعية الإنجاز لدى إطارات المؤسسة، و إختبار الفروق في مستوى دافعية الإنجاز لدى إطارات المؤسسة تبعا لمتغيرات الأقدمية المؤهل العلمي والعمر، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المجال الإداري(إطارات) المؤسسة

حيث قمنا بأخذ جميع مفردات المجتمع الأصلي كعينة للدراسة الحالية والمقدر عددهم بـ(180) إطار، ولقد تم إسترجاع(165)إستبيان، مع إستبعاد(02) من الإستبانات المسترجعة نظرا لعدم توفرها على شروط التفرغ ليلبغ العدد النهائي للإستبانات(163)إستبيان، أي ما يمثل نسبة(90.5%) وذلك بإتباع المنهج الوصفي، أستخدم في التحليل الاحصائي عدة أساليب المتمثلة في التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون، معامل تحليل التباين(Anova)، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- مستوى التغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة مرتفع؛
- مستوى الدافعية للإنجاز لدى عينة الدراسة مرتفع؛
- وجود علاقة إرتباطية عكسية ضعيفة دالة إحصائيا بين التغيير التنظيمي ودافعية الإنجاز وفقا للمدخل (الفردية، الهيكلية، التكنولوجية، الوظيفية)بالمؤسسة محل الدراسة ؛
- وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات(الأقدمية، المؤهل العلمي والعمر) .

- الدراسة الخامسة: حسين القطيش وأحمد الشرفات(2017)، بعنوان:مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي الصفوف الثلاثة في مدارس البادية الشمالية الشرقية بالأردن.

هدفت إلى التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي الصفوف الثلاثة في مدارس البادية الشمالية الشرقية بالأردن، وتكونت عينة الدراسة من(178) معلما ومعلمة، وتم إستخدام المنهج الوصفي وتم إستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، و إختبار (t.test) وتم إجراء المعالجة الإحصائية بإستخدام برنامج الرزمة الإحصائية وقد تم تطوير أداة لقياس مستوى دافعية الإنجاز، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وأشارت النتائج إلى:

- درجة مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة متوسطة؛
- عدم وجود فروق لمستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي) .

- الدراسة السادسة: محمد المبيضين وماجد عسيلة(2018)، بعنوان:واقع حال قلق المنافسة الرياضية وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبي كرة اليد في البطولة الآسيوية للشباب الخامسة عشر.

هدفت إلى التعرف على واقع حال قلق المنافسة الرياضية وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبي كرة اليد في البطولة الآسيوية للشباب الخامسة عشر، حيث تكون مجتمع الدراسة من(80) لاعبا معتمدين للمشاركة في البطولة الآسيوية من(الأردن فلسطين و قطر و السعودية و العراق)، وشملت عينة الدراسة

كل مجتمع الدراسة عن طريق المسح الشامل، وتم اعتماد المهج الوصفي لهاته الدراسة، كما تم اعتماد الإستبيان بعد الإطلاع على الدراسات السابقة لهذا الموضوع ، حيث تكونت فقراته من(27) عبارة لمقياس قلق المنافسة و(20) لمقياس دافعية الإنجاز، ومعالجة البيانات إحصائيا بإستخدام المتوسطات الحسابية الإنحرافات المعيارية والنسب المئوية و إختبار ألفا كرونباخ و معامل الإرتباط بيرسون و تحليل التباين الأحادي و إختبار شيفيه وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- درجة قلق المنافسة الرياضية لدى عينة الدراسة كانت متوسطة؛
- درجة مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة كانت متوسطة؛
- وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين بعدي(دافع إنجاز النجاح،دافع تجنب الفشل) وبعد القلق لدى عينة الدراسة.

- الدراسة السابعة: سليم عمرو(2019)، بعنوان:الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق النفسي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة المواد العلمية في مرحلة التعليم الثانوي ببعض ثانويات ولاية المسيلة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الضغوط المهنية والتوافق النفسي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة المواد العلمية في مرحلة التعليم الثانوي ببعض ثانويات ولاية المسيلة، وكذا التعرف على الفروق المعنوية من خلال استباني الضغوط المهنية ودافعية الإنجاز ومقياس التوافق النفسي، تبعا لبعض للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الأقدمية المهنية، مادة التدريس)، وتم استخدام المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة(273)أستاذ وأستاذة أختيروا بطريقة عشوائية طبقية بنسبة بلغت(28,64%) من مجتمع الدراسة، وتم بناء إستبيان للضغوط المهنية و إستبيان لدافعية الإنجاز و الإعتماد على مقياس للتوافق النفسي وتم التحقق من الصدق والثبات بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية والإنسانية (spss 23)، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- مستوى(الضغوط المهنية، التوافق النفسي، دافعية الإنجاز) لدى عينة الدراسة؛
- توجد علاقة إرتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا بين الضغوط المهنية ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة؛
- لا توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين الضغوط المهنية والتوافق النفسي لدى عينة الدراسة؛
- لا توجد فروق في التوافق النفسي لدى عينة الدراسة تبعا لمتغيرات(الجنس،الأقدمية، مادة التدريس)؛
- لا توجد فروق في دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعا لمتغيري(الجنس،الأقدمية،مادة التدريس)؛
- توجد فروق في الضغوط المهنية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغيرات(الجنس، الأقدمية، مادة التدريس)؛

- يساهم البعد المهني للضغوط المهنية في التنبؤ بمستوى التوافق النفسي و البعد الاجتماعي للضغوط المهنية في التنبؤ بمستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

- الدراسة الثامنة: رزان مروان شناق وتيسير الخوالدة(2019)، بعنوان:درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس.

هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس، وتكونت عينة الدراسة من(271) معلما ومعلمة وقد تم تطوير أداة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودافعية الإنجاز، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية والرتب وإختبار(t.test) ومعامل الارتباط بيرسون وإختبار شيفيه، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية متوسطة ؛
- درجة مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة متوسطة؛
- عدم وجود فروق لممارسة مديري المدارس المهنية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس؛
- عدم وجود فروق لمستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغيري (الجنس، الخبرة)؛
- وجود فروق لممارسة مديري المدارس المهنية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة الدراسات العليا، ومتغير الخبرة لصالح فئة اقل من(05) سنوات؛
- وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

3.7 الدراسات التي تناولت المتغيرين :

- الدراسة الأولى: لويس هاورد جاي Lucks' Howard jay (2002)، بعنوان: علاقة بين القيادة التحويلية بدافعية المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية ودافعية المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة نيويورك، ولمعرفة إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية، وبشكل أدق إختبار الفرضية القائلة أنه كلما إتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين،وتكونت عينة الدراسة من المعلمين العاملين في(1080) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك، وتم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- لا تؤثر القيادة التحويلية على دافعة المعلمين في المدارس محل الدراسة وبالتالي تم رفض الفرض الصفري القائل بأنه كلما إتجه القائد نحو القيادة التحويلية زادت دافعية المعلمين؛
- لا يختلف القائد التحويلي مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو عملهم.

- الدراسة الثانية: رويولد وشولتس (Rowold, J. & Schlotz (2009)، بعنوان: القيادة التحويلية والمعاملات والتوتر المزمن لدى التابعين للمنظمة الحكومية بمعهد كرافيس للقيادة ألمانيا.

هدفت إلى تقديم معلومات حول العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية والمرؤوسين المشرفين وإختبار العلاقات بين أنماط القيادة التحويلية والمعاملات والدافعية، وقد تكونت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في منظمة حكومية وبلغ عددهم (244) في ألمانيا واستخدم أسلوب الإستبانة والمقابلة لجمع المعلومات، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن القيادة التحويلية تم ربطها بعدم الرضا بشكل سلبي، في المقابل كان مرتبطا بشكل إيجابي مع تفاوت المعاملات السلبية بوساطة إستثناء الإدارة لأربعة مؤشرات من التوتر المزمن، بينما تمت السيطرة على جميع الأنماط الأخرى مثل القيادة التحويلية، المعاملات، الدافعية. وتساعد النتائج لفهم أكثر شمولاً وتفصيلاً عن سلوك القيادة التحويلية والوقاية من الإجهاد، والصحة المهنية وكيفية إستعمال الدافعية بشكل سليم.

- الدراسة الثالثة: الطاهر بن عبد الرحمن (2013)، بعنوان: القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين بمؤسسة صوميك سونطراك بسكيدة.

هدفت إلى إختبار فعالية السلوك القيادي التحويلي والتبادلي في تحفيز وتنمية العاملين من وجهة نظر الدافعية للإنجاز في إطار نموذج القيادة كامل المدى (FRLM) الذي وضعه باس وأفليو، وإعتمد الباحث على مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) لقياس سلوكيات القيادة التحويلية والتبادلية لدى الرؤساء ومقياس دافعية الإنجاز (AMI) الذي يقيس مستوى دافعية الإنجاز لدى المرؤوسين، حيث طبق الباحث هذين المقياسين على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (120) فرد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- مستوى سلوك القيادة التحويلية لرؤساء المؤسسة مرتفع؛
- مستوى سلوك القيادة التبادلية لرؤساء المؤسسة متوسط؛
- مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة متوسط ؛
- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

- الدراسة الرابعة: سمر أكثم وعاطف يوسف(2014)، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بالأردن للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم في محافظة العاصمة عمان. هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم وقد تكون مجتمع الدراسة من (1620) معلما ومعلمة، وتم إختيار العينة العشوائية التطبيقية بنسبة(20%) من مجتمع الدراسة وتكونت العينة من(324) معلما ومعلمة منهم(148) معلم و(176) معلمة ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداتي الدراسة للتأكد من صدقهما وثباتهما، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة، والإختبار الثاني وتحليل التباين الأحادي لمعالجة بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.38) وبانحراف معياري(0.66)؛

- مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس محل الدراسة من وجهة نظرهم كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.09) وبانحراف معياري(0.7)؛

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا موجبة عند مستوى الدلالة(0.05) بين درجة ممارسة مديري المدارس محل الدراسة للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط(0.85) ومستوى الدلالة (0.00)؛

- عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس محل الدراسة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم تبعا لمتغيرات(الخبرة التعليمية، الجنس، والمؤهل العلمي)؛
- عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.05) في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس محل الدراسة تبعا لمتغيرات(الخبرة التعليمية، الجنس والمؤهل العلمي).

- الدراسة الخامسة: لخضر سالم وبوزيد أوثن(2015)، بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

هدفت إلى معرفة العلاقة بين العلاقة بين القيادة التحويلية المعتمدة من مدير الشباب والرياضة لولاية المسيلة ودافعية الإنجاز لدى موظفي المديرية، من خلال إبراز دور هذا القائد في إستئارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم للإنجاز لمواصلة تحقيق النجاح، وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم(30) موظف وعينة الدراسة هي عينة المسح الشامل لكون مجتمع الدراسة مساويا لعينة الدراسة، حتى تعطى لجميع

مفردات البحث نفس فرصة الظهور، وتم تطبيق أداتين للدراسة (إستبيان للقيادة التحويلية، إستبيان لدافعية الإنجاز) بعد التحقق من صدقهما وثباتهما بيانيا باستخدام برنامج الحاسوب للحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss)، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة بين القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة؛
- توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة بين التأثير المثالي ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة؛
- توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة بين الحافز الإلهامي ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة؛
- الدراسة السادسة: فلاح بن خرف العجرفي(2017)، بعنوان: تطوير أداء قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي على ضوء القيادة التحويلية بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الدوادمي لسلوكيات القيادة التحويلية، وإقتراح سبل التطوير، وأعدمت الدراسة على المنهج الوصفي، وإستعانت بالإستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من(35) فردا من قادة المدارس الثانوية للبنين في محافظة الدوادمي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي لأساليب القيادة التحويلية مرتفع حيث أن المتوسط الكلي لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية مرتفع بنسبة(4.16)؛
- تختلف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي لأساليب القيادة التحويلية بإختلاف (التخصص، المؤهل، سنوات الخبرة) من وجهة عينة الدراسة .
- الدراسة السابعة: ستيرة الشمري(2017) بعنوان: علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء بالآردن.

هدفت إلى التعرف على مستوى علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء، وقد إعدمت الدراسة على المنهج الوصفي، وأستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، وبعد تقنينها تم تطبيقها على عينة قوامها(113) معلمة من(28) مدرسة ثانوية من مجتمع الدراسة المكون من(792) معلمة في المدارس الثانوية بالأحساء وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها :

- مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية كان مرتفعا وبدرجة عالية؛
- مستوى دافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء كان مرتفعا وبدرجة عالية؛

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمات نحو عملهن؛
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي وكذلك الدرجة الكلية؛
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية بالإضافة للدرجة الكلية؛
- وجود فروق بالنسبة للتفاعلات الثنائية لمتغيري الدراسة (المؤهل، الخبرة) على أبعاد الإستبانة درجة ممارسة القيادة التحويلية لصالح المعلمات ذات التأهيل التربوي وذوات الخبرة الأعلى.

8. التعقيب على الدراسات السابقة :

وإستعرضنا (26) دراسة منها (11) دراسة تناولت متغير القيادة التحويلية و(08) دراسة تناولت متغير دافعية الإنجاز، و(07) دراسات تناولت المتغيرين معاً، في بيئات جزائرية وعربية وأجنبية، وقد تم عرضها وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، حيث كانت أقدم دراسة سنة (2002) وأحدث دراسة سنة (2019)

- الدراسات التي تناولت متغير القيادة التحويلية: iaoxia & Pan (2006)، حافظ عبد الكريم الغزالي (2012)، Verda khan et al (2012)، زياد الطحاينة ومعين عودات (2014)، Nanjunde (2015)، swaraswamy & Swamy (2015)، لطف الحجى (2017)، خلف لطيف ونسرین بدوي (2018)، رزق الله وطيبى (2019)، صياحي الأخضر (2019)، التجاني دوح و حسين شنيني (2019)، رزق الله و طيبى (2019)،

- الدراسات التي تناولت دافعية الانجاز: بلدية بن زطة (2017)، عثمان مريم (2017)، سليم عمرو (2019)، حسين القطيش وأحمد الشرفات (2017)، محمد المبيضين وماجد عسيلة (2018)، رزان مروان شناق و تيسير الخوالدة (2019)، Cassidy (2002)، Haven (2003).

- الدراسات التي تناولت المتغيرين: الطاهر بن عبد الرحمن (2013)، لخضر سالم وأوشن بوزيد (2015) سمر أكثم وعاطف يوسف (2014)، فلاح بن خرف العجرفي (2017)، ستيرة الشمري (2017)، (2002) Rowold, J. &Schlotz 'Lucks' Howard jay (2009).

ساهمت هذه الدراسات بشكل كبير في :

- تشكيل وبناء الخلفية النظرية والميدانية لموضوع محل الدراسة؛
- في صياغة مشكلة الدراسة، وإعداد فروضها؛

- ركزنا في عرضنا للنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة محاولين إبراز أهم النتائج التي تخدم دراستنا الحالية فلاحظنا أن هناك إهتمام واسع لدراسة متغير القيادة التحويلية وربطه بمتغيرات مختلفة، إلا الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا في بيئة العمل الجزائرية قليلة مقارنة بدراسات أخرى؛
- تمت الاستفادة من هاته الدراسات في التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط متغيري الدراسة ومحاولة مقارنتها بنتائج دراستنا الحالية، بغرض محاولة تقديم إضافة جديدة تخدم موضوع دراستنا؛
- في إتاحت الفرصة للتعرف على إختيار منهج الدراسة و أدوات الدراسة الواجب إتباعهما ؛
- في إتاحت الفرصة للتعرف على أهم الأساليب الإحصائية لهاته الدراسة،
- إختلفت معها من حيث الإطار الزمني والمكاني والبشري للدراسة؛
- تناولت هاته الدراسة أبعاد للقيادة التحويلية(التأثير المثالي، التحفيز، الإهتمام الفردي، الإستثارة الفكرية، التمكين) في حين أغلب الدراسات السابقة تناولت أربعة أبعاد فقط تمثلت في (التأثير المثالي، التحفيز، الإهتمام الفردي، الإستثارة الفكرية)؛
- تميزت هاته الدراسة عن معظم الدراسات السابقة كونها طبقت في قطاع الجماعات المحلية وهي من الدراسات القلائل والتي تكاد تكون منعدمة في هذا القطاع في حدود إطلاع الباحث .

الجانب النظري

الفصل الثاني:

القيادة التحويلية

- تمهيد

أولا : مدخل نظري للقيادة

1. مفهوم القيادة.
2. عناصر القيادة.
3. المفاهيم المرتبطة بالقيادة.
4. أهمية القيادة.
5. أنماط القيادة.
6. مصادر القوة والتأثير لدى القائد.
7. العوامل المؤثرة على اختيار النموذج القيادي.
8. نظريات القيادة.

ثانيا : ماهية القيادة التحويلية

1. نشأة ومفهوم القيادة التحويلية.
2. مبررات ظهور القيادة التحويلية.
3. أهمية القيادة التحويلية ومبادئها.
4. أبعاد القيادة التحويلية.

ثالثا: القائد التحويلي

1. مفهوم القائد التحويلي وخصائصه.
2. الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي.
3. وظائف القائد التحويلي.
4. التحديات التي تواجه القيادات التحويلية، وموقف القائد التحويلي منها.

تمهيد :

إن الإهتمام بمفهوم القيادة كان ولا زال مطلباً ملحا للمنظمة، لكونها أصبحت في مواجهة مباشرة مع التحديات والتطورات الحاصلة في عصرنا الحالي، وفي ضوء كل التغييرات التنظيمية والتعقيدات التي تحدث في بيئة العمل، وحتى تستطيع أي منظمة مسايرة ومواكبة هاته التطورات، تحول النظر إلى أكثر الأنماط القيادية ملائمة، والتي تعتمد في تسييرها على تفعيل العلاقة بين القادة والمرؤوسين، فالسلوك الذي يمارسه هؤلاء القادة يحفز مرؤوسيه في العمل، ويعمل على رفع وإثارة الروح المعنوية للأفراد ويزيد من دافعية إنجازهم، ويعمل على إيجاد طرق جديدة لمعالجة المشكلات التنظيمية التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم من خلال جعل المرؤوس يشعر بالثقة والإحترام والإعجاب والولاء لقائده وللمنظمة. ومن هنا جاء تركيز الباحثين على نمط القيادة التحويلية التي ينظر إليها على أنها تضيف معايير وأفكار جديدة للقيادة بمفهومها الواسع، وأن نجاح أي منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة قياداتها إلى حد كبير، من خلال تحديد أهداف واضحة وإختيار أفضل الطرق والوسائل لتحقيقها، وبالتالي القدرة على مواجهة التحديات.

وعليه سوف نحاول في هذا الفصل التعرض بشيء من التفصيل لمفهوم القيادة، وتطور هذا المفهوم، وأهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة، وعناصرها وأهميتها وأنماطها، وأهم مصادر القوة و التأثير لدى القائد، والعوامل المؤثرة على إختيار النموذج القيادي، مروراً بأهم النظريات المفسرة لها (إنطلاقاً من نظريات الفكر الإداري القديم للقيادة، ووصولاً إلى النظريات الحديثة في هذا المجال)، ثم التعرض لماهية ونشأة و مفهوم القيادة التحويلية، ومبررات ظهورها، وأهميتها وأبعادها ومعالمها، ومفهوم القائد التحويلي ووظائفه، ولمقارنته بالقائد العادي، وأهم التحديات التي تواجه القيادات التحويلية، وموقف القائد التحويلي منها.

أولا : مدخل نظري للقيادة

1. تعريف القيادة:

لقد كانت القيادة دوما موضوع يستدعي الرصد المستمر، الدراسة والمناقشة، فقد تطرق العديد لتعريفها سواء كانوا علماء باحثين أو قادة، فهي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل: يفعل أو يقوم بمهمة ما، تقوم على علاقة إعتماضية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه، وأن هذه العلاقة يترتب عليها دورين متباينان يتمثل الأول في من يتولى القيام بالعمل وهو القائد، ووظيفته إعطاء الأوامر، أما الدور الثاني فيتمثل في من ينجزون العمل وهم الأتباع، ووظيفتهم تنفيذ الأوامر، فكلمة قائد تعني الشخص الذي يوجه أو يرشد الآخرين بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه فهي بهذا المفهوم عملية رشيدة تقوم بين طرفين، طرف موجه ومرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد، الذي يهدف إلى تحقيق أغراض معينة.(الخامس المخلافي، 2009، ص11) وقد تطرق ابن منظور إلى شرح مفهوم القيادة من خلال قوله: القود نظير السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها فالقود من أمام، والسوق من خلف، والإسم من ذلك كله القيادة، ويقال أقاده خيلا، بمعنى أعطاه إياه، يقودها ومنها الإنقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.(ابن منظور، 2008، ص315)

- وقد عرفها (Champoux) على أنها: عملية تأثير إجتماعي تتضمن إثنين أو أكثر من الأفراد القائد والمرؤوس، أو مرؤوس محتمل. (Champoux, J.E, 2000, p219)
- ويعرفها (Fifener) على أنها: فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالاتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة.(العميان، 2002، ص257)
- أما (Kolen) فيرى أن القيادة: هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد. (حنفي وآخرون، 2002، ص104)
- ويعرفها (Gibson) بأنها: محاولة لإستخدام التأثير لدفع الأفراد لإنجاز بعض الأهداف. (Gibson & Konopaske, 2003, p299)
- ويعرفها (koontz & O'Donnell) على أنها: القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الإتصال،ومن أجل إنجاز الأهداف.(سهيل، 2007، ص29)

- ويشير (Bass) إلى أن القيادة: عملية يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب.(الخامس المخلافي، المرجع السابق، ص11)
- وعرفها (J.Grobben) على أنها: عملية التأثير على جماعة في موقف معين، وقت معين وظروف معينة لإستثارة الأفراد ودفعهم للسعي وراء تحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن القيادة الممارسة.(حريم، 2009، ص216)
- أما (Likert) القيادة بأنها: المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقياداتها لتحقيق أهدافها المشتركة.(الحلامه والمدادحة، 2010، ص159)
- وعرفت على أنها: الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها.(Warren_G_ Bennis, 2014)
- ويعرف (Moore) القيادة على أنها: قدرة تأثير إرادة القائد على من يقودهم لحثهم على الطاعة والإحترام والولاء والتعاون. (عبد المولى، 2015، ص19)
- أما (P.Drucker) فيعرفها على أنها: ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير في الأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي إرتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى، وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الإعتيادية. (Peter-Drucker, 2015)
- جاءت الكثير من التعاريف السابقة لتوضيح حدود تأثير القيادة، وأغفلت التأثير الذي يمتلكه القائد فالقيادة عملية تأثير الفرد أو المنظمة في مجموعة الأفراد بهدف الوصول الأهداف المشتركة.

2. عناصر القيادة:

لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدا بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة بمشاركته الفعالة في جماعة وفي حدود موقف معين، ويمكن تحليل عناصر القيادة على النحو الآتي:(حسن، 2014، ص ص 21-22)

أ- **القائد:** بشكل عام القادة نوعان، قادة طبيعيين وقادة إداريون.

ب - **الموقف:** عنصرا أساسيا في القيادة فمن خلال الخبرات والممارسات يدرك الإنسان أن هناك أفرادا يكونون قادة في حال تواجدهم في مواقف معينة، ولكنهم غير ذلك في مواقف أخرى.

ج - **التابعون:** إن علاقة التابعين بقائدهم تتأثر بالإتجاهات والأفكار التي يعيشونها، وبالتالي تحدد مدى تقبلهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي، فكلما كان التابعون متكيفين مع قاداتهم إرتفع فهمهم وإدراكهم للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهناك عوامل أساسية يجب على القائد تهيئتها لتحقيق رضا وأمن

تابعية وهي (التوعية، إيجاد الجو المناسب من الرضا والقبول في علاقته به، وجود نظام واضح يحدد علاقات العمل، تلبية حاجات العمال المختلفة. (شقوارة، 2013، ص 27)

3. المفاهيم المرتبطة بالقيادة :

هناك من يعتقد أن القيادة والإدارة والرئاسة هي مصطلحات مترادفة، إلا أن هناك تفاصيل تجعل كلا منها يختلف عن الآخر :

1.3 القيادة والإدارة: القيادة هي السلوك الذي يقوم به الفرد حينما يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك متميزا بالمبادأة وتملك زمام الموقف، والعمل كواحد من أفراد الجماعة، مسؤولا عن تنسيق جهودهم وأنشطتهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة، فالقيادة هي عملية تفاعل وإستمرارية بين القائد والعاملين تربطهم علاقات تفاعلية يمارس فيها تأثير على سلوك ومشاعر هؤلاء العاملين، وقد عرف (فريديريك تايلور) الإدارة على أنها: المعرفة الدقيقة لما تريد من العاملين أن يعملوا، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة ، أما (هنري فايول) فعرّفها بأنها: التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. (الزعيبي والبطنية، 2014، ص 56)

وهناك فرق بين القائد والمدير، فهما ليسا متطابقين كما يعتقد البعض، ويمكن التمييز بينهما كما يلي (السحيمات، 2009، ص 93):

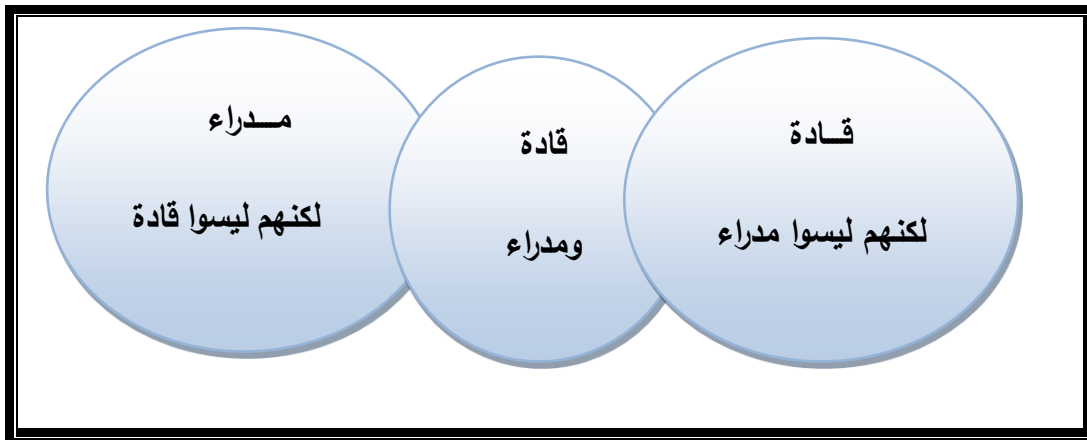
- يعين المدراء عادة من خلال قرار يصدر من الجهة المخولة بالتعيين، وبالمقابل فإن القائد يعين أو يظهر من خلال المجموعة؛
- يمتلك المدير السلطة الشرعية، وبالتالي يستطيع أن يكافئ أو يعاقب، أما قدرته في التأثير على أتباعه فتعتمد على السلطة الرسمية المرتبطة بالموقع أو الوظيفة التي يشغلها، بينما يستطيع لقائد التأثير في الآخرين ليعملوا بشكل أفضل مما تتضمنه السلطة الرسمية من نشاطات؛
- يختار المدير الهدف ولا تحدده الجماعة، بينما تشترك الجماعة مع قائدها في إختيار الهدف؛
- تقبل الجماعة سلطة المدير خوفا من العقاب، إذا امتنعوا أو قصرُوا في تنفيذ أوامره وتعليماته، أما القيادة فهي أكثر قبولا لأنها تعتمد أساسا على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف لا على الحوافز السلبية وإختلف الكثير من الباحثين في تفسير العلاقة بين مصطلحي القيادة والإدارة، حيث أن ماكورميك (McCormick) وجد أن الإختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العموم، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، ولكنه يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير

بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والأتباع. (فرج، 1992، ص49)

بينما يرى ولمان (Wolman) أن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة الكل بأحد أجزائه، فالإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص في الجوانب الإنسانية والجوانب الفنية والتنظيمية، لإنجاز أهداف المؤسسة، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف، وعلى هذا تكون الإدارة أعم من القيادة وتكون القيادة إحدى أهم وظائف ومهام الإدارة، وينظر هامبتون (Hampton) لهذين المصطلحين من منظور مماثل، حيث يعتبر أن الإدارة تتضمن كلا من عملية التخطيط و التنظيم والقيادة. (فرج، المرجع السابق، ص50)

من خلال المفاهيم السابقة، نستنتج إختلاف في وجهات النظر بين الباحثين في رؤيتهم للإدارة والقيادة حسب ما يحملونه من توجهات وآرائهم فكرية مختلفة، لذا فإننا سوف الإهتمام في هذه الدراسة على النقاط المشتركة بين القيادة والإدارة من خلال التعرف على المدير القائد كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : يوضح العلاقة بين القيادة والإدارة.



المصدر: (Mehdi & Tohidi, 2012,p859)

ويؤكد الباحثان مهدي وتوحيدي(2012) على وجود :

- القيادة دون إدارة : تقوم بتحديد الإتجاه أو الرؤية التي يتبعها الآخرون، دون النظر كثيرا في كيفية تحقيقها.

- الإدارة بدون القيادة : تعمل على ضبط الموارد، الخطط والإمكانيات للحفاظ على الوضع الراهن وضمان سير الأمور، وفق المخطط له، ويكون غياب القادة هنا لأنه لا يوجد تغيير وكذا عدم وجود أي إتجاه جديد.

- القيادة جنبا إلى جنب مع الإدارة : يعمل كل منهما على حد سواء على تحديد الإتجاه الجديد الذي يجب إتباعه وإدارة الموارد اللازمة لتحقيق ذلك.

وعليه فإنه لا يمكننا لا يمكننا الخلط بين غياب القيادة وبين أحد أشكالها، التي لا تعتمد على أي إجراء وتكون فيها ممارسات القائد وقراراته سلبية.

2.3 القيادة و الرئاسة: هناك فروق بين القيادة والرئاسة، كذلك هناك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك من خلال:(العجمي، 2008، ص65)

- تقوم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص؛

- تنتج القيادة تلقائيا من الجماعة، أما الرئاسة مفروضة على الجماعة؛

- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية مستمرة ومنظمة؛

- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسميا؛

- سلطة الرئاسة تحدد للجماعة أهدافها دون مشاركة الأفراد، حيث تتعدم بينهم المشاعر عكس القيادة تماما.

فليس كل رئيس قائد، إلا في حالة تمتعه بالنفوذ اللازم، فالعامل المشترك بين القيادة والرئاسة هو الفرد، فالقائد يصبح رئيسا في حالة ما تولى منصب الرئاسة في الجماعة التي يقودها بصفة رسمية.

الجدول رقم (01): يوضح الفرق بين القائد والرئيس

الرئيس	القائد	مجال المقارنة
مفروض من السلطة العليا	يختار من طرف الأفراد	التعيين و الإختيار
التنظيم الرسمي فقط	يوجد في التنظيم الرسمي وغير الرسمي	مكانته في التنظيم
يعتمد على السلطة الممنوحة	شخصيته توجب إقتناع التابعين له	مصدر قراراته
نتيجة الخوف من السلطة الرسمية	يثير الحماس نتيجة الإقناع والرفض	السبب لتنفيذ قراراته
يعرف من المخطى ويعاقبه	يعرف ما هو الخطأ ويصلحه	التقييم

يعرف كيف يتم العمل ويزرعه	يوضح كيف يتم العمل وينظمه	تنفيذ العمل
يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالأفراد والعمل	الإهتمام
يأمر	يسأل	الآمر
يأمر الأفراد بإحترام	يكسب الإحترام والولاء	الولاء والإحترام
يقول أنا حققت الهدف	يقول نحن حققنا الهدف	الإنجاز
ينظم إلى اليوم أي الوضع الراهن	ينظر إلى اليوم والمستقبل	الرؤية

المصدر: (لخداري، 2016، ص38)

3.3 القيادة والزعامة: تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن إقتناع بأنها أهدافهم خاصة.(مصباح، 2003، ص49)

إن الزعامة تمثل أحد أشكال القيادة، فالزعيم يختلف عن القائد في قدرة التأثير الشخصي الذي يمارسه على تابعيه، من خلال إقناعهم بما هو مطلوب منهم دون الأخذ بالمبررات .

4. أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة في المنظمة وبالخصوص في المجال الإداري كونها عملية ضرورية خاصة في الإشراف الذي يمارسه القائد إتجاه العاملين و مقدرته في التأثير على سلوكهم، ويضح دورها جليا في:

- 1.4 في الجانب التنظيمي للإدارة:** إن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات التابعين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام المؤسسة والعاملين فيها فقيادة جميع جوانب المؤسسة تأتي من خلال التنسيق، وهذا ما جعل فيدلر (Fiedler) يصف عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود التابعين، بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية المؤسسة واستمرار بقائها. (كنعان، 2009، ص 113- 114)
- 2.4 في الجانب الإنساني للإدارة:** يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤولياته الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في:(حمادات، 2006، ص27)

- إقامة علاقات إنسانية بينه وبين تابعيه تقوم على التفاهم المتبادل؛
- إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والأخذ بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة؛
- إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم وتخييلهم؛
- كما أن الدور الإنساني للقائد يشمل دوره كتابع يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع التابعين سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره إليهم من توجيهات.

3.4 في الجانب الاجتماعي للإدارة: من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، إمتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء فريق العمل من قادة وتابعين إلى خارج نطاق الإتحادات والنقابات والجمعيات التي توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القائد هنا من خلال قدرته على توجيه هذه النشاطات وإستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من العاملين فيه، متمثلة في العادات و التقاليد والقيم والاتجاهات والتطلعات. (صالح، 2008، ص18)

4.4 في تحقيق أهداف الإدارة: رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهي العمل على تحقيقها من خلال توضيحها وتحديدتها للتابعين، والحيلولة دون تعارض أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين بها من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى. (السبيعي، 2009، ص36)

5. مهارات القائد:

على القائد أن لا يعتمد على الخطوات العلمية في تنفيذ المهام الإدارية، بل عليه إعتداد المهارة كأسلوب فني في السير بتلك الخطوات إلى غايتها، والتي ترقى به إلى النجاح، ويقصد بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة. (رداح وآخرون، 2000، ص85)، كما تعني القدرة على القيام بالأعمال الحركية المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكييف الأداء للظروف المتغيرة. (شهاب، 2010، ص120)

وفي هذا الميدان فإن القائد الناجح بحاجة إلى مجموعة من المهارات تتمثل فيما يلي:

1.5 مهارة ذاتية: يرى مارش (March) بأنها تتكون من الخبرات البيئية أو الموقفية للفرد ودرجة مواجهاته لهذه المواقف وتحدياته للحياة بصورة مستمرة. (المرجع السابق، ص 103)، ويؤكد الآغا على أنها: مجموعة من السمات المتمثلة في (السمات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة، الإبتكار، ضبط النفس). (الآغا، 2008، ص 63)

2.5 مهارات إدراكية: وتعتمد هذه المهارة على عاملين أساسيين هما الخبرة السابقة والذكاء، وكذلك على قدرة القائد على التفكير التجريدي، والتي تساعده في رسم الخطط وبناء برامج عمل المؤسسة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. (علاوي، 1998، ص 20).

3.5 مهارات فنية: تتضمن جملة الأساليب والطرق العلمية والفنية التي يتبعها القائد عند ممارسته لمهامه، فعندما يصادف مشكلات أو مواقف غير مألوفة، فإنه يقيم الموقف ويدرك أبعاده المختلفة، ثم يقدم الآراء والمقترحات اللازمة، وتحتاج هذه المهارات الفنية إلى أن يلم القائد بأصول علم الإدارة وأساليبها الفنية التي تمكنه من تحقيق ذلك. (ابراهيم أحمد، 2003، ص 45)

4.5 مهارات إنسانية: تعكس قدرة القائد على التعامل مع العاملين وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية، كون مجالها أكثر تعقيداً وتنوعاً، والتعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، وإملاك القائد للمهارات الإنسانية يجعله قادر على بناء علاقات طيبة مع التابعين وإدراك ميولهم واتجاهاتهم وفهم مشاعرهم والثقة بهم وبقدراتهم، وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم وإظهار روح الإبتكار لديهم، ومساعدتهم على الشعور بالأمن والطمأنينة وإشباع حاجاتهم. (شهاب، مرجع سابق، ص 123)

6. أنماط القيادة:

إن النمط القيادي سلوك متكرر يعتمد على القائد عند تعامله مع الآخرين، حتى يستطيع إقناع الأفراد وكسب تعاونهم قصد تحقيق الأهداف، وقد تناولت أدبيات الإدارة أنماط قيادية متعددة نوردتها في الآتي:

1.6 النمط الأوتوقراطي: كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم، تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على تابعيهم لإجبارهم على إنجاز العمل. (العميان، 2005، ص 274)

2.6 النمط الديمقراطي: ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه، إشراكهم في بعض المهام القيادية وتفويض السلطة. (كنعان، مرجع سابق، ص118)

3.6 النمط الفوضوي: يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الفوضوية يشترك مع الأسلوبين الأوتوقراطي والديمقراطي في استهدافه توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم، ولكن هناك إختلافا بين الأساليب الثلاثة في درجة هذا التأثير ووسائله، إذ أن القيادة الفوضوية تركز إهتمامها على الفرد العامل. (كنعان، مرجع سابق، ص153)، وتقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح فيها لتحل محلها الرغبات والنزاعات دون تمييز لإنعدام المراقبة، والقائد الفوضوي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والقوانين إلى العمال دون متابعة أو مراقبة. (إسماعيل، 2004، ص42)

إن القائد في المنظمة يعتمد على السلطة التي يمتلكها، وعلى تحديد المهام الواجب تنفيذها من طرف مرؤوسيه، وعلى علاقته بهم داخل بيئة العمل، فالأسلوب القيادي الواجب إتباعه من طرف القائد يصعب تحديده عمليا في كل مشكلة تواجهه في المنظمة.

7. مصادر القوة و التأثير لدى القائد:

إن القائد الذي يدرك تماما معنى العمل الذي يقوم به، فإن ذلك يستحق له الرضا والتميز والإحترام والمكانة، فهو يعتمد على القوة الخارجية في توجيه سلوكه، إضافة إلى شعوره بالسيادة على مصادره الداخلية، أفعاله إتجاهاته أفكاره مع إدراكه الشديد للقوى الداخلية التي تحرك الأتباع، كما توجد مصادر رسمية وأخرى غير رسمية. (العازمي، 2006، ص272)

ويمكن تلخيص مصادر القوة التي يستمد منها القائد قدرته على القيادة، التي قدمها (فرانش ورافن)

حيث قدم ستة أنواع للسلطة التي يمتلكها المدير وهي: (سيزلاقي وجي والاس، 1991، ص261)

1.7 القوة القسرية: وتستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين لعدم الإمتثال لتوجيهات وطلبات القائد مثل: (التوبيخ، تخفيض الدرجة، إنهاء المهام ...).

2.7 القوة التخصصية: وتمثل قوة الخبرة وهي ما يمتلكه القائد من معارف ومؤهلات علمية والمعرفة التي يلم بها، كأن 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، بحكم معرفته بالمعدات وهي خبراته السابقة.

3.7 القوة المرجعية: وتقوم على أساس إنجذاب شخص إلى آخر وإعجابه به، وذلك لتمتعه بسمات معينة تلهم أو تجذب الأتباع نحوه، ويمكن أن تستمد القوة المرجعية أيضا من الإرتباط أو التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي مثل مساعد المدير، فقد يعتقد الآخرون أنه يتصرف بموافقة المدير أو الرئيس مما ينتج حيازته للقوة والتأثير على الآخرين .

4.7 قوة المعلومات: وتتضمن الإمكانية أو الفرصة المتاحة للأشخاص للحصول على معلومات حول نشاطات معينة داخل المنظمة، أو لها علاقة بالبيئة الخارجية للمنظمة، فهي ترتبط بوظيفة الفرد أو موقعه من التنظيم فمثلا يستطيع أفراد في المستويات الدنيا كالمسكّنات تجميع معلومات وإستخدامها بصورة توفر لهم قوة أكثر مما تتطلب وظائفهم، فبملاحظة هذه المصادر يتضح أن القوة تعتمد على القوة الشرعية وقوة الجزاء و المعلومات التي تتحدد على أساس وسائل التأثير المتاحة للشخص الذي يستخدم القوة، أما بالنسبة للمرجعية والتخصصية فهي لا تتحدد بالموارد، بل بالخصائص الفردية لصاحب التأثير ودوافع الشخص المستهدف إستحداث التغيير عليه. (سيزلاقي وجي والاس، المرجع السابق، ص262)

5.7 القوة الشرعية: وهي السلطة التي يستمدّها القائد من المركز الوظيفي وما يسمى بالسلطة الرسمية، وعادة ما تصادق المنظمة على مثل هذا من النوع من القوة بإقرارها من قبل الإدارة العليا أو بإستخدام مسميات أو ألقاب مثل مدير أو مشرف. (طلحة وعدلة، 1997، ص100)

6.7 قوة الثواب: وهي إمكانية لدى القائد بمكافأة السلوك الملتزم، عكس الأولى التي تهدف إلى إشباع حاجات إنسانية غير مشبعة لدى الأفراد أو التابعين الملتزمين. (عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص122)

8. العوامل المؤثرة في اختيار النموذج القيادي:

يتأثر إختيار النموذج القيادي بالعوامل التالية: (عليان، 2007، ص187)

- أ. **عوامل تخص القائد:** وتتمثل في القيم التي يؤمن بها القائد في إدارته لمروؤسيه، و مدى إيمانه بكفاءتهم وتصوره لدرجة تحملهم المسؤولية .
- ب. **عوامل تخص المرؤوسين :** كإستعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية وقدرتهم على التصرف في المواقف المختلفة، والثقة في قدراتهم وإتجاهاتهم .
- ج. **عوامل تخص البيئة :** حيث تؤثر البيئة في إختيار النمط القيادي متمثلة في القيم التي تؤمن بها المنظمة والتي لا يستطيع القائد الخروج عنها ، أو القيم التي تؤمن بها الجماعة في العمل من عادات وتقاليده .

- د. **الموقف** : وهو الآخر يؤثر في عملية إختيار النموذج القيادي، إذ أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة التي تكون خارج نطاق إمكانيات المرؤوسين .
- هـ. **الضغوط الزمنية**: إن الحاجة الملحة لإتخاذ القرار تجعل القائد إلى الإنفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة أفراد الجماعة حيث أشار كذلك كلا من (Tannemboul) و (Schmidt) لمجموعة من العوامل التي يأخذ بها المدير أو القائد نمط قيادي دون آخر و تمثلت فيما يلي:(خيري، 2013، ص22)
- **عوامل تتعلق بالمدير في حد ذاته**: مثل الخلفية الشخصية فالمدير الذي يعتقد بأن إحتياجات يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد إحتياجات المنظمة، يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي يعتمد على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.
- **عوامل تتعلق بالمرؤوسين**: ويمكن للمدير مثلا أن يمنح مرؤوسيه فرصة أكبر في عملية إتخاذ القرار إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية، عكس ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى المعرفة والخبرة، فإن الأسلوب الإستبدادي هو الأسلوب السائد .
- **عوامل تتعلق بالظروف أو الموقف الذي تتواجد فيه المنظمة** : مثل المناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين .
- 9. نظريات القيادة:**

إن موضوع القيادة يعد أحد الظواهر الأكثر شيوعا وقدماء والأقل فهما مقارنة بالمواضيع الأخرى، فالقيادة تنافس في قدمها نشأة الحضارة نفسها، رغم أن مصطلح القيادة لم يستخدم في البيئة التنظيمية إلا مع نهاية القرن التاسع عشر، حيث ظهر في بداية الأمر في المؤسسات ذات الطابع السياسي والعسكري، وتطور ظهور هذا المصطلح تبعا للمراحل التاريخية التي مرت بها القيادة.

1.9 القيادة في الفكر الإداري القديم:

لقد وجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات القديمة وكانت لها أصولها وتقاليدها ومفاهيمها الخاصة بها، وتميزت مفاهيم القيادة بصفات وخصائص كل حضارة وكل عصر، وفي كل مرحلة تاريخية رسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسسته، وسنحاول فيما يلي عرض ملامح القيادة في أهم الحضارات:

1.1.9 الحضارة الصينية القديمة: شهدت نظم الإدارة وضعاً متطوراً في الإدارة الصينية القديمة حيث

أوجدت حلولاً متقدمة وناجحة لحل المشكلات التي تواجه القادة الإداريين، من خلال نظام الامتحانات لشغل المناصب القيادية والذي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام، إدراكاً منها لأهميته في الكشف عن

المهارات القيادية، كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس (Confucius) أثرا بارزا في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة، وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة. (يونس، 2002، ص20)

2.1.9 الحضارة المصرية القديمة: يرى مكاس فيبر (Max Weber) وغيره أن مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما طبقت نظام للحوافز ومبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية والرقابة على الإدارة، من خلال رقابة السجلات والدفاتر إضافة إلى مبدأ التخصص. (كنعان، مرجع سابق، ص27)

3.1.9 الحضارة اليونانية: تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط (496-399 ق.م)، فالقيادة عنده تعني مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة، وهذا التعريف يوحي بأن الحضارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد، أما أفلاطون (467-347 ق.م) فقد ذكر في كتابه للجمهورية على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، حيث ينظر للقائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل، وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ. (المرجع سابق، ص31)

4.1.9 الحضارة الرومانية: عرفت الإدارة الرومانية في عهد إقليديانوس أسلوب الإدارة بالمشاركة، حيث يشارك في ممارسة السلطة ثلاثة أشخاص لإقتناع هذا الأسلوب بأن قدرات الفرد الواحد مهما كان لا تكفي للقيام بالسلطة، وأن الجهاز الإداري يقوم على مبدأ التسلسل، فيقوم على رأس الإدارات وزراء يليهم رؤساء الإدارات في مجال القيادة الإدارية. (شربيني ينتي، 2008، ص50)

5.1.9 الحضارة الإسلامية: يتميز مفهوم القيادة في الإسلام بالوسطية والإعتدال لقوله صل الله عليه وسلم: إذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم. (رواه البخاري)، ويدعو الإسلام إلى وجوب القيادة، فقد قال صل الله عليه: إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم. (رواه البخاري)، ومن المقومات التي يستند إليها القائد المسلم العادل قوله تعالى: وإذا حكمتكم بين الناس أن تحكموا بالعدل. (النساء، الآية57) والشورى لقوله تعالى: وشاورهم في الأمر. (آل عمران، الآية159)، والقدوة الحسنة لقوله: لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة. (الأحزاب، الآية21).

ومن صفات القائد المسلم: صدق وثبات العقيدة، الرقابة الذاتية التشاور مع الآخرين حتى لا ينفرد القائد بقراراته، والقوة والأمانة لقوله تعالى: إن خير من استأجرت القوي الأمين. (القصص، الآية

(26)، والفتنة، بعد النظر، الشجاعة، الحزم والعتو عند المقدره لقوله تعالى: فأعف عنهم وأصفح إن الله يحب المحسنين. (المائدة، الآية 13)، والصبر لقوله تعالى: وإستعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين. (البقرة، الآية 153).

2.9 القيادة في الفكر الإداري الحديث:

إن الفكر الإداري الحديث ساهم في تحديد مفهوم وأهداف وسمات القائد الناجح والأعمال التي يجب عليه القيام بها، فالمتبع لتطور نظريات القيادة يجد أنها عديدة ومتنوعة ومتغيرة ومتطورة وفقا لتطور النواحي التنظيمية والإجتماعية في المؤسسات، من خلال التعرف على أهم النظريات في مجال القيادة :

1.2.9 المداخل المرتكزة على القائد:

من أهم المداخل التي قدمت في تفسير القيادة حيث وضع القائد كنقطة بؤرية (Focal point) في تفسير القيادة وتأثيرها على الآخرين، ويتحدد هذه المدخل في الأتي ومن أهمها نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات (1940) إذ أن سمات القادة الناجحون تم دراستها لأكثر من قرن من الزمان. (Kirkpatrick & Locke, 1991, p358)

والإفتراض الأساسي لهذا المدخل هو أن القادة يولدون ولا يصنعون وأساسه أن الجانب الكبير الذي يؤدي إلى إنجاز التغييرات الإجتماعية يتحقق من خلال أفراد ذوي المواهب والقدرات العالية أو الفردية أو الإستثنائية. (الشماع وحمود، 1989، ص 243)، وينطوي هذا التناول نظريتين كما سبق ذكره وهما:

1.1.2.9 نظرية الرجل العظيم: كان الإعتقاد في عهدي الإغريق والرومان بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص وأهمية كل منها، ومن أهم نظرياتها الفرعية (نظرية الأمير، نظرية البطل، ونظرية الرجل المتميز)، والتي تفترض أن القائد يولد بصفات عظيمة تؤهله لقيادة فذة، ركزت على تحديد صفات القائد الفطرية، في كافة المجالات السياسية والإجتماعية والعسكرية فهناك من الباحثين من توصل إلى أن القادة يختلفون عن مرؤوسيهم في سمات (الذكاء، المبادرة، المثابرة، الثقة بالنفس، المسؤولية، اليقظة، البصيرة، والحس الإجتماعي). (زهران، 1977، ص 04)

وقد ظلت هذه النظرية موضع إهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال هذا القرن، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية (الفسولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الإتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، بالإضافة إلى نمو وذبوع آراء وإتجاهات المدارس السلوكية النفسية التي تعارض الإتجاه السابق، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة. (إلياس، 2020، ص 349)

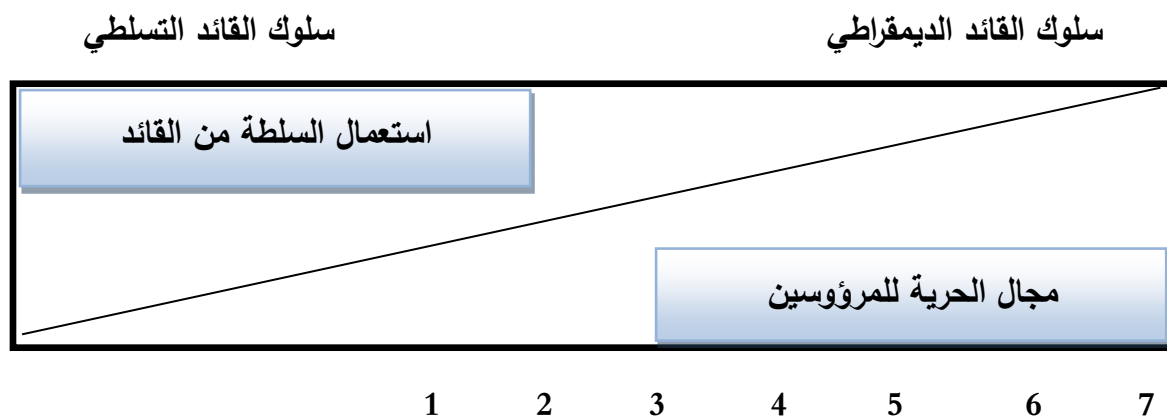
2.1.2.9 نظرية السمات: ترى هذه النظرية أن هناك سمات ليس بالضرورة أن تكون وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم، بل يمكن إكتسابها، فهناك العديد من الآراء والأبحاث والدراسات ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص، فمنهم من يرى أن أهم تلك السمات يتمثل في الصحة الممتازة والقدرة على الإهتمام بالآخرين والنزاهة، والولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة تمتاز بالإستواء النفسي والسلوكي بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، ومنه من إهتم بسمه الذكاء وأعطاه أهمية كبيرة، ومنهم من إهتم بسمه المرح حيث القدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين الجماعة والقائد. (أبو الفضل، 1996، ص 16)

ورغم كل هذا الجهد والدراسات والأبحاث من جانب الفكر الإداري وفق مدخل السمات طوال تلك السنوات، فإن هذا الفكر قد واجه من بين أنصاره من يتنكر لكل هذا الجهد، فيقول عن مدخل السمات: إن دراسة سمات القائد لم يكن مدخلا مثمرا لشرح وبيان حقيقة القيادة، فليس كل القادة يمتلكون كل هذه السمات، كما أن كثيرا من غير القادة يمتلكون معظم أو كل هذه السمات، ناهيك عن الإختلاف حول الكم الضروري من كل سمة واللازم لنجاح القيادة، ناهيك أيضا عن إختلاف كثير من هذه الدراسات حول تلك السمات وتعريفها، وحول مدى إرتباطها بالنماذج والأمثلة القيادية الفعلية. (أبو الفضل، المرجع السابق، ص 353)

3.1.2.9 النظريات السلوكية: نتيجة لعدم الرضا التام عن نظريات وأبحاث القيادة في عام (1940) وما تلاها من سنوات، لكونها كانت تركز على سمات القائد وصفاته الشخصية فقط، فقد دعت الحاجة في أول سنة (1950) إلى دراسة سلوك القائد كردة فعل عن عجز نظرية السمات في تحديد السمات التي يتميز بها القائد الفعال من غير الفعال، وهذا ما أدى بالعديد من علماء النفس السلوكيين بالإهتمام بالسلوك الفعلي للقائد. (مصطفى، 2002، ص 161)، ويعد هذا المدخل من المداخل المهمة في مجال تحديد سلوك القيادة، ومن أهم نظرياته :

أ. نظرية الخط المستمر في القيادة (تانبوم وشميدت): وتعرف بالنموذج المتصل للقيادة، ولقد حدد الباحثان في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل، ويبين في نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي التسلطي، بينما يبين نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي، وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين نهائي الخط المذكور والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في إتخاذ القرارات ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي: (عزت عطوي، 2004، ص84)

الشكل رقم(02): يوضح نموذج الخط المستمر في القيادة.

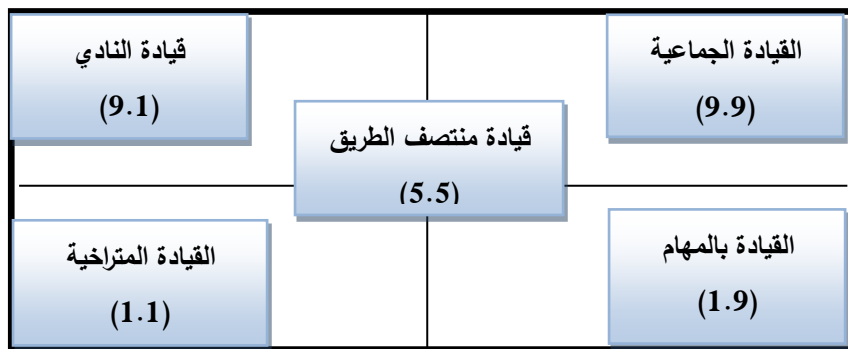


المصدر: (عزت عطوي، المرجع السابق، ص84)

ويمكن توضيح ما ترمز إليه الأرقام على النحو التالي:

1. يتخذ المدير القرار ويبلغه للمرؤوسين.
 2. يتخذ المدير القرار ويقنع به المرؤوسين.
 3. يقدم المدير أفكاره ويتقبل الأسئلة.
 4. يقدم المدير قرارات أولية قابلة للتغيير والتعديل.
 5. يقدم المدير المشكلة ويتقبل اقتراحات ويتخذ قرارات.
 6. يحدد المدير أبعاد المشكلة للمجموعة ويطلب منها اتخاذ القرار.
 7. يسمح المدير للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم.
- ب. نظرية البعدين لأندرو هالبن: حيث قامت على دراسات ميدانية تمت في جامعة أوهايو عام(1940) والتي أظهرت نتائجها أن سلوك القيادة يقوم على بعدين هما:(عائش، 2009، ص129)
- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه: يميل القائد لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه كما

- يحدد في إنجاز الأهداف ويؤسس قنوات إتصال بينه وبين مرؤوسيه ويقوم بتوزيع العمل والرقابة عليهم؛
- تفهم وإعتبار مشاعر الآخرين: وهنا يميل القائد لأن ينمي جوا من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه، كما أنه يحترم أفكارهم ومشاعرهم. (عزت عطوي، المرجع السابق، ص 85)
- ج. نظرية الشبكة الإدارية (بليك وموتون، 1976): وينظر إلى الأسلوب القيادي في هذا النموذج على أنه مزيج من بعدين، هما بعد الإهتمام بالإنتاج وبعد الإهتمام بالعاملين، ويركز على الإنتاج ونوعية القرارات والأفكار الإبداعية والإجراءات ومقدار الإنتاج، ويركز على الإهتمام بالعاملين وعلى بناء الصداقات والعلاقات الإجتماعية، علاقات عمل جيدة والعمل على رضا العاملين وهما ما يشيران إلى (البعد الإنساني والتنظيمي)، ويعتبر هذين البعدين نقطة انطلاق لدراسات الباحثين بليك وموتون و توصل إلى ما يسمى الشبكة الإدارية، والتي تركز على خمسة أنماط قيادية وهي: (آل ناجي، 2011، ص ص 237-238)
- نمط (1.1) القيادة المتراخية (الفقيرة): يصف القائد بالذي لا يمارس القيادة، ويشبه الأسلوب المتسيب؛
- نمط (1.9) القيادة بالمهام: يركز هذا النمط كثيرا على الجانب الإنتاجي في القيادة بينما يهتم قليلا بالناس وسلوك القائد وفق هذا النمط غالبا ما يكون توجيهي تسلطي؛
- نمط (1.9) قيادة النادي الإجتماعي: هذا النمط عكس القيادة بالمهام التي تركز على الإنتاج، أكثر ما يهتم القائد هو أن يكون الموظفين سعداء في عملهم، حيث يعتقد إذا استطاع أن يسعد الناس فسينجز العمل تلقائيا، ويطلق عليه القائد الإجتماعي؛
- نمط (5.5) قيادة منتصف الطريق: يحاول القائد أن يجد نوعا من التسوية بين البدائل المتعارضة، فهو نمط متوازن لا يغلب طرفا على الآخر، لا يحقق المستوى المرغوب؛ (حسين، 2011، ص 238)
- نمط (9.9) قيادة الفريق: نمط مثالي في الشبكة، يهتم بالإنتاج والعاملين، ويرى أنه لا يوجد تعارض بين الإحتياجات التنظيمية والإنسانية. (الطجم وآخرون، 2000، ص 239)
- الشكل رقم (03): يوضح نموذج الشبكة الإدارية في القيادة.



المصدر : (آل ناجي، المرجع السابق، ص 238)

د. نظرية رنسيس ليكرت في القيادة : حيث قدم أنموذجا في أبعاد السلوك القيادي سمي بالمنظمة (4)

حيث قسم المنظمة إلى أربعة نظم متداخلة:(الطويل، 1999)

- نظام (1): وهو النمط المتسلط المستقل، الذي يمثل الإدارة التقليدية التي تتميز بتركيزها على إنتاجية العامل من خلال التهديد و الإجبار والمقاومة، ويتف فيها القائد بالتسلط.

- نظام (2): وهو النمط المتسلط النافع، وفيه تمنح الإدارة المرؤوسين بعض الثقة مع إحتفاضها بنظرة

متعالية عليهم، ونمط القيادة هنا مركزي نفعي يستحوذ على السلطة، ولكن بدرجة أقل من النظام (1)

ويستخدم القائد المكافأة المالية والتهديد بالعقاب كوسيلة لدفع المرؤوسين للعمل، مع تفويض بعض

الصلاحيات بشكل أوامر.

- نظام (3): وهو النمط الاستشاري، وفيه يمنح المرؤوسين ثقة كبيرة ولكن غير كاملة، ويتميز هذا النمط

بالإستشارية، لأنه يحتوي على إحترام وثقة متبادلة، ويستخدم القائد الحوافز المادية والمعنوية، ولا يستخدم

العقاب إلا في أحوال قليلة.

- نظام (4): وهو النمط التشاركي الديمقراطي، وهو أفضل الأنواع و أكثرها فاعلية في جميع الجوانب،

فهو يسلك سلوك القائد المشارك كنمط القيادة (9.9) في نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون.

2.2.9 المداخل المرتكزة على الموقف: إن فكرة ارتباط أسلوب القيادة بالمواقف والعوامل المؤثرة

ليست حديثة تماما وحتى عندما كانت نظرية السمات هي المهيمنة على بحوث القيادة، ولقد لاحظ

(بارتاد وفوليث) وغيرهما، أن لعوامل الموقف والبيئة المحيطة بالقائد تأثيرا على أسلوب القيادة

الذي يتبناه القائد. (مصطفى، مرجع سابق، ص162)

ومن أهم النظريات التي جاء بها هذا المدخل هي:

أ. نظرية دورة الحياة (هيرسي وبلانشر، 1969): أشار كلالدة إلى أن إهتمام ببعدي المهمة والعلاقات

وأضاف لهما بعد النضج، واعتباره بعدا متاخلا معهما وليس منفصلا عنهما، فهذه النظرية تحاول الربط

بين النماذج الفعالة للقيادة ومستوى النضج للمرؤوسين، بحيث تجعلهم عناصر حيوية في أي موقف

قيادي وحسب هذه النظرية فإن القائد يتحرك وفق الترتيب التالي:(كلالدة، 1997)

- النمط المخير: إهتمام عالي بالمهمة، ومنخفض بالعلاقات؛

- النمط البائع: إهتمام عالي بالمهمة، وعالي بالعلاقات؛

- النمط المشارك: إهتمام منخفض بالمهمة، وعالي بالعلاقات؛

- النمط المفوض: إهتمام منخفض بالمهمة، ومنخفض بالعلاقات.

ب. النظرية الموقفية (Fiedler Fred،1967): تعتبر هذه النظرية واحدة من أهم نظريات القيادة، حيث قام فريد فيدلر بوضع نموذج أطلق عليه نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة، ويعتبر أول نموذج للقيادة الموقفية، والقاعدة الرئيسية لهذه النظرية هي أن كفاءة القيادة تعتمد على التفاعل الذي يحدث بين النمط القيادي وطبيعة الموقف الذي يواجه القائد، وتعتبر هذه النظرية الأسلوب الأمثل والأفضل لنجاح نمط القائد والذي يتمثل في مواقفه الموقف الذي يعيش فيه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه، ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم، ويفترض فيدلر أنه من الصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي لأن القيادة تعتبر انعكاسا لشخصيته، ولذلك فهو يقترح لتحقيق الفعالية أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع نمطه القيادي، أي أن نمط القيادة يجب أن يتكيف مع حالة المؤسسة، ولا نستطيع اعتبار نمط معين بأنه متفوق، ومن أهم الانتقادات الموجهة إليها: (برو، 2019، ص112)

- عدم وجود نمط قيادي معياري يمكن استخدامه بشكل موحد في جميع المواقف؛

- نقيد القادة بالمواقف التي تواجههم ويتصرفون على أساسها؛

- اعتماد نجاح القادة أو فشلهم على طبيعة المواقف.

ويرى الباحث حسب هاته النظرية أن سمات القيادة لوالي الولاية تختلف باختلاف المواقف المطروحة عن السمات القيادية لرئيس البلدية، فطبيعة ونوعية إتخاذ القرارات، وتعديل الهيكل التنظيمي وخلافه، كل هذا يحتاج لنوعية معينة من القادة فإختيار القادة هنا يكون وفقا لتلك المواقف، وأن القادة الأكثر نجاحا هم أولئك الذين يكيفون أسلوب قيادتهم مع جاهزية الأداء من حيث القدرة والرغبة للأفراد أو المجموعات التي يحاولون قيادتها أو التأثير فيها .

ج. نظرية اتخاذ القرار (فروم ويوتو، 1973): إن هاته النظرية تعمل على تحديد فاعلية القادة، وذلك من خلال الإعتماد على مجموعة من الإستراتيجيات بغرض إختيار الوسائل الفعالة في عملية إتخاذ القرارات وتفترض أن مهمة القائد الفعال هو إختيار أنسب وسيلة لإتخاذ القرارات بحيث تعظم الأرباح وتقلل الخسائر ويمكن للقائد أن يصل لهذا عن طريق الإجابة على العديد من الأسئلة الأساسية المرتبطة بعدة عوامل: (سلطان، مرجع سابق، ص357)

- جودة القرار: وهي الدرجة التي يؤثر فيها القرار على عدة مجموعات، كعملية الإنتاج أو الإتصال ويقدم

القائد بعض الأسئلة مثل: هل أملك المعلومات اللازمة؟ هل المشكلة محددة؟ هل الجودة العالية مطلوبة

- قبول القرار: يعني درجة إلتزام العاملين بقبول القرار وتنفيذه، وي طرح القائد الأسئلة التالية: هل يقبل

المرووسين القرار؟ هل يشارك العاملين في تحقيق أهداف المنظمة؟

ووفقا لهذه النظرية فإن القادة الذين يتخذون القرارات يتبعون واحدة من خمس إستراتيجيات أساسية

هي: (جرينبرج وبارون، 2004، ص 507)

- إستبدادي: يحدد القائد المشكلة ويتخذ القرار بنفسه بإستخدام المعلومات المتاحة.
- إستبدادي: يحصل على المعلومات من مرؤوسيه ثم يتخذ القرار بنفسه.
- إستشاري: يشرك مرؤوسيه فردا فردا في المشكلة، ثم يتخذ قرار الحل بنفسه دون أي مشاركة.
- إستشاري: يشرك مرؤوسيه في المشكلة في مقابلة جماعية، ثم يتخذ القرار بنفسه.
- قرار جماعي: يشرك القائد مرؤوسيه في المشكلة في مقابلة جماعية، ثم الإتفاق على القرار خلال الإجتماع.

ساهمت نظرية إتخاذ القرار بشكل كبير في وقتنا الحالي في فهم موضوع القيادة، من خلال الإهتمام بالعاملين في جميع القطاع عموما وفي قطاع الجماعات المحلية بشكل خاص بالمشاركة في عملية صناعة القرار، فقد ساهمت بمد رؤساء البلديات بإرشادات لتحسين عمليات صناعة القرار وبالتالي زيادة دافعية الانجاز.

د. نظرية المسار الهدف (روبرت هاوس، 1971): جاءت هذه النظرية للربط بين السلوك القيادي ودافعية

المرؤوسين، وأشتقت مكوناتها الأساسية من نظرية التوقع في الدافعية، و تقوم هذه النظرية على فكرة

أساسية هي كيف للقائد أن يؤثر على مدركات مرؤوسيه، والمتعلقة بأهدافهم من العمل وأهدافهم

الشخصية، وتستخدم النظرية في تفسير أثر السلوك القيادي على دافعية الأداء للمرؤوسين ورضاهم وهي

نمطين قياديين، موجه ويوجه المرؤوسين ويضع قواعد العمل، مؤيد ويوثق علاقاته بمرؤوسيه ويساعدهم

على تلبية إحتياجاتهم، ثم تطورت هذه النظرية على يد هاوس بمساعدة (Mitchel, 1974) وغريفن

(Griffin, 1980)، حيث تم إضافة ثلاث أساليب للقيادة وهي: (تيني، مرجع سابق، ص 38)

- القيادة المشاركة (السلوك المشارك): وهو الذي يتشاور فيه القائد مع مرؤوسيه ؛
- القيادة المهمة بالإنجاز (السلوك الموجه للإنجاز): وهو الذي يحدد أهداف طموحة لإنجاز العمل؛
- القيادة المحافظة: (السلوك المحافظ): وهو الذي يهتم بصياغة العمل والعاملين.

ويرى الباحث من خلال هذه النظرية أن مواقف وحاجات ومشاعر وتوقعات العاملين في

المنظمة، هي من تحدد النمط القيادي الذي يمارسه القائد في المنظمة، فربئس البلدية لا يمارس نمط

قيادي واحد ولكن يمارس أنماط قيادية في مواقف مختلفة ومتعددة، فالتكيف مع هاته المواقف وإستخدام

النمط القيادي المناسب للموقف يكسب رضا العاملين ويحقق أدائهم، من خلال ربط أهداف العاملين ومساهمهم المهني بأهداف العمل، وإزالة أهم الحواجز التي قد تعترضهم في العمل.

3.2.9 المداخل المرتكزة على المرؤوسين:

من الواضح أن المدخل الموقفي حقق خطوة جيدة نحو إبراز أهمية المرؤوسين في كل المواقف إلى جانب أهمية الموقف وسلوك القائد، إلا أن المداخل المرتكزة على المرؤوسين تقوم على إعتبار أن المرؤوس في حالات ومواقف ومهام معينة هو القائد، ونعرض فيما يلي نظريتين أساسيتين لهذا المدخل:

أ. **بدائل القيادة:** إن بدائل القيادة هي متغيرات تتعلق بالأفراد مثل (التأهيل العالي)، وبالمهمة (الدرجة العالية من التحديد والتوصيف)، والخصائص التنظيمية، وهذه المتغيرات تميل إلى تجاوز دور القائد وتأثيره في رضا المرؤوسين وأدائهم، لهذا فإن هذه المتغيرات تسمى بالمحايدات وهي المتغيرات أو الظروف التي تجعل دور القائد غير ذي أهمية أو تأثير، ولا بد من القول أن ما يجعل بدائل القيادة ممكنة في الوقت الحاضر هو أن العاملين أصبحوا أكثر تأهيلا وتدريباً وتخصصاً، مما يعطيهم قدرة أكبر على التصرف بحرية في أداء عملهم وأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. (Lewis.s&etal,2004, p422)

ب. **القيادة الذاتية:** إن القيادة في الوقت الحاضر لم تعد تكتفي بالتأثير على العاملين فقط وإنما تمكين كل واحد منهم أن يكون قادراً على التحول إلى قائد ذاتي في موقعه، وتأدية مهامه وتطوير أسلوبه الذي يراه ملائماً لتحقيق الأهداف المشتركة في المنظمة فكلما كان العاملين مختارين على أساس الملائمة ومؤهلين تأهيلاً جيداً كانوا قادرين على تحقيق مفهوم القيادة الذاتية. (نجم، 2011، ص24)

4.2.9 المداخل الحديثة:

إن التطور الحاصل في بيئة العمل قد غير من مفهوم القيادة، فالعولمة والتجارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم وخلق تنوع عالي كل هذه العوامل وجهت إطار التفكير حول الممارسات القيادية باتجاهات ونظريات في القيادة حديثة ومتطورة نذكر منها (القيادة التحويلية، القيادة الكاريزمية، القيادة الرؤوية، القيادة التبادلية، القيادة الخادمة، قيادة المستوى الخامس)، وسنعرض فيما يلي أهم هاته النظريات (السكرانة، 2010، ص24):

أ. القيادة الكاريزمية: إن أول من استخدم مصطلح الكاريزما هو عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، وتم استخدام هذا المصطلح للإشارة إلى نوع السلطة المقترنة بشخصية القائد وما يمتلكه من مواهب ذاتية، ويسمي البعض هذا النوع من القيادة بـ (بقيادة سحر الشخصية)، لأن القائد يعتمد على السلوك المرن، وعلى الاتصالات الشخصية مع مرؤوسيه بغرض تحفيزهم، كما أن القائد الكاريزمي يفضل العمل في مواقف الأزمات، معتمدا على القيم التي تحفز المرؤوسين فكريا وعقليا، معبرا عن ثقته العالية بنفسه ومرؤوسيه، وله شخصية ساحرة على الآخرين، ليست نابعة من السلطة الممنوحة من الموقع الرسمي والوظيفي للقائد. (Guillén, 2010, pp223-238)

فالقيادة الكاريزمية حسب هوس (House) تعني الإبداع والتطلع الفكري، من خلال وضع أفكار جديدة وتطبيقها وتوصيلها إلى الآخرين، و الإبتحاح على وجهات النظر الجديدة والمتنوعة والتجاوب معها، فتعطي صاحبها القدرة على تحمل المسؤولية والتكيف، من خلال ممارسة المسؤولية الشخصية، والمتعلقة بمكان العمل والمجتمع، فالقائد الكاريزمي يتميز بخصائص تتمثل في (سيطرة القائد، الرغبة القوية في التأثير على الآخرين الثقة في النفس، والشعور القوي بالقيم الأخلاقية الذاتية). (هاوس، 2006، ص189)

ب. القيادة الرؤيوية: تعني القدرة على إيجاد رؤيا جذابة وواضحة وحقيقية لمستقبل المنظمة أو الوحدة التنظيمية، والتي من خلالها يتحقق النمو والتحسين على الوضع الحالي، وينظر القادة الرؤيويون إلى الواقع أبعد من حالته الآنية، وهم يوجدون رؤية عن المستقبل ومن ثم يحققون تلك الرؤية التي تتسم بالواقعية و الإعتمادية والجاذبية وكذلك يقومون بتوليد الأفكار التي تمكن من الوصول إلى ذلك المستقبل بناء على ما هو موجود في الحاضر. (Robbins & David, 2004 ,pp11-34).

إن رئيس البلدية المحب للتغيير المقصود والهادف إلى التطوير، والذي يمتلك رؤية ورسالة واضحة للبلدية، قادر على نقلها نقلة نوعية بين مثيلاتها من البلديات الأخرى، من خلال قدرته على توصيل رؤيته للأعضاء والعاملين تحت إشرافه، وأن يقدم صورة مثيرة لإهتمام وحماس التابعين لمتابعة أهداف البلدية.

ج. القيادة التبادلية: تؤكد على أنها العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل المنافع ووعود مشتركة بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق معايير العمل وأهدافه والتزام العاملين بها، حيث يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام على المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير على أداء العاملين. (الضمور وآخرون، 2010، ص525)

- ح. **القيادة الخادمة:** ظهر هذا النمط في بداية السبعينات من القرن الماضي مقالة غرينليف عام (1970)، بعنوان القائد الخادم وقد خلص إلى مغزى رئيسي مفاده أن القائد العظيم هو خادم أولاً لمجموعته أو منظمته أو مجتمعه، وهذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمته و الاعتراف به قائدا. (أبو تينة وآخرون، 2007، ص141)
- خ. **قيادة المستوى الخامس:** قام كولنز بدراسة عام (1996) قصد البحث عن مقومات الشركات الكبيرة والتي كان يرأسها والتي أطلق عليها قادة المستوى الخامس، فوجد أن هؤلاء القادة يتميزون بالتواضع، وأنهم لا يسعون إلى تحقيق النجاح من أجل كتابة مجد خاص بهم، وبأن هؤلاء القادة خجلون دائما لكنهم لا يعرفون الخوف عندما يتعلق الأمر بإتخاذ القرارات لا سيما القرارات التي ينظر إليها معظم الأشخاص على أنها قرارات خطيرة. (Collins, 2001, pp66-67)
- د. **القيادة التحولية:** تعتبر من أهم النظريات الحديثة التي ركزت عليها الكثير من الدراسات والبحوث منذ أوائل الثمانينات، وكما يشير اسمها فهي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والأهداف والمعايير والأهداف طويلة الأمد، وتشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم بإنسانية، وتتدرج ضمن قيادة ذات الصبغة الكارزمية والرؤية المستقبلية. (هاوس، مرجع سابق، ص187) وتمت صياغة مصطلح القيادة التحولية لأول مرة من قبل (Downton, 1973)، إلا أن ظهوره كمدخل مهم في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي (James Burns Mac Gregor) تحت عنوان القيادة عام (1978)، فقد حاول في عمله أن يربط بين دور القيادة والتبعية، وكتب عن القادة بوصفهم أفرادا يتحكمون في دوافع الأتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف القادة والأتباع. فهي تختلف تماما عن إستخدام القوة لأنه يمكن فصلها عن حاجات الأتباع. (Ciulla & Burns 2014، 108)
- وقد ميز بيرنز (Burns) نمط القيادة التحولية عن النمط التبادلي سنة (1978)، ومن ثم قام (Bass) بتطوير فكرة القيادة التحولية سنة (1985) كعملية يقوم بها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وأنها القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وعليه فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة لإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين، فالقائد التحولي يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة، كونه قائد إجرائي معزز ومقوي ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع بمرؤوسيه لأن يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي. (عياصرة، 2006، ص79)

فالقيادة التحويلية في نظر بيرنز (Burns) هي الأكثر تعقيدا ولكنها الأكثر قوة، ويضيف أيضا أن هذا النوع من القيادة يكون ضروريا عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن، ويبحث لإشباع الحاجات العليا للعاملين وقد إعتبر (Burns) أن القيادة الإجرائية والتحويلية تعتبران على متصل مضاد، فيمكن لنفس القائد إستخدام النمطين في أوقات ومواقف مختلفة. (المرجع السابق، ص80) إن أغلب هاته النظريات لم تسلم من النقد أو المناقشة، فقد حاولنا الاستفاضة بالشرح والتمثيل، ففصلنا في بعض النظريات وأوجزنا في البعض الآخر، بالقدر الذي نستطيع من خلاله الوصول إلى أهم ما جاءت به هاته النظريات.

ثانيا: الإطار النظري للقيادة التحويلية

إن التقدم العلمي والتطور التقني بين العديد من الأنماط القيادية والتي سعى الكثير من أنصارها إلى توجيه ودفع سلوكيات وقناعات العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يقصد به التحويل في الأساليب التي يستخدمها القائد، فماذا نعني بالقيادة التحويلية ؟

1. ماهية القيادة التحويلية :

القيادة التحويلية هي نتاج الجهود المتواصلة والمستمرة من قبل الباحثين والعلماء في موضوع تطوير القيادة، وهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، التي تعد محاولة لجمع مميزات نظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور، لهذا سنستعرض نشأتها، أهم تعريفاتها، مميزات ظهورها، أهميتها ومبادئها، أبعادها، وكذا معالمها.

2. نشأة القيادة التحويلية :

إن نظرية القيادة التحويلية كأى نظرية إدارية أخرى لم تأتي فجأة أو تتبلور في لحظة معينة، وإنما سبق ظهور هذه النظرية بعض الإرهاسات التي مهدت لها، ومن المفاهيم التي مهدت لظهور القيادة التحويلية ما يسمى بالقيادة التشاركية والقيادة الإستباقية والقيادة الوقائية ونحو ذلك، وأول من تعرض للقيادة التحويلية (Downtown، 1973) من خلال ممارسة بعض مقومات هذا النمط. (العنبي، 2006، ص124).

وظهرت القيادة التحويلية بشكل واضح في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين وبالتحديد في عام (1978) على يد عالم التاريخ والسياسة (James Burns Macgregor)، ويعد كتابه القيادة من أفضل الكتب التي تناولت هذا الموضوع بعمق. (مددين، 2011، ص40).

وكان السبب وراء ظهورها هو حاجة المؤسسات لقيادات إبتكاريه مؤثرة تتناسب مع معطيات هذا العصر يسعى القادة من خلالها إلى إيجاد رؤية ورسالة مشتركة للمؤسسة، والتركيز على الميزة التنافسية والقيم الأخلاقية، كما يعملون على إثارة الدافعية لدى مرؤوسيهـم. (المعاني، 2013، ص230).

إن فكرة القيادة التحويلية نشأت مع التاريخ النفسي للقادة السياسيين، حيث تم استعارتها من المجال السياسي لتطبق في مجال إدارة الأعمال، فالفائد السياسي التبادلي التقليدي يقدم وعودا للناخبين بالتعيين في الوظائف أو بإعطاء إعانة مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم إذا نجح في الإنتخابات أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى لرفع مستوى حاجات ورغبات التابعين إلى سلم أعلى في سلم حاجات ماسلو من أجل الإستحواذ على شخص الناخب وبالتالي تحدث عملية إستثارة مشتركة يتم تحويل التابعين على أثرها إلى قادة ويتم تحويل القادة إلى دعاة القيم الأخلاقية. (الهوري، 2001) نقلا عن (الرقب، 2010، ص14)

إن (Bass) طور نموذج القيادة التحويلية من خلال ربطها بالعوامل النفسية المؤثرة في عوامل التغيير والتحويل الإنساني وبذلك نقلها من مجال العلوم السياسية إلى مجال العلوم النفسية، واستعمل مصطلح التحويلية والتي تعني أن التحول حاصل باندفاع وقرار ذاتي للمرؤوسين بدلا من الفرض. (علي، 2015، ص959)، وتحدى (Bass) من خلال نمودجه افتراض (Burns) إذ أكد أن القيادة التحويلية ليست بديلة عن القيادة التبادلية إنما مكملة لها. (الزبيدي، 2007، ص109)

أ. إسهامات بيرنز (Burns): قام بيرنز عام (1978) بنشر كتابه القيادة وأكد من خلاله على أهمية تفاعل القادة مع الحالة النفسية للعاملين من أجل توحيد الأفراد ذوي الدوافع والقيم المتباينة، وحشد الطاقات والمصادر الاقتصادية والسياسية، وتوظيفها ضمن إطار المنافسة والصراع والأهداف بشكل مستقل أو متبادل بين القائد والتابعين، وذلك من منطلق أن الإفتراض الذي تدور حوله القيادة التحويلية يركز على: (الحري، 2012، ص24)

- الأفراد يتبعون الشخص الذي يؤثر فيهم؛
- إعتقاد القائد التحويلي على وسائل وطرق فعالة منها: التحفيز، بث الحماسة والحيوية بين الأفراد، نشر المعرفة بين التابعين؛
- تحويل المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة.

ب. إسهامات باس (Bass): يرجع إليه الفضل في نقل القيادة التحويلية إلى مؤسسات الأعمال حيث كانت تختص في بادئ الأمر بالقادة السياسيين، ومن أبرز إسهاماته أنه قدم نمودجه المطور في القيادة

التحويلية في عام (1985) معتمدا في ذلك على الأسس التي قامت عليها نظرية بيرنز، بعد ذلك طور باس نموذج بدمجه لنظريتي القيادة التحويلية والإجرائية، مستخدما لذلك مقياس استبانة القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire) والذي يرمز له اختصار (MLQ) الذي اشتمل على ثلاثة عناصر تختص بالقيادة التحويلية وهي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، بالإهتمام بالأفراد. Bass, 2006, (p12

أما القيادة الإجرائية فقد تضمنت عنصرين هما (الثواب الشرطي والإدارة بالاستثناء)، والأساس الذي يستند عليه نموذج القيادة التحويلية عند باس (Bass) يكمن في عدم إعتقاد الزعماء على ما لديهم من صفات وخصائص شخصية ومهارات لإقناع تابعيهم بالولاء لهم والطاعة فقط، بل اعتمادهم على المكافآت أيضا ومن الأمثلة التي طرحها ما كان يقوم به هتلر وستالين. (المرجع السابق، ص 25) وخلص إلى أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم خلقية مثل: الحرية، العدالة والمساواة، وسلوك القائد التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية لذاته وليس من تبادل مصالحه مع التابعين، فهو يتحرك من خلال نظم قيمية راسخة داخله، سماها باس القيم الداخلية. (الآغا، مرجع سابق، ص34)

ج. إسهامات أفوليو (Avolio): في عام (1991) وبمشاركة باس قاما الباحثان بتطوير مقياس أطلقا عليه مسمى نموذج القيادة كاملة المدى، ويحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر للقيادة التحويلية حيث أضافا عنصر الحث والإلهام إلى تلك العناصر التي استخدمها باس عام (1985) لتصبح القيادة التحويلية مشتملة على عناصر: التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث والإلهام و الإهتمام بالأفراد. (بن ناصر، 2004، ص27)

وفي عام (1994) صنفا باس وأفوليو عناصر القيادة إلى صنفين (فعالة وغير فعالة)، حيث توصلا إلى أن القيادة الفعالة تتضمن القيادة التحويلية بينما غير الفعالة فهي التي تعتمد على القيادة الإجرائية، لأن نظرية القيادة التحويلية أثبتت فعاليتها في تحقيق أداء أفضل للأفراد، بينما لم تقدم عناصر القيادة أي فعالية، أما عنصر الثواب الشرطي فيقع بين الفعالة وغير الفعالة، وفي عام (1997) قاما باس وأفوليو بإجراء تعديلات على النموذج الأصلي انتهى إلى وصفه بالقيادة متعددة العوامل (Leadership Questionnaire -MLQ5X- Short). (الحربي، المرجع السابق، ص24)

3. مفهوم القيادة التحويلية :

حضي سلوك القائد التحويلي في السنوات الأخيرة بإهتمام الباحثين وعلماء الإدارة، فمن خلاله يستطيع القائد مواجهة التحديات بأساليب أكثر إبداع و نجاعة، وذلك بالتأثير في المرؤوسين والمنظمة ككل ونقلها وتحويلها من الوضع العادي إلى حالة من تحدي الوضع القائم، بشكل ملفت للانتباه وبشكل يستدعي التعرف عليه لغة واصطلاحا :

- لغة : ورد مفهوم التحويل بتشديد الواو في اللغة العربية في لسان العرب لابن منظور فيقال تحول عن الشيء : زال عنه إلى غيره أو غيره أو نقله من مكان إلى آخر ، ويكون بمعنى غيره من موضع إلى موضع ، ويقال حال يحول حولاً ، قد يكون بمعنيين يكون تغيراً، ويكون تحولا . (ابن منظور، مرجع سابق، ص1056)

كما ورد ذكر مصطلح التحويل في القرآن الكريم في مواطن عديدة منها قوله تعالى في سورة الإسراء: (قل أدعوا الذين زعمتم من دونه فلا يملكون كشف الضر عنكم ولا تحويلاً). (الآية 56)، فالتحويل ورد بمعنى أن هذه المعبودات لا تستطيع ولا تقدر و لا تملك على أن تصرف الضر عنكم إلى غيركم ولا تقدر على تغييره من حال إلى حال، فالقادر على ذلك هو الله وحده، وقوله كذلك في نفس السورة: (سنة من قد أرسلنا قبلك من رسلنا ولا تجد لسنتنا تحويلاً). (الآية 77)، ووردة بمعنى عدم التغيير وتفسير قوله تعالى هو أن هذه سنة الله في إهلاك الأمة التي تخرج رسولها من بينها، ولن تجد - أيها الرسول - لسنتنا تغييراً، فلا نقض في وعدنا، وقوله تعالى: (استكباراً في الأرض ومكر السيئ إلا بأهله فهل ينظرون إلا سنة الأولين فلن تجد لسنة الله تبديلاً ولن تجد لسنة الله تحويلاً).(سورة فاطر، الآية 43)، ومعنى آخر الآية أن العذاب الذي نزل بأمثالهم الذين سبقوهم فلن يبدل الله طريقته ولا أن يحولها ولا يستطيع أحد أن يبدل ولا أن يحول العذاب عن نفسه أو غيره ، فالمعاني التي وردت لكلمة التحويل في القرآن قد تكون بمعنى التغيير أو التبديل والله أعلم.

- إصطلاحاً: لا يوجد إتفاق من قبل الباحثين على تعريف محدد، ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة ومن أبرز تعريفاتها:

- يرى باس (Bass) أن القيادة التحويلية: تحت العاملين على تخطي التوقعات الأصلية لهم، وتزيد فاعلية العاملين بالعمل وتقنعهم بقبول مهمة المؤسسة وأهدافها، ويركز القائد التحويلي على أهمية المستقبل، ويعمل على إكتشافه وتعظيم العائد عليه وتتميز القيادة التحويلية من هذه الزاوية بالحركة المستمرة والرغبة في التحدي والسعي بصفة دائمة وراء كل ما هو جديد وغير مألوف.(Bass, 2001, p66)

فالقيادة التحويلية عند باس هي العمل على إقناع العاملين بطريقة سير العمل في المنظمات، والوصول بهم إلى تحقيق أكبر الأهداف المحددة من قبل، لتأكيد عملية التغيير الإيجابي والهادف والتحسين الواسع والكلي.

- أما كنجر (Canger) فإنه ينظر للقيادة التحويلية على أنها: القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب لتطويع وتشجيع التابعين فكريا وإبداعيا، وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة. (Canger, 2002, p04).

إن القيادة التحويلية عند كنجر هي الإهتمام بالحافز المادية والمعنوية للعامل، وجعله اهتمامه وأهدافه تخدم أهداف ورسالة المنظمة.

- ومن وجهة نظر (Rafferty&Griffin,2004) يرى أن القيادة التحويلية: هي إستخدام القائد لعنصر إستخدام الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات المستوى العالي. (شقوارة، مرجع سابق، ص62)

إن النموذج التحويلي في القيادة يعتمد على كيفية تكيف و انسجام كلا من القادة والتابعين مع البيئة الإستراتيجية للحاضر والمستقبل، كما أن القادة التحويليين يجعلون تابعيهم يدركون أهمية وقيمة العمل، و يشجعونهم نحو السعي وراء إهتماماتهم الخاصة حيث يرى بيرنز (Burns) أن القادة يدفعون التابعين ويشيرونهم لفعل وإنجاز الأهداف المؤكدة التي تحقق القيم والحوافز والرغبات والحاجات والطموحات والتوقعات لكل من القادة والتابعين ويستمر بيرنز في حديثه قائلا: (جاد الرب، 2012، ص112)

- أن القائد ليس فقط من يمتلك القوة ولكنه يحقق القيم للتابعين وهذه القيم تعني المبادئ والأنماط والجودة المقبولة والجديرة بالإهتمام؛

- كما يرى أن للقادة تأثيرا فعالا على التابعين من خلال تصرفاتهم وممارستهم والقيم المشتركة بينهم (Shared Values) قصد تحقيق رضا رؤوسهم وذلك بإشباع حاجاتهم ورغباتهم مثل الطموح والتوقعات؛

- تصبح القيادة التحويلية ذات أثر فعال ومعنوي لأنها ترفع من مستوى التواصل البشري والطموح الأخلاقي لكل من القائد والتابع (Leader & Led)؛

- عملية تحول ونقل وتبادل التأثير بين الطرفين؛

- القائد التحويلي يكافح ويناضل من أجل تحقيق الإتفاق الجماعي (Consensus)، من خلال عملية دمج الإهتمامات الفردية والتنظيمية معا؛

- دفع وتحفيز التابعين لمشاركة القائد في القيم والرؤى من خلال الإهتمام الحقيقي الذي يبديه القائد التحويلي لتابعيه؛

- التأثير في اتجاهات وإفتراضات العاملين في المنظمة من أجل بناء الإلتزام بالعمل في إطار رسالة وأهداف المنظمة؛

- لا تقبل جمود أو ثبات الوضع الراهن، بل تشجع الحاجة نحو إعادة بعث أو اكتشاف المنظمة (Revitalization) والنهوض بها وتحدي معايير التشغيل الحالية؛

- تؤسس للتغيير عن طريق إحلال شبكات العمل السياسية والفنية القديمة بشبكات حديثة وبكلمة أخرى فإن القادة التحويليين أو الإستراتيجيون ينقلون أو يحولون (Transforms) الأشياء من حالة ما المطلوب عمله ؟ إلى حالة ماذا نستطيع أن نعمل عن طريق توليد أو خلق الاستشارة (Gene rating Inspiration) وحسب برنز فالقائد التحويلي هو قائد كاريزمي يعمل على إكتشاف أو تجديد هاته المنظمة، كما يمتلك القدرة على التغيير الإستراتيجي للمنظمة.

- ويرى روش (Rouche) أن القيادة التحويلية: تعني قدرة القائد على التأثير في قيم وإتجاهات ومعتقدات وسلوكيات التابعين وذلك للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، ويرى (J.R.Schermerhorn) أن القيادة التحويلية هي: قيادة محفزة ومثيرة تجعل الأفراد يفعلون ويحققون إنجازات وأداء أعلى مما هو متوقع. (المرجع السابق، ص119)

إن القيادة التحويلية عملية مستمرة، تقوم على إحترام الأفراد والتفاعل معهم، والعمل على وضع إعتبار للقيم المهنية والإلتزام الحقيقي بها، يعتمد القائد فيها على التأثير في قيم تابعيه ودوافعهم الحالية وتحويلها لصالح المنظمة.

4. مبررات ظهور القيادة التحويلية :

يمكن إرجاع ظهور مفهوم وتنامي إستخداماته في العصر الحالي إلى عدة أسباب أهمها: (المرجع سابق، ص ص114- 115)

- لقد جاءت القيادة التحويلية نتيجة التحديات التي واجهت القيادة بصفة عامة، والتي فرضتها طبيعة التغيرات التي حدثت في السوق و الإقتصاد العالمي منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين والتي كان لها تأثيرات على العالم ككل خاصة على الدول الغربية وأمريكا.

- إن هذه التحديات التي تواجه القيادة تطلبت التغيير السريع نحو جعل منظمات الأعمال أكثر ديناميكية وأكثر قدرة على مواجهة هذه التحديات، لذا فإن القيادة غيرت من أنماطها ونماذجها وأساليبها لمواجهة

هذه التحديات خاصة من خلال تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية والأفراد والثقافة التنظيمية في المنظمات التي يقودونها.

- إن كل التغييرات السابقة تطلبت نوعية جديدة من القيادة أطلق عليها القيادة التحويلية تكون على مواجهة التحديات العالمية و زيادة القدرة التنافسية للمنظمة عالميا، ويرى بعض الباحثين أن القائد التحويلي قد يلجأ في هذا الشأن إلى أساليب كثيرة منها:

أ. وضع رؤية جديفة للمنظمة (New Vision).

ب. الحصول على دعم أصحاب المنافع (Stakeholders).

ج. قيادة المنظمة نحو التغيير المنهجي والمؤسس من خلال إمتلاك الطاقات والقدرات .

- تتدفق البحوث الحديثة وبوفرة في مجال القيادة خاصة مفهوم أو مصطلح القيادة التحويلية .

وقد تناول عدد من الباحثين مفاهيم متعددة للقيادة في هذا الخصوص منهم على سبيل المثال:

أ. ميكانيكية القيادة (Leadership Engine) لـ (Noel Tichy).

ب. ماذا يفعل القادة حقا ؟ On What Leaders Really Do لـ (John Kotter).

ج. القيادة التحويلية لـ (Burns) والذي إبتكر هذا المصطلح ليشير إلى العلاقة المثالية بين القادة والتابعين.

- استخدم (James Keagen) فكرة (Burns) لبناء نموذج تطويري للقيادة لشرح طبيعة العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية متسائلا: (المرجع سابق، ص116)

أ. عن جوهر القيادة في هذه المفاهيم؟ وما هو الفرق بين النوعين من القيادة؟ وأيها أكثر تأثيرا وكفاءة؟

ب. وكيف يستطيع القائد توجيه التابعين لتحقيق الأداء المتوقع؟

ت. وهل يوجد محددات أو قيود من فاعلية القيادة التحويلية؟

ث. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة والإدارة؟ وما هي خصائص أو سمات القائد التحويلي؟

ج. وأخيرا، ما هي الفوائد والمزايا التي تحققها القيادة التحويلية؟

5. أهمية القيادة التحويلية ومبادئها:

1.5 أهمية القيادة التحويلية:

تختلف أهميتها باختلاف نوع القيادة، فقد أثبت باس أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في كونها

تفرض نفسها في كل المستويات في المنظمة وحتى تتجح هاته المنظمة لا بد أن تمتلك المرونة لتتمكن

من وضع التوقعات ومقابلة الإحتياجات الجديدة و مجرد حدوث التغييرات، من خلال التأثير في سلوكيات

المروسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبت القيادة التحويلية أهمية والتي يمكن تلخيصها في الآتي: (Bass, 2006, p30)

- أنها لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض السلطات وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً؛

- تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية والتي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل للحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة؛
- إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المسؤوليات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة والتي تحتاج إلى تغييرات جذرية؛

- صفاتها يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات الميدانية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين.

ويرى بارنز أنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويمكن أن تكون موضوع التدريب والتطوير الإداري، كما أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة. (الهوري، 2014، ص21)

2.5 مبادئ القيادة التحويلية :

أورد كوهلر وبانكوسكي مبادئ للقيادة التحويلية تمثلت فيما يلي: (جمعان الغامدي، 2012، ص22)

أ. **النظر للمنظمة كنظام** : بإعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

ب. **إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين** : الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين، لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم

والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية إستغلال الموارد البشرية الإستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.

ج. تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة بإعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب إستبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

ح. تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم : ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء وفي حاجة إلى الإرتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

خ. تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لإختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

د. تقييم العمليات الإدارية : يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.

هـ. التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

و. بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

6. أبعاد القيادة التحويلية :

تباينت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية تبعا للخلفيات الفكرية لهؤلاء الباحثين، وتبعاً لإهتمامهم فنجد أن بعضهم صنفها إلى أربعة أبعاد بينما صنفها آخرون لتشمل أكثر أو أقل من ذلك، إلا أنه قد إستطاع الباحثين أمثال (Bass, 1985-1990)، (Avolio et al, 1991)، (Bass & Avolio, 1994) تحديد أربعة أبعاد للقيادة التحويلية تمثلت في: (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعترافية الفردية، الدافعية الإلهامية)، وقد أضاف كل من (Avolio et al, 1999) و (Griffin & Rafferty, 2004)

بعدا خامسا تمثل في التمكين، وعليه عمد الباحث على إعتداد أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة بـ (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الإعتبارية الفردية الإستثارة الفكرية، التمكين) في هذا البحث استنادا إلى أن المزج بين هذه الأبعاد يحقق أفضل النتائج للمنظمة. (الغزالي، 2012، ص27)

أ. **التأثير المثالي:** هو الدرجة التي يتصرف بها القائد بطرق مثيرة للإعجاب، بما يضمن إتخاذ مواقف محددة من قبل العاملين تتفق مع القائد الذي لديه مجموعة واضحة من القيم ويكون بمثابة قدوة للعاملين. (James & Ogbonna,2013, p356)

وبعبارة أخرى يعني إمتلاك القائد للروى والإحاسيس القوية برسالة المنظمة العليا وغرس روح الفخر والإعتزاز في نفوس العاملين لديه، بما يؤدي إلى تحقيق الثقة والإحترام من قبلهم، إذ ينظر العاملون إليه على أنه مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإحترام والثقة إتجاهه، وبجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين معه. (حمد، 2014، ص12)، كما أنه يتطلب هنا من القادة المشاركة في المخاطر والإهتمام بإحتياجات العاملين، بقدر الإهتمام بالإحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. (داود، 2012، ص293)

إن سمة التأثير المثالي التي يمتلكها رئيس البلدية، تعبر عن قدرته على جذب الأفراد نحو الأهداف المشتركة بينهم، وإلتزامه بجوهر القيم التنظيمية، وقدرته على إتخاذ المواقف في القضايا المهمة، وترسيخ تعاملاته مع مرؤوسيه وإثارة دافعيتهم للانجاز في بيئة العمل.

ب. **التحفيز الالهامي:** إن التأثير المثالي كبعد مهم من ابعاد القيادة التحويلية غير كافي من وجهة نظر (Bass) في تحديد مكونات القيادة التحويلية بصورة متكاملة فقد ادراج بعد الدافعية الالهامية التي ترتبط عادة بالتأثير المثالي، إلا انها تختلف عنها من حيث المفهوم. (ضيف، 2019، ص108)

فالتحفيز الالهامي يعبر عن مدى قدرة القائد التحويلي على إثارة التحدي لدى التابعين من خلال وضع معايير مرجعية عالية للأداء، وإكتساب معنى وأهمية للمهام التي يؤديها، وإيصال نظرة تفاؤلية حول الأهداف المستقبلية للمنظمة، ويركز على إستثارة روح العمل الجماعي والتفاعل والمتناغم مع تطلعات المنظمة ذلك لأن إكتساب العمل معنى وغاية يسهم فيزيادة طاقة المرؤوسين ودافعيتهم نحو هذا العمل. (عبد الله الزهراني، 2016، ص376)

إن القائد التحويلي يستخدم ابداعه والهامه في التأثير بتابعيه، يتحدث اليهم حول كيفية الاداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالاطياء محاولا تغييره من خلال التابعين، فهناك اربعة مهام رئيسية يجب على القائد الاداري يجب ان يقوم بها لكي يصبح قائدا تحويليا: (عطية، 2018، ص ص 81-82)

- تحديد الرؤية: والمقصود بها عملية التخطيط والتوضيح لصورة المستقبل المنشود، أي أن القائد يوضح للأفراد صورة جميلة للمستقبل بما يجعلهم متفائلين وصامدين ومتماسكين في جماعتهم، ومتحمسين في اداء المهام المطلوبة منهم والاهداف المشتركة منهم.

- اىصال الرؤية للأفراد: فلا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة اذا لم يفهمها الافراد ويؤمنوا بها فالقائد الفعال هو القادر على اىصال الرؤية للعمال بطريقة عاطفية، وبصورة واضحة يرونها كما يرون واقعهم فيتحسسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من اجلها.

- تطبيق الرؤية: فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، فهو لا يدير الافراد من برج عالي ويحدثهم من فوق عن المستقبل، بل يعيش بينهم ويعلق على كل حادث صغير كان أو كبير، من خلال علاقته بالرؤية المنشودة ، ويتأكد من تطابق كل الاعمال مع هذه الرؤية والمبادئ التي تشكلت عليها.

- رفع التزام الافراد اتجاه الرؤية: فبعد ان يحدد الرؤية ويوصلها للعاملين، يستعمل طرقا شتى لغرس هذا الالتزام بهم من خلال (التشجيع والتذكير المستمر، مشاركة الافراد في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار من خلال منح الصلاحيات للعاملين معه، القدوة فعدم وجودها يضعف مصداقية القائد).

إن سمة الحافز الإلهامي التي يمتلكها رئيس البلدية تعبر عن مقدرته على إثارة حب التحدي في نفوس موظفيه وإثارة دافعيتهم وحماستهم نحو الإنجاز، وإيضاح وإيصال توقعاته لهم، وتوقع الأداء العالي من قبلهم.

ت. الإستثارة الفكرية: يستثير القائد التحويلي مرؤوسيه ذهنيا فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وتقديم أهداف ووسائل جديدة وكذا وجهات نظر وبدائل ورؤى وتحديات فكرية جديدة، فالقائد التحويلي يستثير جهود مرؤوسيه للنظر في الأمور بطرق جديدة ومختلفة لمواجهة مواقف معينة بهدف جعل تلك الجهود ابداعية خلاقة، كما يعترف بإقتراحات مرؤوسيه ويشجع تنفيذها كما يتجنب توجيه إنتقادات علنية لمرؤوسيه بسبب أخطاء قد يرتكبونها أو لكونهم يحملون أفكارا تخالف أفكاره، بل أنه يعمل على تشجيع الإبداع لدى مرؤوسيه، فهو يشجع ويرحب بأي أفكار جديدة أو حلول ابداعية للمشاكل التي يسهم

المرؤوسين في عرضها.(سرحان المخلافي، مرجع سابق، ص287)

إن الهدف الأساسي الذي ينشده القائد التحويلي من الإستشارة الفكرية للعاملين هو أن يجعلهم إبتكارين ومبدعين من خلال قدرة القائد على تحدي النماذج الإرشادية الفردية، وإيجاد بيئات تعلم يكون الأفراد فيها قادرين على التفكير تفكيراً إبداعياً. (المسعودي، 2007، ص56)

إن سمة الإستشارة الفكرية التي يمتلكها رئيس البلدية تساهم في تحفيز العاملين وتحثهم على استمرارية العمل في المنظمة، وتشجيعهم على إعادة تبصر الأمور التي يتعاملون بها، فتصبح جهودهم وأفكارهم إبتكارية جديدة تزيد في دافعية الانجاز لديهم.

ث. الإهتمام الفردي: تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف وإهتمام إلى العاملين معه، وإدراكه للفروق الفردية فيما بينهم، ولاسيما فيما يتعلق بحاجتهم للنمو المهني، ويولي إهتماماً خاصاً لإحتياجات التابعين بصفة مستقلة ويساعدهم في إيجاد حل لمشكلاتهم، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء، ويتصف بهذه الصفة القائد الذي يعطي إهتماماً شخصياً ويطلق مختلفاً للعاملين الذين يتم التعامل معهم. (الدليمي، 2014، ص50)

وتعني الإعتبارية الفردية إهتمام القائد بالعاملين من خلال إستماعه إلى مشاكلهم والعمل على معالجتها، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وإهتمام وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والإنجاز، وإدراكه للفروق الفردية فيما بينهم. (Covey, 2007, p05)

إن سمة الإهتمام الفردي التي يمتلكها رئيس البلدية تعبر عن مدى إهتمامه بحاجيات ورغبات الأفراد فيكون المدرب والمحفز لهم، ينمي ويطور امكانياتهم، ويوفر لهم مناخ عمل مناسب، آخذاً بعين الإعتبار الفروق الفردية بينهم حتى يصل بهم إلى أداء يفوق التوقعات يحقق دافعية الانجاز لديهم في عملهم.

ج. التمكين: ويعرف بأنه عملية منح الأشخاص فرصة لإتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى إستقلاليتهم في إتخاذ القرار. (Allameh et al, 2012, p225)

ويعد التمكين أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية والإفتراض الرئيس في فكرة التمكين، هو أن سلطة إتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للإستجابة بصورة مناسبة لطلبات المجتمع ومشكلاتهم وإحتياجاتهم. (الدليمي، المرجع السابق، ص51)، وأن من خلال هذا البعد ومن خلال منح حرية التصرف في إتخاذ القرارات من قبل العاملين تتحقق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم. (المعاني، مرجع سابق، ص231)

إن سمة التمكين الذي يمتلكها رئيس البلدية تعمل على تحرير وتوسيع المهام للعاملين، وتمنحهم فرصة إتخاذ القرارات من خلال التفويض الممنوح لهم، من أجل حل مشكلات العملاء والمشاركة الفعلية في إدارة البلدية.

إن ما تم إستعراضه عن أبعاد القيادة التحويلية يؤكد أن بناء قيادة تحويلية ناجحة تقوم على أبعادها الخمسة مجتمعة، إذ يجب أن يتم الإهتمام بجميع الأبعاد وبنفس المستوى لضرورة وجود هذه الأبعاد مع بعضها البعض وترابطها وتكاملها مع بعضها البعض، وتأثير نتائج كل منها في الأبعاد الأخرى، بحيث تتفق مع دافعية الإنجاز للأفراد العاملين في المنظمات، من أجل البقاء والنمو والإستمرار في بيئة متغيرة ومنافسة شديدة، فمتى ما توفرت القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة، أكد أن هذه المنظمات تتبع سلامة النهج الصحيح، من أجل تحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها للتصدي للتحديات التي تواجهها.

الجدول رقم(02): يمثل السلوك المصاحب للقائد التحويلي.

أبعاد القيادة التحويلية	السلوك المصاحب
التأثير المثالي	<ul style="list-style-type: none"> - الرؤية - القوة - الثقة - الإحترام - الصدق و المشاركة في المخاطر - التكامل
التحفيز	<ul style="list-style-type: none"> - الحماس - الاتصالات - إيضاح وإيصال والتوقعاته - النصح والاقناع
الإستشارة الفكرية	<ul style="list-style-type: none"> - العقلانية - حل المشاكل - الإبداع - التعزيز

الإهتمام الفردي	- الاهتمام الشخصي - المساواة - المتابعة - الاستماع
التمكين	- المشاركة - التشاور - التفويض

المصدر: (وادي، 2014، ص55)

7. معالم القيادة التحويلية:

إن الفرق بين القيادة والإدارة أنك تدير خلال نموذج ولكنك تقود بين عدة نماذج، فالقيادة التحويلية هم رواد للنماذج يتمتعون بالإدراك الحدسي الذي يمكنهم من معرفة متى يتحتم عليهم نبذ النموذج البائد، كما أن لديهم الشجاعة التي تمكنهم من أن يطلبوا من الآخرين التخلي عن السبل القديمة وإتباعهم في مسارات تحويلية جديدة، فالقيادة التحويلية رواد يعرفون متى وكيف يقودون بين النماذج، يجب أن يكون للقيادة التحويلية القدرة على استبصار مستقبل أفضل و وراء الواقع الجاري، وإذا كان القادة يرغبون في التغيير يتحتم عليهم أولاً أن يدركوا مفهوم الثقافة، وتعريف الثقافة بأنها القيم والمعتقدات التي تؤدي إلى ترابط المنظمة مع بعضها البعض وهي وسيلة قوية لتحويل الفكر والسلوك، لذلك لوحظ أن القيادة التحويلية تظهر معالمها عندما يكون القادة: (Bass & Avolio, 1994, p98)

- يثيرون إهتمام زملائهم ومرؤوسيهم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة ؛
- يوجدون يقظة أو وعيا برسالة أو رؤية المدرسة وفريق العمل ؛
- يطورون زملائهم ومرؤوسيهم إلى مستوى عال من القدرات والقوى الكامنة ؛
- يحفزون زملائهم ومرؤوسيهم للنظر إلى ما وراء مصالحهم و اهتماماتهم الخاصة، أي بالنظر إلى تلك المصالح أو الاهتمامات التي ستفيد المجموعة بشكل عام، كما أن القادة التحويليين يحفزون الآخرين للعمل بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم أن يعملوه بل غالباً ما يتجاوز ما يعتقدون بأنه ممكن، فهم يجعلون توقعات العمل تتحدى قدراتهم، وغالباً ما يحققون أداءً عالياً أكثر من المتوقع .

إن توفر معالم القيادة التحويلية في المنظمة يؤكد على الإهتمام بالرؤى المستقبلية من قبل رئيس البلدية والعاملين في البلدية على حد سواء، وعلى إستثارة العاملين ذهنياً وإستغلال طاقتهم الكامنة لديهم وتحفيزهم من أجل مصلحة البلدية أولاً، ثم ضمان ضرورة إهتمام القادة التحويليين بالتغيير والإطلاع على الأبحاث الجديدة الذي توصل إليها الباحثين، قصد العمل على مواكبة التطور التكنولوجي والإرتقاء بالمنظمة.

ثالثاً: القائد التحويلي

1. مفهوم القائد التحويلي وخصائصه :

لابد للمنظمات في القرن الواحد والعشرين من توافرها على قيادة تعمل على إقناع الناس من حولهم برؤية ورسالة المنظمة حتى يستطيع الجميع إحداث تحويل شامل يطلق عليهم مصطلح القادة التحويليين .

1.1 مفهوم القائد التحويلي: لم يتفق المفكرون الإداريون حول مفهوم موحد للقائد التحويلي، لذا سوف نستعرض بعض المفاهيم حول القائد التحويلي، وأهم الفروق بينها .

- يعرفه باس على أنه: الشخص الذي يتمتع بالقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يتوقعوا بأن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهداً على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته. (الربيعة، 2010، ص44)

- ويعرفه الهواري بأنه: الشخص الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، وهو الذي يروج في الوقت ذاته لعملية تنمية وتطوير المؤسسات. (الهواري، مرجع سابق، ص60)

- أما تيشي وديفانا فيعتبران أن القائد التحويلي هو: الذي يسعى إلي زيادة وعي تابعيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال و توقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. (Tichy & Devanna, 1990, p77)

من خلال هذه المفاهيم فإنه يمكننا أن ندرك أن القائد التحويلي يتميز بالقدرة على إدارة التغيير من خلال الإهتمام بالأفراد داخل بيئة العمل، وعلى كيفية الإهتمام بثقافة المنظمة وتطويرها، بما يضمن وجود التغيير الإيجابي للقائد والعاملين أنفسهم على حد سواء، مما يؤكد ثقتهم بأنفسهم و زيادة دافعية الإنجاز لديهم وبالتالي زيادة معدلات الإنتاج .

- 2.1 خصائص القائد التحويلي :** للقادة التحويليين خصائص يتميزون بها عن غيرهم من القادة و من أهم تلك الخصائص ما يلي: (مرعي، 2008، ص36)
- يخلق القادة التحويليين منظمات ذات مواءمة و ريادة وإبداع ومرونة تجعل من صورتهم الشخصية والاحترافية قادة قادرين على قيادة الآخرين في بيئة تحتاج لتغيير جذري؛
 - إن القادة التحويليين مستعدون وقادرون على المخاطرة والتحدي في مواجهة الواقع مهما كان صعبا وذلك من خلال ما يتمتعون به من جرأة وريادة؛
 - يمتاز القادة التحويليين بالانفتاح والثقة المتبادلة بينهم و بين تابعيهم و يقدمون الدعم أو لتفهم لتابعيهم، إضافة إلى تمكينهم كلما دعت الحاجة إلى ذلك؛
 - يؤكد القادة التحويليين على القيم من خلال توضيح القيم المرغوبة لتابعيهم و إثبات القول بالفعل من خلال تصرفهم بما يتلائم مع أقوالهم؛
 - يحاول القادة التحويليين الإستفادة من خبراتهم الماضية في مواجهة الأحداث المستقبلية ويمتازون بالاستعداد لعمل تغيير جذري في أنماطهم وأساليبهم وسلوكياتهم إن دعت الحاجة لذلك؛
 - يتمتع القادة التحويليين بالقدرة على مواجهة المواقف المعقدة و الغامضة التي قد يتعرضون لها، واعتبارها أمورا لا بد للمنظمة أن تواجهها سعيا للنجاح؛
 - يملك القادة التحويليين رؤية مستقبلية، و هم قادرين على بناء رؤية مشتركة مع التابعين من خلال صياغة الطموحات المشتركة.

وتتألف الرؤية من أربع مراحل مهمة وهي: (دواني، مرجع سابق، ص ص119- 120)

- أ. **خلق رؤية استراتيجية:** يشكل القادة التحويليين رؤية إستراتيجية لمستقبل جاذب يربط العاملين معا، كي يركزوا طاقاتهم على أهداف المنظمة العليا، تمثل الرؤية المادة الأساسية للقيادة التحويلية، و يجب ملاحظة أن الرؤية ليست نصا مكتوبا، بل هي جزء من المعنى المشترك لأهداف المنظمة و سبب وجودها، و قد تمثل الرؤية الجزء الأهم للقيادة التحويلية، لأنها تمثل الدافعية لوضع الأهداف و العامل الضاغط الذي يدفع التابعين لتحقيق هذه الأهداف.
- ب. **نشر الرؤية:** إن القادة الفعالون قادرون على نشر معنى الرؤية و رفع مستوى أهميتها للعاملين، كما أنهم قادرون على إبقاء الرؤية حية في أذهان هؤلاء العاملين من خلال إستخدام الأدوات الرمزية والتصويرية و القصصية ... وغيرها من الوسائل التي قد تثير المعاني المختلفة للرؤية و بالتالي ترجمة هذه الرؤية إلى سلوك و ممارسات.

ج. نمذجة الرؤية: بمعنى أن القادة يحولون الرؤية إلى إجراءات عملية ترمز إلى تطبيق الرؤية، كما أنهم يتعاملون مع التابعين بوسائل سلوكية عملية و قيمية و بصورة مستمرة، ذلك أن الاستمرار بمثل هذه الإجراءات إنما يزيد من فناعة التابعين برؤية المنظمة ويزيد إيمانهم بها، كما يزيد من مستوى الموثوقية بجدية القادة و تصميمهم على تحقيق الرؤية و أهدافها.

د. بناء الإلتزام نحو الرؤية: إن تحويل الرؤية إلى الحقيقة يتطلب الإلتزام القوي من جانب التابعين و قدرة القائد على بناء الإلتزام و نشره يأتي من خلال مشاركة التابعين الفعلية في عملية تشكيل الرؤية.

2. المقارنة بين القائد التحويلي و القائد العادي:

عند مقارنة القائد التحويلي بالقائد العادي، يتضح أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه للتأثير في مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين عن كيفية الأداء و يثق بهم و يستخدم كثيرا من الوسائل غير الإعتبارية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال المرؤوسين، والجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي. (شقوارة، مرجع سابق، ص76)

جدول رقم(03): مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي.

القائد العادي	القائد التحويلي	الأبعاد السلوكية
يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن
تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثابتة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع	الأهداف المستقبلية
التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين
عدم رغبة في الإندماج مع الآخرين والإقتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر	الثقة بالآخرين

الخبرة	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية.
التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل لتقليدية التأثيرية.	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.
أساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسماوات الملهمة والبطولية.	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الإجتماعي.
العلاقة بين القائد والمرؤوسين	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها.	البحث عن الإجماع في الآراء والإعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.

المصدر: (سناء علي شقوارة، مرجع سابق ، ص76).

3. وظائف القائد التحويلي:

- حددت العديد من الوظائف للقائد التحويلي نذكرها فيما يلي:(القحطاني، 2001، ص132)
- أ. إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات و تنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة القدرة التنافسية وذلك من خلال:
- وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي؛
 - وضع نظام معلومات شخصية، ونظام معلومات تنظيمية؛
 - وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب؛
 - تحليل عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة ممارسات المنافسين.

ب. إدارة التعقيد: وتعني قدرة القيادة التحويلية على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير ومستوى الغموض، أو تباين الأهداف و المصالح، وتوسع المنطقة الجغرافية، ويمكن عمل ذلك من خلال:

- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف؛

- إستخدام الحدس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب؛

- محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

ت. تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: و لتحقيق ذلك يجب القيام بما يلي:

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته؛

- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي؛

- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلائم مع التوجه العالمي.

ث. إدارة فرق العمل العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي

المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، والخلفيات الحضارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

ج. إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية و

السلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لإتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

ح. إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادة التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي و تدريبي مستمر في

المنظمة لكثرة التغيرات التي تواجهها هذه المنظمات، و التي تتطلب قدرة و مهارة عالية للتعامل معها.

من ناحية أخرى يمكن تحديد وظائف القائد التحويلي على النحو التالي:(الهوري، مرجع سابق،

ص75)

أ. إدراك الحاجة للتغيير: حيث أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير،

ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وأن

يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي، لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

ب. تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي ستحقق من

خلالها النقلة الحضارية للجميع.

ج. إختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحولي نموذج التغيير الملائم لمنظمتة من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، بحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

ح. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحولي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائد بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة.

خ. إدارة الفترة الإنتقالية: وهي أصعب مهام القائد التحولي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بهذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

د. تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحولي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير، أي وضع أجندة التغيير موضوع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمتردددين، و أن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليست نقطة وصول.

إن على رئيس البلدية اليوم أن يسعى لان يكون له دور في حياة الأفراد والمنظمة، وذلك من خلال إمتلاكه لسمات وسلوكيات القائد التحولي، والتي تجعل منه شخص يستطيع الموازنة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة، وتجعله أكثر قدرة على إنجاح وتطوير العديد من المنظمات المعاصرة.

4. معوقات نجاح القائد التحولي:

أثبتت التجارب أن القائد التحولي قد ينسلخ من مبادئه ولا يلتزم بالسمات والمهارات القيادية السابقة في أوقات الأزمات، وبالتالي فإن قيادته تفشل في تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى التغيير المنشود والوصول بالمنظمة إلى المستوى المرغوب، فهو في نظر المرؤوسين مستبد ولا يراعي مشاعر وأحاسيس من يقود، وبذلك فهو غير جدير بالثقة.(عبد الفتاح، 2014، ص ص81-82)

وفيما يلي بعض المعوقات التي يجب على القائد التحولي أن يتجنبها للنجاح في بناء فريق عمل فعال(بن عبد الرحمن، 2009، ص ص99-100):

- إخفاق القائد التحولي في الإستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكها بالفعل؛
- الميل إلى السيطرة والتسلط والتحكم في تفكير الأفراد، وكبح الإبداع و الابتكار لديهم؛
- الإساءة في إدارة الفريق وعدم المحافظة على عمل هذه الفرق؛
- الإفتقار إلى النزاهة والشفافية والشخصية القيادية؛
- تجاهل العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وعدم التمتع بالذكاء الاجتماعي المنشود؛
- التعامل مع المرؤوسين كأفراد ينفصل كل منهم عن الآخر، مما يؤدي إلى غياب روح الفريق؛

- احتكار السلطة في يده فلا يفوض السلطات لمن يعمل معه ، وعدم تمكينهم من اتخاذ القرار؛
- افتقار القائد التحويلي إلى الرؤية المستقبلية و القدرة على القيادة، فالناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل إتباع غيرهم.

5. التحديات التي تواجه القيادات التحويلية وموقف القائد التحويلي منها:

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر تمثلت فيما يلي:(عبد الحميد، 1995، ص ص 235-241)

1.5 التحديات التي تواجه القيادات التحويلية :

- أ. المنافسة: ويعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيب نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحد المنافسة في العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.
- ب. العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن العالم أصبح أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من ناحية الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومتفتح في نفس الوقت، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة، وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة.
- ت. القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الإستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التطبيقي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع وعدم تبديد أي موارد، أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها .

ج. **الجودة الشاملة** : لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم أو التميز و الازدهار عند الكثير من المنظمات فقد أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات والصفقات، وعند المفاوضة للانضمام للإتفاقيات العالمية، وأصبحت الجودة أيضا، هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة التحوليين يسعون للحصول إلى شهادة الأيزو المختلفة .

ح. **التحديات التكنولوجية**: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحولية في عصرنا الحالي، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك الآلات والتقنيات وإستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

خ. **إتخاذ القرار في عالم متغير**: إن إتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم، على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل . إن على القيادات في مختلفة القطاعات وبالخصوص في قطاع الجماعات المحلية أن تدرك بأن مجموعة التحديات السالفة الذكر، تعتبر من أهم التحديات التي تواجه هذا القطاع، كونها تؤثر على إدارة المورد البشري وعلى معايير التقييم لديه، وعلى أساليب وطرق الإدارة المتبعة في المنظمة.

2.5 موقف القائد التحولي من التحديات المستقبلية :

إنه من السهل على القائد في المنظمة، قيادتها في جميع الحالات (الهدوء والركود، الاستقرار و الثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة)، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، لذا فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالا على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف المنظمة، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:(القحطاني، مرجع سابق، ص127)

- أن يقوم أسلوب القائد التحولي على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الإستراتيجيات التي تساهم في إنجازها؛

- أن يقوم بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لإستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها؛

- أن يعمل على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات؛
- يتولى بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة؛
- يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط وبشكل شخصي وطريقة مبتكرة، ويعمل ما يمكنه لتحسين وتغيير التنظيمات القائمة؛
- أن يفرق بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية؛
- التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة وإستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلا من تهيئة التنظيم فقط؛
- التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

خلاصة الفصل :

من خلال تقديمنا لهذا الفصل، نخلص إلى أن القيادة هي قضية محورية لأي منظمة، فهي الوظيفة التي يقوم من خلالها القائد بالتأثير في الأفراد العاملين في المنظمة، لهذا لاقى إهتمام الكثير من الباحثين في الفكر الإداري سواء في الحضارات القديمة أو في عصر صدر الإسلام، أو في ظل الفكر الإداري الحديث.

إن تطور الفكر الإداري قد ساهم كثيرا في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة والوصول إلى خصائص القائد الفعال، وقد افرز الفكر الإداري العديد من النظريات المتباينة مع بعضها البعض حيث حاولت بعض النظريات والتي هي ضمن المداخل المرتكزة على القائد في تقديم افتراضات عن محددات فاعلية القيادة التي تقوم على أسس منهجية محددة، وفشلت في تحديد السلوك القيادي المناسب بسبب الانتقادات الموجهة لها، مما مهد إلى ظهور المداخل المرتكزة على الموقف والتي كانت ترى أن فاعلية القيادة تتحدد بناء على متغيرات الموقف، وبروز دور المداخل المرتكزة على المرؤوسين والتي تقوم على إعتبار أن المرؤوس في حالات ومواقف ومهام معينة هو القائد، ثم جاءت المداخل الحديثة والتي ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم وخلقت تنوع عالي، ووجهت إطار التفكير حول الممارسات القيادية بإتجاهات ونظريات في القيادة حديثة ومتطورة.

لقد أصبحت الحاجة ملحة لأن يكون أولئك الذين يتولون إدارة المنظمة أكثر من مجرد ممارسين للسلطة بل قادة تتوفر فيهم شروط القيادة المطلوبة للسير بالمنظمات نحو الأفضل، وهذا ما دعى إلى تبني قيادة قوية تعمل على حشد الطاقات وتوجيهها نحو مستقبل أفضل، و توفر المناخ اللازم الذي يساعد على زيادة دافعية الإنجاز للأفراد داخل بيئة العمل، من خلال توفر سمات قيادية لهؤلاء القادة، باعتبارها أحد أهم أسباب نجاح المنظمات وتطورها.

الفصل الثالث:

دافعية الإنجاز

- تمهيد

أولا : مدخل نظري للدافعية.

1. تطور مفهوم الدافعية.
2. المفاهيم المرتبط بالدافعية.
3. أنواع الدوافع ووظائفها.
4. خصائص الدافعية.
5. مستويات الدافعية ومكوناتها.
6. نظريات الدافعية.
7. العلاقة بين الدافعية و السلوك.

ثانيا : ماهية دافعية الإنجاز

1. لمحة تاريخية عن تطور مفهوم دافعية الإنجاز.
2. مفهوم دافعية الإنجاز وأبعادها ومكوناتها.
3. أنواع دافعية الإنجاز.
4. الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة والمنخفضة.
5. العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز.
6. قياس دافعية الإنجاز.
7. النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز.

ثالثا : دافعية الإنجاز والقيادة التحويلية

1. تنمية دافعية الإنجاز في ظل القيادة.
2. علاقة القيادة التحويلية بدافعية الإنجاز.

- خلاصة الفصل

تمهيد :

إن الإهتمام المتزايد بدراسة موضوع الدافعية بشكل عام ودافعية الإنجاز بشكل خاص، كانت بداياته في النصف الثاني من القرن العشرين، فهي واحدة من منجزات الفكر السيكولوجي المعاصر في السنوات الأخيرة، كما أن الإهتمام بفك أسرار هذا الميدان الحديث نسبيا في علم النفس، لا يزال محل نقاش وجدل كثيرين، وعليه فإن أي محاولة للبحث فيه يمكن أن تسهم في إثراء وتعميق فهمنا له، وبالتالي الاستفادة منه والإستغلال الأمثل للقدرات البشرية.

إن الدافعية كانت ولا زالت محور إهتمام القادة في المنظمات، لكونهم يسعون بإستمرار إلى تحقيق الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء والإنجاز للأفراد داخل بيئة العمل، من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا، وإشراكهم في عملية إتخاذ القرارات، ومنح المزايا والمكافآت المختلفة، أو بإستخدام أسلوب العقاب لدفع الأفراد على العمل بجدية.

وسوف نحاول في هذا الفصل التعرض بشيء من التفصيل لمفهوم الدافعية، وتطور هذا المفهوم، وأهم المفاهيم المرتبطة بالدافعية وأنواعها، وأهم مصادرها ووظائفها وخصائصها ومستوياتها ومكوناتها، مروراً بأهم النظريات المفسرة لها من أجل فهم سلوك الافراد داخل المنظمة، إنطلاقاً من النظريات الكلاسيكية المتمثلة في نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية ووصولاً إلى النظريات الحديثة في هذا المجال.

ثم التعرض لمفهوم دافعية الإنجاز، وتطور هذا المفهوم عبر التاريخ، وأهم أبعاده ومكوناته وأنواعه والخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة والمنخفضة، وأهم العوامل المؤثرة في دافعية الانجاز والتي تتصل بدافعية العامل، والتي ينبغي أن يكون لها إعتباراً لأنها ذات أهمية بالغة في فهم سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، وأهم المناهج المتعلقة بقياس دافعية الإنجاز، وأهم النظريات المفسرة لها، وكيف تتم تنمية دافعية الإنجاز في ظل القيادة ؟ وما هي علاقة القيادة التحويلية بدافعية الانجاز؟

أولاً : مدخل نظري للدافعية

1. تطور مفهوم الدافعية :

اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم دقيق للدوافع، فهي تشمل في مفهومها الواسع جميع أسباب السلوك وبواعثه وأهم محركاته الداخلية والخارجية التي تدفع الفرد إلى سلوك معين و الإستمرار فيه حتى يتحقق الهدف المقصود فيتم إشباع الدافع ويزول التوتر وتتحقق الإستمرارية، فهي عملية ديناميكية مستمرة، نقطة البداية فيها شعور الفرد بنقص في إحدى حاجاته يعقب حالة من التوتر تدفعه إلى محاولة البحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجة، وهي ما يطلق عليها السلوك أو التصرف، وقد مرت الدافعية بثلاث مراحل: (عياصرة، مرجع سابق، ص ص83- 88)

- **مرحلة المدرسة التقليدية:** والتي بدأت بتلك الدراسات في المنظمة التي قدمها فريدريك تايلور رائد حركة التنظيم العلمي للعمل والتي تبنت مفهوم النظرة الفردية للفرد في المنظمة، وركزت على الحافز المادي و إعتبرته العامل الوحيد الذي يثير الدافعية عند الفرد في المنظمة .

- **مرحلة العلاقات الإنسانية:** ولم يبدأ الإهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة إلا مع ظهور العلاقات الإنسانية على يد إلتون مايو وزملاؤه وتجربة هاوثورن في بداية الثلاثينات في شركة وسترن إلكتروك في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي ركزت على العوامل الاجتماعية والظروف المحيطة بالعمل كأساس للدافعية عند الفرد.

- **مرحلة المدرسة الحديثة:** بعد الخمسينيات ساد إتجاه في دراسة السلوك التنظيمي ودافعية الأفراد في المنظمة، فقد مكنت الدراسات التي قام بها ابراهم ماسلو عام(1954) من خلال نظريته عن تدرج الحاجات ونظرية العوامل المزودة لهرزبرغ عام(1959) من إعطاء مفهوم واضح لدافعية الأفراد في بيئة العمل، وفي نفس الإتجاه كون دوغلاس ماك غريغور عام(1960) فلسفتين عن سلوك الأفراد في العمل. إن الفلسفة التي يتبناها المسير تساعده على فهم دافعية الأفراد وتوقع سلوكهم في العمل، فقد قدم ماكلايند في عام(1961) نظرية أطلق عليها نظرية الإنجاز والذي يعتبر فيها أساس الدافع إلى العمل حاجات الإنجاز، وفي عام(1963) قدم أدمز نظرية العدالة والتي كانت ترى الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وقدم فكتور فروم عام(1964) نموذجا أكثر تعقيدا عن الدافعية تمثل في نظرية التوقع، وفي عام(1968) طور "بورتر" نظرية الحاجات والتي كان يرى من خلالها أنه يمكن لهرم ماسلو أن يلائم المنظمة بشكل أفضل إذا تم إضافة مستوى الإستقلالية.

في فترة (1969-1972) برزت نظرية الوجود والانتماء والنمو لألدرفير والتي جاءت كنتقيح لنظرية ماسلو حيث قام "ألدفير" بتقسيم الحاجات الإنسانية إلى ثلاثة مستويات بدلا من خمس مستويات ونظرية التعزيز لسكنر والتي رأت إلى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك، و النظرية المعرفية "الجورج كيللي" التي كانت ترى أن فكرة إرادة الإنسان لها دور كبير في دافعية الأفراد، ثم نظرية (z) لوليام أوشي والتي ركزت على الحوافز المادية والمعنوية في تنمية الدافعية عند الفرد العامل .

2. مفهوم الدافعية :

إن التناول العلمي لمفهوم الدافعية لم يعد محصورا في ميدان علم النفس، بل تشعب إلى أن أصبح يشمل ميادين كالتربية والإدارة والصناعة والإقتصاد والسياسة والحرب.... لخ .

2.1 لغة : يشار إلى مفهوم الدافعية في اللغة العربية بفعل: دفعه، ودفع عنه الأذى، كمنع، دفعا ومدفعا واندفع في الحديث: أفاض، واندفع الفرس: أسرع في سيره، إستدفع الله الشر: طلب منه تعالى أن يدفعه عنه.(المنجد في اللغة والاعلام، 2008، ص218)

وإذا رجعنا إلى أصل كلمة الدافعية، فإننا نجد جذورها قد ظهرت في الأدبيات اللاتينية في كلمة (Movere)، والتي تعني يدفع أو يحرك (To Move) في علم النفس، حيث تشتمل دراسة الدافعية على محاولة تحديد الأسباب والعوامل المحددة للفعل أو السلوك. (زيدان والسماطلي، 1980، ص82) نقلا عن (فيرم، 2016، ص68)

2.2 إصطلاحا: قدم العديد من الباحثين والمفكرون التعريفات لمصطلح الدافعية حيث:

- عرفها عشوي على أنها: حالة من التوتر النفسي والفيزيولوجي الذي قد يكون شعوريا أو لا شعوريا، تدفع الفرد للقيام بأعمال ونشاطات وسلوكيات لإشباع حاجات معينة للتخفيف من التوتر ولإعادة التوازن للسلوك أو للنفس بصفة عامة.(عشوي، 1999، ص83)
- وعرفها العديلي بأنها: الدافع أحد خصائص السلوك الإنساني وهو القوة أو الطاقة النفسية أو الداخلية التي توجه أو تنسق بين تصرفات الفرد أو سلوكه أثناء إستجاباته مع الموقف والمثير المحيط به، حيث تتمثل الدوافع في رغبات وحاجات وتوقعات ونوايا الفرد الذي يسعى دائما إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد الإرتياح لنفسه.(العديلي، 1993، ص92)
- وعرفها ريجون على أنها: قوة داخلية توجه سلوك الإنسان لإشباع حاجة معينة بحسب درجات تنوعها.

(Réjean, 1994, p184)

- وعرفها بن بريكة على أنها: الحالة التي يعيشها الفرد حتى تعمل على إستثارة السلوك وتنشيطه وتوجيهه نحو هدف معين ويمكن أن يستدل على هذه الحالة من تتبعات السلوك الموجه نحو الهدف وتنتهي هذه التتبعات بتحقيق الهدف موضع الدافع.(بن بريكة،1995، ص139) نقلا عن (وسطاني، مرجع سابق، ص49)
- وعرفها أبو جادوا على أنها: حالة داخلية في الفرد، تستثير سلوكه وتعمل على إستمرار هذا السلوك، وتوجهه نحو تحقيق هدف معين. (أبوجادو، 2000، ص254)
- وعرفها الفرماوي على أنها: قوة داخلية تدفع الكائن الحي نحو نشاط موجه لإشباع حاجة معينة، يشعر فيها الفرد بنقص ناتج عن خلل في التوازن البيولوجي أو التنظيم الذاتي.(الفرماوي، 2004، ص11)
- ويرى السليتي أن: الدافعية هي قوة ذاتية في الفرد يحركها ويوجهها لتحقيق غاية معينة، وأهداف يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية (النفسية) بالنسبة له، وتحافظ على إستمراريته وديمومته حتى يتحقق الهدف وتستنثار هذه القوة المحركة بعوامل تتبع من الفرد نفسه وتسمى عوامل داخلية أو من البيئة المحيطة به وتسمى عوامل خارجية. (السليتي، 2008، ص277)
- وقد وضع أتكينسون (Atkinson) الفرق بين مفهوم الدافع (Motive) والدافعية (Motivation)، حيث أشار إلى أن الدافع عبارة عن إستعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين و في حالة دخول هذا الإستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو التصريح فإن ذلك يعني الدافعية بإعتبارها عملية نشطة، وعلى الرغم من محاولة البعض التمييز بين المفهومين فإنه لا يوجد حتى الآن ما يبرر مسألة الفصل بينهما. (خليفة، مرجع سابق، ص67)

3. المفاهيم المرتبط بالدافعية :

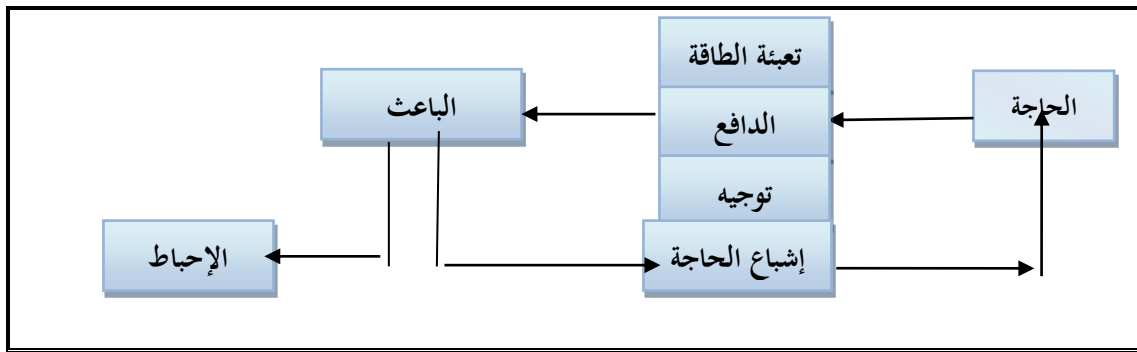
- إختلفت المفاهيم المرتبطة بالدافعية في الإطار العام لعلم النفس بإختلاف الإتجاهات والمقاربات كما إختلفت أيضا المصطلحات المستعملة كمرادفات لمصطلح الدافعية من بينها(الحاجة، الحافز، الباعث الرغبة، الدافع، الغريزة).(راتب، 2000، ص42):
- أ. الحاجة: ويشير هذا المصطلح إلى حالة من الافتقار أو الاضطراب الجسمي أو النفسي وعدم إشباعها يثير لدى الفرد نوعا من التوتر ولا يزول حتى يتم الإشباع، وتتوقف الكثير من خصائص الشخصية على حاجات الفرد ومدى إشباعها، كما تعرف على أنها شعور بنقص أو توتر يدفع الكائن الحي إلى سلوكيات أو تصرفات معينة بحيث لا يمكن الإستغناء عنها في مواجهة الحياة. (بن غنام، 2007، ص18)، وهي حالة الحرمان البالغ، إما حاجات بيولوجية المنشأ، أو إجتماعية المنشأ.(عويضة، 1996، ص82)

ب. **الحافز:** من المصطلحات الأكثر عمومية والأقل تحديد في علم النفس ولعل أوضح إستخدام له وأشيعه هو ما يقصد به الدفعات الداخلية التي تحفز الكائن الحي نحو غاية حيوية بالنسبة له. (عبد القادر طه، 2003، ص116)، ويعرف أيضا: على أنه حالة من التوتر تجعل الكائن العضوي في حالة من التهيؤ والإستعداد للإستجابة لجوانب معينة في البيئة. (عبد الخالق، 2000، ص183)، وهو تلك العمليات الدافعة التي تصحب بعض المعالجات الخاصة بمنبه معين إلى إصدار سلوك. (خليفة، مرجع سابق، ص82)

ج. **الباعث:** ويشير إلى المواضيع التي يوجه الفرد نحوها إستجاباته، ويختلف الموضوع باختلاف الحاجة ، فقد يكون فكرة أو مسألة أو شخصا، تبعا لتوقعات الفرد إتجاه تحقيق الإشباع ، وبالتالي فإن هذا المفهوم يشمل كل المثيرات الخارجية المادية أو الإجتماعية، أو المواقف التي تجعل الفرد يعدل أو يوجه سلوكه، أو يتخذ مسارا معيناً لتحقيق أهدافه. (زيدان، 1990، ص45)

وعليه فإن الحاجة تنشأ لدى الكائن الحي نتيجة حرمانه من شيء معين. ويترتب على ذلك أن ينشأ الدافع الذي يعين طاقة الكائن الحي، ويوجه سلوكه من أجل الوصول إلى الباعث (الهدف)، كما يوضح ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم(04): يوضح العلاقة بين مفاهيم: الحاجة والدافع والباحث.



المصدر: (ملحم، 2006، ص147)

4.3 الدافع: هو عامل وجداني نزوعي يعمل على تحديد سلوك الفرد اتجاه غاية معينة، ساء كانت تلك الغاية شعورية أو لا شعورية، فالدافع عامل يتصل بوجود الفرد أي بانفعالاتها وعواطفه أو حالته النفسية بوجع عام، وهذا العامل يستثير الفرد ويجعله ينزع للقيام بعمل معين، أي يجعله يقوم بسلوك معين يتحدد بالغاية أو الهدف الذي يريده الفرد سواء كانت الغاية أو الهدف شعوري، أي يدخل في دائرة وعي وإحساس وشعور الفرد أو كانت لا شعورية. (بن عيشة، 2015، ص125)

5.3 الرغبة: "هي الشعور بالميل نحو شخص أو عمل أو شيء معين، وهي لا تنشأ من حالة النقص أو إضطراب كما هو الحال في الحاجة، وإنما تنشأ عن تفكير وإدراك للأشياء المرغوبة، والرغبة في إلتماس اللذة". (عمراني، 2018، ص40)

وهي شعور الفرد بهدفه، تشكل حالة من الضغط، لا يمكن التعرف عليها إلا من خلال تجربة الحاجة المعاشة، ولا يمكن إدراكها بوضوح إلا في حالة الإحساس بهذه الرغبة، بينما تلبيتها تبدو بعيدة غير مؤكدة ومشبوهة، لا تظهر فكرة الضغط بصورة مباشرة ولكن يستدل عليها من الملاحظات التي تبين لعلاقة وطيدة. (بن زطة، مرجع سابق، ص127)

6.3 الغريزة: يشير ماكدوقال (Macdogall) في كتابه الأول في علم النفس الإجتماعي أن الغريزة قوى عقلانية لاموروثة وإستعدادات فطرية وجسمية تدفع الإنسان نحو السلوك، وإعتمد في تأسيسه لهذا المفهوم على منطلقات العالم الرياضي دراوين (Darwin) حول نشوء الأنواع والذي تحدث فيه عن سلوكيات الطيران عند الطيور والسباحة عند الأسماك ونسج العنكبوت لبيته. (الوقفي، 2003، ص309)

4. أنواع الدوافع :

تنشأ الدافعية نتيجة لوجود حاجات معينة يسعى الفرد نحو إشباعها، و هاته الحاجات تكون إما عن طريق التغيرات الداخلية التي ترجع في العادة إلى بعض العوامل البيولوجية أو الفيزيولوجية، أو نتيجة بعض المثيرات الخارجية التي تظهر في المحيط الخارجي للأفراد، وتصنف الدوافع إلى مجموعتين:

1.4 بيولوجية المنشأ:

والتي تعبر عن حاجات الفرد الفيزيولوجية كالحاجة إلى الطعام والشراب وحفظ النوع، ويترتب عن إشباعها إستعادة التوازن البيولوجي للكائن الحي، وتشير هذه الحاجات لدوافع الجوع، العطش ودافع الجنس، وتتصف بعدة خصائص منها فطرية وموروثة الشدة، و تختزل ويزول أثرها بمجرد إشباعها، والحدة في طلب إشباعها. (باهي وشلبي، 1998، ص11)

2.4 سيكولوجية المنشأ:

وتمثل دوافع النمو الإنساني وتكامل الشخصية لديه، ويتم تعلمها و إكتسابها من الإطار الثقافي والنسق القيمي للفرد ومستوى تعليمه ونسبة ذكائه وثقافته، وهي تنقسم إلى قسمين:

أ. **الدوافع الداخلية الفردية:** وتمثل أهم الأسس الدافعة للنشاط الذاتي الثقافي للفرد، و تقف خلف إنجازاته الأكاديمية أو المهنية العامة، فالفرد الذي يهوى القراءة من أجل منحه شخصية ذاتية تقوم على المعرفة والفهم يكون مدفوعا بدافع داخلي أكثر ثابتا وقوة لأنه يحقق لنفسه إشباعا ذاتيا، ومن ثم فإن تأثير الدوافع

الداخلية على المستوى الأداء والإنجاز الفردي يفوق تأثير الدوافع الخارجية الإجتماعية، وتندرج تحت هذا النوع (دافع حب الإستطلاع، دافع الكفاءة أو المنافسة، دافع الإنجاز). (باهي وشلبي، مرجع سابق، ص12)

ب. الدوافع الخارجية للفرد: وهي دوافع مركبة تعبر عن نفسها في مختلف المواقف الإنسانية وهي خارجية لكونها تخضع لبواعث وحوافز تنشأ خارج الفرد، كما أنها إجتماعية لأنها متعلمة ومكتسبة من المجتمع، ومن أهمها دافع أو حاجة الإنتماء الإجتماعي وهو دافع مركب يوجه سلوك الفرد كي يكون مقبولاً كعضو في الجماعة التي ينتمي إليها، وأن يكون محل إهتمام الآخرين وتقبلهم والحرص على إنشاء وتكوين صداقات والمحافظة عليها، ودافع القوة والسيطرة ويتعلق بالميل إلى السيطرة والتأثير على الآخرين والشعور بالقوة وإثبات الذات والشهرة وتولي المناصب القيادية ومقاومة تأثير الآخرين. (باهي وشلبي، مرجع سابق، ص12)

5. وظائف الدافعية :

تعتبر الدافعية من أهم المفاهيم المهمة في ميادين علم النفس، فالعديد من الدراسات تشير إلى درجة الاهتمام بها سواء لدى علماء النفس المحدثين مثل وود ورت (worth wood)، الذي أبرز ذلك في كتابه علم النفس الدينامي (motivational psychology) أو علم الدافعية (motovology)، وكذلك فاينيكس (vinacke) الذي تنبأ بأن الحقيقة التالية من تطور علم النفس، سوف تعرف بعصر الدافعية. (الفحل، 2009، ص16)

فالدافعية مهمة في كل مجالات الحياة الإجتماعية و الإقتصادية والإدارية وخاصة المهنية، فهي تساعدنا في التعرف على مختلف ردود أفعال الأفراد وكذا تفسير ذلك السلوك والتنبؤ به، و ضمان تكراره في المواقف المتشابهة، حيث يقترن تكرار السلوك بقوة أو ضعف الدافع لتحقيق هدف محدد، وهذا ما يلاحظ خاصة في مجال العمل حيث أن معظم الدراسات تهتم بموضوع الدافعية لأنه عنصر مهم خاصة فيما يتعلق بموضوع الرضا عن العمل، من حيث تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها ويمكن تحديد وظائف الدافعية في النقاط التالية: (جلدة، 2009، ص 103- 104)

أ. تحدد شدة السلوك: فدافع الفرد يتحدد على أساس شدة السلوك وفاعليته، فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة (مثل الدافع لتقدير الذات والاحترام)، فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.

ب. **تحرك السلوك:** فدوافع الفرد المختلفة تمثل القوى لسلوكه وهي أيضا الموجه لهذا السلوك .

ت. **توجه السلوك:** فكل سلوك هدف و بالتالي فإنه يوجه إلى هذا الهدف ودافع الفرد هو توجيه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه، فلا يمكن أن نتصور أحد الأفراد لديه الدافع القوي للشرب ثم يتجه سلوكه نحو النوم، أو لديه دافع قوي للإنتماء لوطنه ثم يحاول الهجرة من وطنه..... وهكذا .

ث. **تؤكد وتدعم السلوك:** من الملاحظ في الحيات أن هناك أنواع معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة، حيث يواجه ظروف ومواقف معينة سبق له أن سلك حيالها سلوكا ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه .

ج. **تفسر ضعف وتخاذل السلوك:** يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف والمتخاذل والذي يحدث نتيجة إنخفاض قوة الدافع لدى الفرد و إستثارة هذا الدافع، وتنشيطه يؤدي إلى دفع السلوك وشدته وفاعليته .

ح. **تعمل على توافق الأفراد مع أنفسهم ومع بيئتهم :** فالدوافع أساسية لإكتساب السلوك والخبرات والعبرات والمعرفة وتطوير السلوك وترقيته، فتحفيز الأفراد هو أول المهام القيادية للقادة داخل المنظمة فالحث والتشجيع على العمل والإسهام في تحقيق رسالة المنظمة، يتوقف على مدى قدرة تحرك الأفراد وإستثارة دافعيتهم، فتحقق الرغبة عند الفرد العامل من أجل القيام بالأداء أو الوظيفة مع توفر المواد والمعدات التي يحتاجها الأفراد لأداء مهامهم، والقدرة على أداء هاته المهام، من شروط الوصول إلى مستويات عالية من الأداء، وأي نقص من هاته الشروط من شأنه التأثير سلبيا على الأداء. (حسن، 2000، ص109)

6. أهمية الدافعية:

تتمثل أهمية الدافعية في مجال العمل في النقاط التالية: (نوري، 2010، ص283)

- إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية؛
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة؛
- تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة؛
- تؤدي الدوافع إلى زيادة إبداع الأفراد والعمل، فإستثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية؛
- يساعد تشخيص الدوافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتمييزها.

وحدد كاتز (katz) مجموعة من العوامل تؤكد أهمية الدوافع في رفع الروح المعنوية للأفراد في بيئة

العمل، تمثلت فيما يلي: (الدعليج، 2009، ص58)

- أن يكون الفرد راضيا عن عمله بحيث يعده مصدر فخر له؛
- أن يكون الفرد راضيا عن الأجر الذي يتقاضاه؛
- أن يشعر الفرد بأنه أمام فرصة جيدة للترقية؛
- أن تعترف الإدارة بأهمية جهوده ودوره في المؤسسة، وأن تشيد بها في المناسبات.

7. خصائص الدافعية:

يرى العديد من الباحثين بأن الدافعية: (بني يونس، 2007، ص ص23-24)

- عملية عقلية عليا غير معرفية؛
- عملية إفتراضية وليست فرضية؛
- عملية إجرائية قابلة للقياس والتجريب (إختلاف الأدوات و الأساليب)؛
- واحدة من حيث النوع (فطرية ومتعلمة) عند كافة الأفراد؛
- ثنائية العوامل أي ناتجة عن التفاعل بين عوامل داخلية وعوامل خارجية؛
- السلوك الواحد يصدر عن دوافع مختلفة؛
- أن الدافع يعمل كمحرك داخلي للسلوك، ووجود هذا المحرك ضروري لتوجيه السلوك نحو هدف معين؛
- أن الدافع قد يأخذ طابع الفعل الشعوري واللاشعوري؛
- أن الدافع يبقى كامنا ولا يعمل، إلا إذا إستثير في موقف معين عندها ينتقل من حالة الكمون إلى حالة الحركة والعمل؛
- يرتبط الدافع إرتباطا وثيقا بالأنفعال فكل دافع إنفعال يصاحبه طيلة فترة عمله ونشاطه؛
- أن الدافع هو تكوين فرضي أو تصور ذهني مجرد، ولكن يمكن الإستدلال عليه من خلال السلوك المثار .

8. مستويات الدافعية :

تختلف مستويات الدافعية بإختلاف الأهداف وتصنف إلى ما يلي: (عبد القادر طه، مرجع سابق،

ص ص138-139)

- أ. مستوى الطموح: هو المستوى الذي يطمح الفرد أن يصل إليه أو يتوقعه لنفسه سواء في تحصيله الدراسي أو في إنجازه أو في إنتاجه أو مهنته.

ب. **مستوى المثابرة:** هو المستوى الذي يشعر به الفرد بأنه مجد و مثابر في عمله، و يبذل الجهد المتواصل الدؤوب لكي يتغلب على العقبات والمصاعب التي تواجهه في تحقيق أهدافه، دون الشعور بالملل أو الإحساس باليأس أو التفكير في التراجع أو الإنسحاب.

ت. **مستوى الأداء:** هو المستوى الذي يستطيع الفرد إنجازه في عمله و يشعر بأنه قادر على بلوغه ويسعى لتحسين أدائه بدرجة مرتفعة من الإلتقان، و تحمله للمهام الصعبة في العمل، وإحساسه بالقدرة على إنجازها دون تهاون في ظل كل الظروف والمؤثرات.

ث. **مستوى التنافس:** هو مستوى ممارسة الفرد أو شعوره بالرغبة في التفوق على الآخرين في العمل ومشاركته الفعالة في المسابقات ذات الصلة بإهتماماته، و إحساسه بالقدرة على مواجهة المواقف والظروف التي تتسم بالجو التنافسي و التحدي وصموده أمام الخصوم مهما كانت العقبات أو الجهد المبذول حيالهم.

9. مكونات الدافعية :

تختصر الدافعية كل التناولات السيكولوجية للسلوك الإنساني كوحدة كلية بمتضمناتها العقلية والجسدية و الإجتماعية التي توجه الفرد في مختلف نشاطاته الحياتية، وقد حدد بعض الباحثين تركيبة الدافعية مثل كوهين (cohen) الذي يرى أن أبعاد الدافعية تتمثل في : الطموح، الحماسة، والإصرار على تحقيق الأهداف المرجوة أو المثابرة. (جرادات وآخرون، 2008، ص72)

ويرى آخرون أن هناك مجموعة من العوامل تدخل في تكوين الدافعية مثل (المثابرة، الرغبة المستمرة في الإنجاز، التفاني في العمل، التفوق والطموح، والرغبة في تحقيق الذات). (حسين، 1988، ص92)

10. نظريات الدافعية :

إحتل موضوع الدافعية مكانة متميزة في ظل وجود مجموعة من النظريات والتوجهات المختلفة والتي حاولت شرح وتفسير أسس ومكونات وأنماط الدوافع التي تقف خلف سلوك الأفراد ومن أهم هاته النظريات:

1.10 النظريات الكلاسيكية :

أ. **نظرية الإدارة العلمية: فريدريك تايلور (Fredrick Taylor)**

كان فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية أول من إستخدام الحوافز المادية لدفع العمال على تأدية العمل وإفتراض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط،

وذلك من خلال إختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الإنجاز، حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤه، فقد إهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال و إعتبره أساس هام في الإدارة، ونادى إلى ضرورة الإهتمام بعاملين هامين هما: (عبد الباقي، 2002، ص23)

- عامل الأجر الذي لا بد أن يحسب ويدفع حسب مجهود كل عامل.

- تامين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية).

ب. نظرية العلاقات الإنسانية: إلتون مايو (Elton Mayo)

جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج وأغفلت تماما جوانب العلاقات الإنسانية، حيث قام إلتون مايو وزملاؤه بتجاربهم في مصنع هاوثرون (1927-1932) في شركة (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، وإنصبت الدراسة حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال إكتشاف تأثير العوامل الإجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال وعليه فقد شكلت دراسته أساسا قويا للارتقاء في دراسة التنظيم لاسيما أن تجاربه أثرت في ظروف العمل المفروضة على العاملين، لأنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم، وإتخاذ القرارات الجماعية. (السلمي، مرجع سابق، ص95) نقلا عن (بن دريدي، 2010، ص53)

2.10 النظريات الحديثة :

1.2.10 نظرية الحاجات: سلم ماسلو (Maslow)

وتصنف الدوافع حسب هاته النظرية، وفق نموذج للنظام النوعي لتطور الرغبات معبرا عنه بتاريخ الفرد في تاريخ رغباته وقد إفترض بأنه حسب وفق نظام ما فإن رغبات الإنسان تنمو نمو تابعا حسب ترتيب تصاعدي، يبدأ من الرغبات الأدنى إلى الأعلى، على شكل هرمي وهي كالتالي: (لوكنيا، 2006، ص179)

أ. **الحاجات الفيزيولوجية:** وتعتبر من الحاجات التي تكفل بقاء الإنسان، ويكون إشباعها دوريا ومتجددا تتوقف فتراته حسب نوع الحاجة الفيزيولوجية المعنية، مثل (الحاجة للطعام والشراب، النوم، الراحة،....).

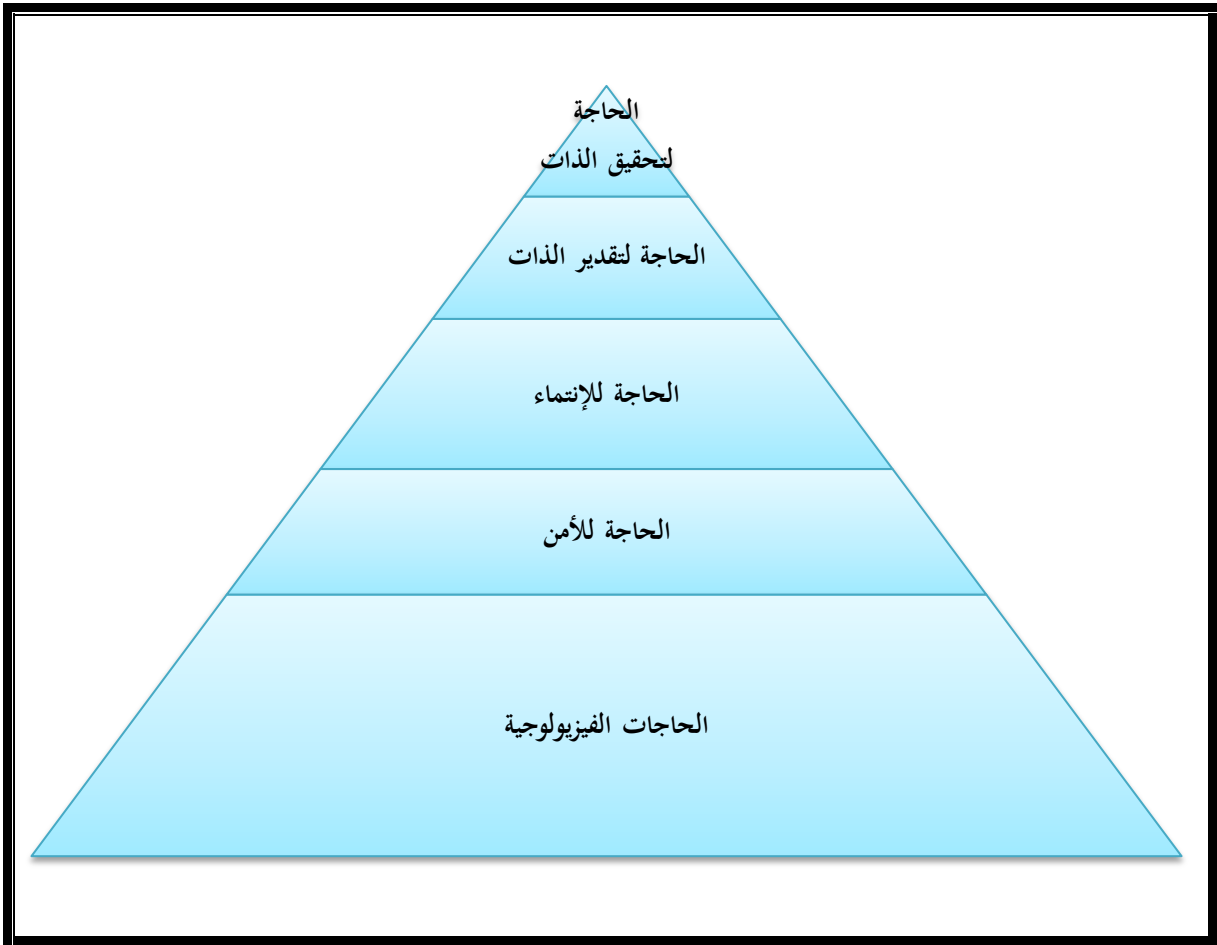
ب. **الحاجة للأمن:** وهي في المستوى الذي يلي الحاجات الفيزيولوجية مباشرة، إلا أن هذه الأخيرة تتطلب الإشباع الدوري بحكم طبيعتها، غير أن حاجة الأمن ليس لها مثل ذلك الطابع، فتستثار لدى الفرد حين يدرك رغبته في الحماية من التهديد والحرمان.

ج. **الحاجة للانتماء:** وهي من الحاجات الاجتماعية مثل الحاجة إلى التقبل والمحبة للغير والتعاطف وتكوين الجماعات والولاء، ولا يمكن للفرد إشباعها إلا في وجود الغير من أفراد جنسه من خلال الإتصال والتعامل معهم.

د. **حاجة تقدير الذات:** وهي الحاجة الذاتية والتي يؤدي إشباع أي منها لدى الفرد للشعور بالتمايز عن الغير والتي أدرجها ماسلو تحت مستوى حاجات تقدير الذات، والتي يبدأ إشباعها بالتقدير بما يستشعر الفرد وما يتوقعه من سلوك الغير نحوه والمتمثل في درجة ونوع الإهتمام، والإحترام نحوه، والثقة، أو الإهمال واللامبالاة.

هـ. **حاجة تحقيق الذات:** ويقصد بها رغبة الفرد في تحقيق إمكاناته وتنميتها عندما يقوم بعمل معين يرى أنه أهل للقيام به فيصر على إتمامه متخطياً بذلك ما يقابله من عقبات وصعاب مستثمراً كل ما لديه من خبرات سابقة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(05): يوضح التدرج الهرمي للحاجات طبقاً لنظرية ماسلو.



المصدر: (لوكيا، 2006، ص179)

2.2.10 نظرية بورتر في الحاجات: ليان بورتر (lyman porter)

في بداية الستينات من القرن العشرين قام بورتر بتكييف نظرية سلم ماسلو للحاجات، حيث كان يرى أنه يمكن لهرم ماسلو أن يلائم المؤسسة بشكل أفضل، من خلال إضافة مستوى جديد يتمثل في الإستقلالية، وهذا يعود لحاجة الأفراد للمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر فيهم أو في المنظمة، وللتأثير في عملية التحكم بموقف العمل، و إمتلاك صوت في وضع أهداف العمل والسلطة لإتخاذ القرارات والحرية في العمل بشكل مستقل، وقد حذف بورتر الحاجات الفيزيولوجية من هرم ماسلو لأنه كان يرى أن الحاجات لا تشكل دافعا للأفراد، لأن إشباعها مضمون بإستخدام مفهوم هرم الحاجات لبورتر. (بولبداوي، 2012، ص97)

3.2.10 نظرية الوجود والانتماء والنمو: ألدفير (Alderfer)

جاءت هذه النظرية كنتقيح لنظرية هرم ماسلو للإحتياجات بحيث قام ألدفير بتقسيم الحاجات الإنسانية إلى ثلاثة مستويات بدلا من خمس مستويات، كما قام ماسلو بتحديدتها، وهي: (بني يونس، مرجع سابق، ص181)

- أ. الحاجة إلى البقاء على قيد الحياة : والتي تعرف وفقا لهرم ماسلو بالإحتياجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن، بحيث قام الدفير بدمجها معا، وأطلق عليهما الحاجة للبقاء والوجود.
- ب. الحاجة إلى الإنتماء : تشير إلى الإحتياجات الإجتماعية المتمثلة بالحب والصدقة والعلاقات الشخصية التي يسعى أي فرد من خلالها إلى إقامة علاقات مع من حوله من الأشخاص الذين يهتم بهم، وتمثل هذه الإحتياجات وفقا لهرم ماسلو للحاجات الإجتماعية، وجزءا من الحاجة إلى التقدير الذي يحصل عليه الفرد جراء علاقاته الوطيدة مع الآخرين.
- ج. الحاجة إلى النمو: والتي تشمل الحاجة إلى تقدير الذات والشعور بالإنجاز وتحقيق الأهداف، وتمثل الحاجة لتحقيق الذات في هرم ماسلو وأيضا تمثل جزءا من الحاجة إلى التقدير الذي يحتاج إليه الفرد، والحاجة إلى النمو هي تلك الحاجة التي تؤثر على الفرد وتُمكنه من إكتشاف أقصى حدود إمكاناته في البيئة المحيطة به، كما تشمل هذه الحاجات الأشخاص الذين يبذلون جهودا إبداعية لتحقيق الإمكانيات القصوى في البيئة التي يعيشون بها، والجدير بالذكر أن هذه الإحتياجات لن يتم تلبيتها إلا إذا شارك الفرد في أنشطة المنظمة وبحث عن تحديات وفرص جديدة.

4.2.10 نظرية العاملين: فريدريك هرزبرغ (Fredrick Herzberg)

وقد بين هرزبرغ أن العوامل الدافعية إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية، توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء، ويؤكد هرزبرغ على أنه لو تمكنت الإدارة من إغناء وظائف الأفراد بإعطائهم مسؤولية أكبر وفرصة أفضل للتقدم وإعتراف الغير فإن أدائهم يرتفع، وقد إتبعته المنظمة مجموعة من العوامل الوقائية تمثلت في (سياسة المنظمة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات مع الرؤساء، ظروف العمل، الأجور والرواتب والمكافآت، المركز الاجتماعي والمركز الوظيفي، التأثيرات على الحياة الشخصية). (Peretti, 2002, p29)

كل هاته العوامل التي تؤدي فيها الوظيفة، والتي تعتمد المنظمة في سياستها تؤدي لإستقرار الموظف في عمله، رغم عدم كافيته لإشباع حاجات الموظف أو تحفيزه على الأداء العالي.

5.2.10 نظرية التوقع: فكتور فروم (Victor Vroom)

تشير هذه النظرية إلى العلاقة بين توقعات الأفراد في تحقيق الكسب والتقدير عند نجاحهم في أداء عمل معين، وبين جهودهم في ذلك الإتجاه، وترتكز على فرضيتين أساسيتين (بولداوي، المرجع السابق، ص91):

أ. أن الفرد عند قيامه بنشاط معين فإنه يعود عليه بنتائج أكبر ومنفعة أكثر.

ب. عند دراسة دوافع سلوك الإنسان يجب الأخذ في الحسبان بأمرين هما:

- الغايات والرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها .
- إعتقاده بأن النشاط الذي يقوم به هو النشاط الذي يحقق له الغايات والرغبات التي يرمي إليها.

6.2.10 نظرية العدالة : أدمز (Adams)

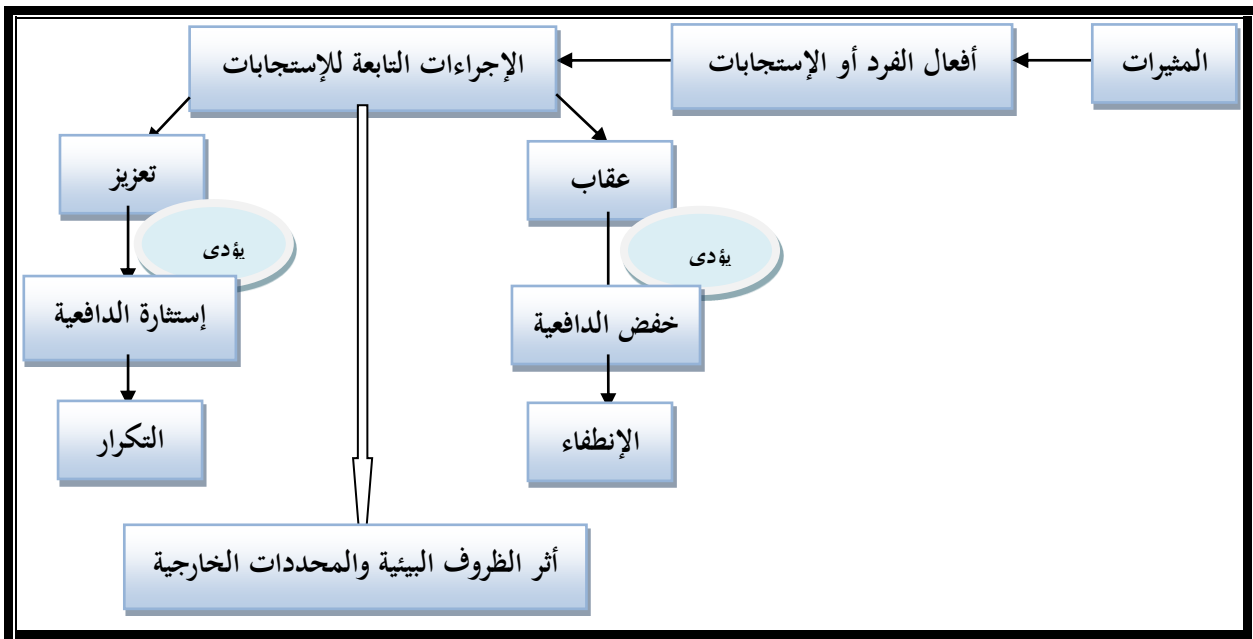
ترى النظرية أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهذا الشعور يؤكد أدمز أنه شعور وجداني عقلي، يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه، وفيما يلي عرض للنقاط الأساسية لهذه النظرية (ماهر، 2014، ص156):

- أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه وما يقدمه، مع ما يحصل عليه الآخرون.
- أن العدالة وعدم المحاباة في تقديم الحوافز يمكنها أن تؤدي إلى مشاعر الرضا والإرتياح.
- وعليه فإنه يجب على رئيس البلدية أن يكون عادلا مع مرؤوسيه، وأن يعمل على توفير المعلومة التي يحتاجها موظفيه، ويمكنهم من المعلومات التي تؤكد هذه العدالة.

7.2.10 نظرية التعزيز : سكينر (skinner)

تشير إلى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك، وأن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمام فالمفرزات هي التي تتحكم في السلوك وأن النتائج التي تعقب مباشرة الإستجابة من الإنسان تزيد من احتمال تكرار ذلك السلوك في المستقبل، فالفرد إذا ما تعرض لخبر سار أو تلقى ثواب على عمل معين فإن احتمال إستجابته مرة أخرى سيتعزز، على عكس إذا ما تعرض إلى خبر سيئ أو عقاب سيجعل احتمال تكراره لنفس السلوك في المستقبل أقل، فالمعززات التي تكون على شكل كتاب شكر أو مدح للموظف أو العامل أمام زملائه، أو زيادة راتبه إذا ما أجاد في أداء عمل معين، يعتبر بمثابة مؤشرات قوية على السلوك: (الشماع، 1999، ص 237)

الشكل رقم(06): يوضح السلوك الاجرائي عند سكينر.



المصدر: (بن زطة، مرجع سابق، ص 146)

8.2.10 نظرية (z) : وليام أوشي (William ouchi)

تعتبر من أهم النظريات المعاصرة في الدافعية، ويعتبر وليام أوشي من الباحثين الذين طوروا نموذجاً إدارياً أطلق عليه (z)، الذي يؤكد على الجانب الإنساني للأفراد في التنظيم، وتستند هاته النظرية على أسس معينة لتحقيق الدافعية من أهمها (التوظيف مدى الحياة، المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات الرقابة الضمنية الإعتبار الكلي للعامل، المسؤولية الجماعية، ضمان الترقية العادلة من خلال التقييم

البطيء)، فالتركيز على هاته النظرية يعتمد على التنسيق بين العاملين والجهود الجماعية بدلا من التكنولوجيا قصد التحسين في الإنتاجية وتحقيق الأهداف، ويتطلب هذا التركيز على جميع الأسس السابقة المشار إليها من أجل تحقيق الدافعية. (عياصرة، مرجع سابق، ص ص 114- 116)

9.2.9 نظرية الفلسفة الادارية: دوغلاس ماك غريغور (Douglas McGregor)

وفي نفس السياق قدم عالم النفس الإجتماعي ماك غريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال إفتراض نظريتين مختلفتان بشكل كبير، حيث تقوم الأولى على أفكار متشائمة ومتشدة، بينما الثانية تقوم على أسس مرنة متفائلة لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما نظرية (X) ونظرية (Y) واللذان نستعرضهما كآآتي: (الزغبي وعبيدات، 1997، ص 43):

- **نظرية (X):** تتطلق هذه النظرية من إفتراض مؤداه أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمة ذاته وتحقيق رغباتها ولا تهمة أهداف المنظمة، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على إنتهاج أساليب القوة، الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة.

- **نظرية (Y):** يرى ماك غريغور أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هئئت له الظروف، وأن زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء، والإلتضباط وإحترام القيم التنظيمية.

10.2.10 النظرية المعرفية: جورج كيلي (George Kelly)

لايزال مجموعة من علماء النفس اليوم يحتفظون اليوم بقوة وجهة النظرية المعرفية في أسسها في مسألة الدافعية، ولعل أحسن مثال على هؤلاء الذي لا يكاد يكون لمصطلح الدافعية وجود عنده، فهو لا يؤمن بأن السلوك أمر في حاجة إلى ما يدفعه أو يحركه، و إنما يؤمن بأن السلوك نشط على الدوام، وأن المشكلة الرئيسية تتركز في إختيار البدائل و القرار الذي يتوصل إليه الإنسان إنما يتوقف على تكويناته الشخصية من أفكار و قيم نحو العالم. (سلامة، 1988، ص 20)

إن أهم ما جاءات به نظريات السلوك التنظيمي قد غير من مفهوم الدافعية وعمل على تطوير هذا المفهوم، وحتى يستطيع القائد في المنظمة الكشف عن الدوافع الفعلية في العمل، فإنه لا بد له من الإلمام بأهم المفاهيم الواردة في هاته النظريات من أجل تسهيل عمليات تشخيص الوضع، وتحديد السلوك الإداري الملائم للأفراد داخل بيئة العمل.

11. العلاقة بين الدافعية و السلوك :

تكمن علاقة الدافعية بالسلوك فيما يلي: (حماني، 2015، ص67)

أ. **إتجاه السلوك:** ويقصد به إختيار الفرد لمطلب دون غيره، ويعبر عن هذا الشخص أكثر دافعية في هذا العمل من غيره.

ب. **المثابرة:** وتعني أن الوقت الذي يقضيه الإنسان بعمل ما، هو أحد مؤشرات الدافعية، فكلما طالت الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمل معين دون الإلتفات إلى المثيرات المشتقة المحيطة به، و يمكن الإستنتاج بأن ذلك نابع من دافعية الفرد للعمل.

ج. **إستمرارية الدافعية:** ويقصد بها رغبة الفرد في العودة التلقائية لعمل ما كان قد تركه من قبل.

ثانيا : ماهية دافعية الإنجاز

1. لمحة تاريخية عن تطور مفهوم دافعية الإنجاز:

تعود بدايات محاولة تفسير دوافع السلوك الإنساني إلى فلاسفة الإغريق وذلك من خلال التمييز

بين إتجاهين:(صادق وأبو خطاب، 1990، ص87)

- **الإتجاه الأول:** يعتبر أن السلوك مدفوعا بالمنفعة ويستجيب لمبدأ اللذة والألم، أي يؤكد على أهمية البعد العاطفي في الدافعية.

- **الإتجاه الثاني:** والذي ينسب إلى الفلسفة العقلية والمثالية، يعتبر أن للعقل والأخلاق والإرادة الحرة دور في تحديد السلوك الإنساني وتوجيهه، أي يتمسك بالجانب المعرفي.

وقد ذهب وليام جيمس و ماكدوجال(William James & Mac Duggal) في مطلع القرن

الماضي من خلال النموذج الغريزي الذي يفسر سلوك الإنسان، على أنه محصلة لمجموعة من الغرائز والميول الفطرية التي يولد الإنسان مزود بها. (الطيب ورشوان، 2006، ص201)

وحظي مفهوم دافعية الإنجاز بإهتمام الباحثين العرب حيث توصل الشربيني(1978) إلى إحدى

عشر سمة تعبر عن الدافع للإنجاز تمثلت في (الطموح، المثابرة، الإستقلال، الثقة بالنفس، الإلتقان،

الحيوية، الفطنة، التفاؤل المكانية، الجرأة الاجتماعية)، وعرف عبد الخالق(1991)الدافع للإنجاز بأنه

الأداء على ضوء مستوى الإمتياز والتفوق أو الأداء الذي تحدته الرغبة في النجاح. (بني يونس، مرجع

سابق، ص82)

2. مفهوم دافعية الإنجاز:

عرف البحث في هذا الموضوع عدة تغيرات، حيث شهدت أبعاد مختلفة في ظل التطور الذي شهده علم النفس عبر مختلف المراحل، فالتطور التاريخي لمفهوم دافعية الإنجاز يشير إلى أن استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس يرجع من الناحية التاريخية إلى العالم ألفرد أدلر (Adler) الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويض مستمد من خبرات الطفولة. (بني يونس، مرجع سابق، ص80)

- وكيرت ليفن (Levin) الذي عرض هذا المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح (Aspiration) وذلك قبل استخدام موراي (Muray) لمصطلح الحاجة للإنجاز، وعلى الرغم من هذه البدايات المبكرة إلا أن موراي يعد من أوائل المهتمين بهذا المصطلح والذي يرجع إليه الفضل في إدخال مفهوم الحاجة للإنجاز (Achievement of need) إلى التراث السيكولوجي، وعلى الرغم من المدى البعيد الذي ذهبت إليه الكثير من الدراسات والبحوث لمفهوم الإنجاز، وانتشار هذا المفهوم على نطاق واسع في التراث السيكولوجي، إلا أن تعريفه لم يخرج عن نسق موراي للحاجات النفسية. (المرجع السابق، ص80) ولقد أخذ مفهوم الدافعية للإنجاز في الانتشار منذ بداية الخمسينيات، من خلال الأبحاث الكثيرة التي قام بها منذ (1953) كل من ماكلياند (Mc Clelland) وأتكينسون (Atkinson) وعدد كبير من الدارسين. (عبد الله، 1998، ص80).

- حيث حدد ماكلياند (Mc Clelland) تعريفاً لمصطلح دافعية الإنجاز: بأنه استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء وذلك في المواقف التي تقيم الأداء وفي ضوء مستوى محدد من الامتياز. (راتب، مرجع سابق، ص48) - في حين يرى أتكينسون (Atkinson) أن الدافع للإنجاز هو: المحصلة النهائية لصراع الأقدام والأحجام بين الأمل في النجاح والخوف من الفشل. (بني يونس، 2012، ص81)

- ويرى هول ولندزي (Lindzey & Holl) أن دافعية الإنجاز تعني: حالة باعثة وموجهة ومنشطة للسلوك تعمل على دفع الفرد نحو تحقيق هدف معين والإحتفاظ على إستمرارية السلوك. (راتب، مرجع سابق، ص48)

- وقد وجد كولمان (Coleman) بأن: الشعور الشخصي بالكفاية الذاتية كان العامل الحاسم في تحديد التحصيل الأكاديمي وقد وجد أن هذا العامل كان من أهم العوامل المؤثرة في التحصيل بما فيها الفروق الطبقة الاجتماعية والعرق ونسبة الطلبة إلى المعلمين وعدد الكتب في المكتبة وحتى الخلفية التعليمية

لمعلمين، كما تعتمد دافعية الإنجاز بشكل كبير على مدى إقتناع الطلبة بأن يكونوا مسؤولين عن تقرير مصيرهم، ولكنهم يعوزونه إلى جهدهم وإلى قراراتهم الشخصية. (غباري، 2008، ص50)

- وفي البيئة العربية يرى الباحث نائر غباري بأن: دافعية الإنجاز تعتبر واحدة من الدوافع المكتسبة التي حصلت على الكثير من النقاش والجدل عن التربويين، وعلى الرغم من أن هذا الدافع يعتبر من الحاجات المتأصلة والمرتبطة بدافع الإستحسان إلا أنه بدأ بالإستقلال، فإذا إمتلك الطلبة هذا الدافع يصبح لديهم رغبة في التحصيل من أجل التحصيل ذاته وليس من أجل أسباب أخرى ويتطلب هذا الدافع التأكيد على القدرات العالية، وفي الوقت ذاته يجذب القدرات المنخفضة. (المرجع سابق، ص49)

- ويرى الباحث عبد القادر طه بأنها: تشير إلى رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى وأعلى ناحية ممكنة، حتى يجوز رضا رؤسائه و مخدوميه فتتفتح أمامه سبل زيادة الدخل ويسهل أمامه سبل الترقية والتقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين والموظفين. (عبد القادر طه، 2009، ص352)

- وترى الباحثة لمعان الجلاي الدافع إلى للإنجاز على أنه: إستعداد الفرد المتمثل في عملية نشطة لبذل الجهد والسعي في سبيل تحقيق هدف معين والإحساس بالفخر و الإعتزاز أمام الآخرين والإستمتاع بالنجاح لبلوغ معايير الإمتياز، فالدافع للإنجاز عامل مساعد أو معين لترجمة الإستعداد إلى التفوق في مجال ما. (الجلاي، 2011، ص222)

3. أبعاد دافعية الانجاز ومكوناتها:

يتشكل دافع الإنجاز من أنواع وأنماط متباينة من السلوك، لذا إتسع الإهتمام به ليشمل دراسة علاقته بمتغيرات إجتماعية وتربوية ونفسية، خاصة أنه يمكن إكتسابه وتنميته من خلال البيئة المحيطة بالفرد وتفاعله معها، حيث يرى أوزيل (Ousil) أن هناك ثلاث مكونات على الأقل لدافع الإنجاز وهي: (بني يونس، 2004، ص384)

أ. **الحافز المعرفي:** الذي يشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته إلى أن يعرف ويفهم، لأن المعرفة الجديدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر فإن ذلك يعد مكافأة له.

ب. **توجيه الذات:** وتمثل رغبة الفرد في المزيد من السمعة والصيت والمكانة التي يحرزها عن طريق أدائه المتميز والملتزم في الوقت نفسه بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها، بما يؤدي إلى شعوره بكفايته وإحترامه لذاته.

ت. **دافع الإنتماء:** بمعناه الواسع الذي يتجلى في الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين، ويتحقق إشباعه من هذا التقبل، بمعنى أن الفرد يستخدم نجاحه بوصفه أداة للحصول على الإعراف والتقدير من جانب أولئك الذين يعتمد عليهم في تأكيد ثقته بنفسه.

وهناك من حصرها في عشرة أبعاد هي: (أبو شقة، 2007، ص 24)

أ. **الطموح:** وهو ذلك الحافز الذي ينمو بداخل الفرد ليكسبه القدرة على بذل مجهود أكبر ليحقق ما يريد.

ب. **المثابرة:** ويقصد بها الصبر على تحقيق الهدف و الإستمرار في العمل حتى تحقيقه.

ت. **الاستقلال:** ويشير إلى قدرة الفرد على صنع القرار الذاتي بنفسه دون تدخل الآخرين.

ث. **تقدير الذات:** ويعبر عن حسن تقدير الفرد لذاته وشعوره بجدارته وكفاءته.

ج. **الإتقان:** ويقصد به القيام بجميع الأمور سواء كانت مهنية أو إجتماعية بأفضل طريقة ممكنة

وبإستخدام أفضل الطرق لإنجازها.

ح. **الحيوية:** وتعبر عن إستمرارية نشاط الفرد في تأدية عمله.

خ. **الفطنة:** وتشير إلى قدرة العقل إلى الوصول إلى نتائج صحيحة حول ما هو حقيقي وواقعي وكيفية

حل المشكلات اليومية.

د. **التفاؤل:** وهو عبارة عن ميل أو نزوع نحو النظر إلى الجانب الأفضل للأحداث والأحوال وتوقع أفضل

النتائج.

ذ. **المكانة:** وتشير إلى رغبة الفرد في الوصول إلى أعلى المراتب القيادية.

ر. **الجرأة الاجتماعية:** وتعبر عن إستعداد الفرد للمخاطرة بأرائه، سواء قبلت بالرفض أو القبول في

المواقف الاجتماعية.

إن الإختلافات التي ظهرت بين الباحثين في تحديدهم لمكونات دافعية الإنجاز، تعود في الأساس

إلى الجوانب النظرية والى المعايير والقيم التي يتبناها الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم في هذا المجال،

وكذا الإختلافات الموجودة في بيئاتهم الاجتماعية، وعليه فإن أبعاد دافعية الانجاز تتمثل في: (خليفة،

مرجع سابق، ص 198 - 200)

أ. **الشعور بالمسؤولية:** ويشير إلى الالتزام والجدية في أداء ما يكلف به الفرد من أعمال على أكمل

وجه وبذل المزيد من الجهد والانتباه لتحقيق ذلك، حيث الدقة والنقاني في العمل والقيام ببعض الأعمال

والمهام التي من شأنها تنمية مهارات الفرد.

ب. السعي نحو التفوق لتحقيق الطموح : ويعني بذل الجهد للحصول على أعلى التقديرات، والرغبة في الاطلاع، ومعرفة كل ما هو جديد، وابتكار حلول جديد للمشكلات، والسعي لتحسين مستوى الأداء، وتفضيل الأعمال الصعبة التي تتطلب المزيد من التفكير والبحث.

ت. المثابرة : وتمثلت مظاهرها في السعي نحو الجهد للتغلب على العقبات التي قد تواجه الشخص في أداء لبعض الأعمال، والسعي نحو حل المشكلات الصعبة، مهما استغرقت من وقت ومجهود، والاستعداد لمواجهة الفشل بصبر إلى أن يكتمل العمل الذي يؤديه الفرد، والتضحية بكثير من الأمور الحياتية مثل قضاء وقت الفراغ وممارسة الأنشطة الترفيهية.

ث. الشعور بأهمية الزمن: والذي ركز حول الحرص على تأدية الواجبات في مواعيدها، و الالتزام بجدول زمني لكل ما يفعله الفرد، سواء فيما يتعلق بأدائه لبعض الأعمال أو في زيارته وعلاقاته بالآخرين، والإنزعاج من عدم التزام الغير بالمواعيد.

ج. التخطيط للمستقبل: وتركزت مظاهره في رسم خطة للأعمال، التي ينوي الفرد القيام بها، والشعور بأن ذلك من شأنه تنظيم حياة الفرد ، وتفادي الوقوع في المشكلات، وأن التخطيط للمستقبل من أفضل السبل لتوفير كل من الجهد والوقت.

4. أنواع دافعية الإنجاز:

ميز فيرووف (veroff) بين نوعين من الدافعية للإنجاز وهما (بن زاهي، 2007، ص81):

أ. دافع إنجاز ذاتي: ينبع من داخل الفرد وذلك بالإعتماد على خبراته السابقة، حيث يجد لذة في الإنجاز والوصول إلى الهدف فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافا جديدة بإمكانه بلوغها.

ب. دافع إنجاز إجتماعي: يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع، ويبدأ في التكوين في سن المدرسة الابتدائية، حيث يندمج الدافع الذاتي والإجتماعي ليشكل دافع إنجاز متكامل ينمو مع تقدم السن، وكذا الإحساس بالثقة في النفس، والإستفادة من الخبرات السابقة للأقران.

5. الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة والمنخفضة:

تتميز الدافعية نحو الإنجاز بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي (بوناب، 2013، ص91):

- عبارة عن دافع بشري مركب ومعقد يتسم بالطموح والمتعة في المنافسة، الإستقلال ، تفضيل المخاطرة والحرص على تحقيق الأشياء الصعبة أو التحكم في الأفكار مع حسن تنظيمها وتناولها؛

- تتسم بالعمل الجاد نحو الأشياء الصعبة؛

- يرتبط هدف الإنجاز بأهداف متجددة تتعلق بنمط الحضارة التي يعيش فيها الفرد؛

- تكمن وراء سلوك الإنسان فهي تنشطه وتدفعه نحو النجاح وبلوغ الهدف الذي يسعى لتحقيقه ؛
 - يتم إكتسابها في مرحلة مبكرة من عمر الإنسان ؛
 - تدفع الفرد إلى العمل المضني والجاد لتحقيق النجاح ؛
 - تؤدي بالفرد إلى أن يحتل مكانة راقية وتكون له قيمة عالية في مختلف مجالات الإنتاج والإبداع.
- 6. العوامل المؤثرة في دافعية الانجاز :**

- إن الأشخاص الذين لديهم دافعية الإنجاز عالية يكون إدراكهم للأشياء التي يؤدونها أو التي يطمحون الوصول إليها واضحة، وذلك مقارنة بالأشخاص الذين لديهم دافع للإنجاز منخفض، ويرجع ذلك إلى تدخل عدة عوامل وهي:(راتب، مرجع سابق، ص ص 253-254)
- أ. الرؤية إلى المستقبل:** تمثل الأهداف المسطرة و طموحات الفرد وغاياته مصدر الطاقة و التشجيع للإنجاز و الممارسة الأنشطة التي تحقق هذه الأهداف.
- ب. التوقع للهدف:** ليس الهدف وحده يوجه الدافع للإنجاز، ولكن نوع و مستوى التوقع.
- ت. خبرات النجاح:** الخبرات السابقة الإيجابية التي يحقق فيها الفرد النجاح و الرضا في أي نشاط.
- ث. التقدم الإجتماعي:** تتأثر دافعية الإنجاز بحاجة الفرد للحصول على الإستحسان و القبول و التقدير الإجتماعي من الأشخاص المهمين بالنسبة له مثل(الأسرة ، المعلم ، الإدارة ، جماعة الرفاق ...).
- ج. الحاجة إلى تجنب الفشل أو النجاح:** هناك نمطان شائعان يؤثران في السلوك الايجابي والإنجازي للفرد و كلاهما يؤدي إلى زيادة القلق، و يؤثران في مستوى الإنجاز و الجوانب النفسية للفرد.
- ح. تقدير الذات:** يعتبر مفهوم الفرد لنفسه وما مدى إعتقاده و ثقته و إستعداداته و قدراته و هو ما يطلق عليه تقدير الذات التي تعتبر أحد العوامل الهامة التي تؤثر على سلوك إنجاز الفرد من حيث الإختيار، المثابرة أو نوعية الأداء .
- خ. الحاجة إلى الإنجاز:** يرى اتكينسون(Atkinson) أن النزعة أو الميل لإنجاز النجاح إستعداد دافعي مكتسب، وهو يختلف بين الأفراد، كما أنه يختلف عند الفرد الواحد في المواقف المختلفة، وهذا الدافع يتأثر بثلاثة عوامل عند قيامه بمهمة ما، وهي:(غباري، مرجع سابق، ص54)
- دافع الإنجاز للنجاح: يقدم الفرد على أداء المهام أو الأعمال بنشاط وحماس، رغبة منه في إكتساب خبرة النجاح والتفوق وهو دافع طبيعي لتجنب الفشل في إنجازها.
 - احتمالية النجاح: إن احتمالية نجاح الفرد في أية مهمة يتوقف على عملية التقويم الذاتي التي يقوم بها عند إنجازها.

- **قيمة باعث النجاح:** إن ازدياد صعوبة المهمة في إنجازها من طرف الفرد تجعله يزيد في قيمة باعث لديه، فكلما كانت المهمة أكبر صعوبة زادت قيمة الباعث لديه للحفاظ على مستوى دافعي مرتفع. يمكننا القول أن هناك تباين في عوامل التأثير في دافعية الإنجاز، فقد تتعلق هاته العوامل بطموحات و أهداف الفرد و نجاحه في مهمته، أو تتعلق بحاجة الفرد إلى القبول والتقدير الاجتماعي أو حاجة الفرد إلى ثقته بنفسه وبقدراته و إستعداداته، أو بدافعه للنجاح و إحتتمالية هذا النجاح أو بقيمة باعث النجاح.

7. قياس دافعية الإنجاز:

تنقسم المقاييس التي إستخدمت في قياس دافعية الإنجاز إلى فئتين:

1.7 الفئة الأولى: المقاييس الإسقاطية: هي الوسيلة التي نستطيع من خلالها التمييز بين مختلف

مستويات الدافعية للإنجاز قام بوضع صور غامضة للفرد وجعله يحكي قصة عليها، وتتضمن هذه الطريقة إختبار تفهم الموضوع (Tat) الذي أعده موراي (Murray) عام (1938)، حيث يرى أن الفرد يكشف عن حاجاته للإنجاز من خلال هذه القصص، حيث يتم عرض الصور على الشاشة لمدة (20) ثانية أمام المبحوث، وبعدها يطلب من المبحوث كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة لكل صورة بعدها يقوم المبحوث بالإجابة على هذه الأسئلة الأربعة بالنسبة لكل صورة، وذلك في مدة لا تتجاوز أربع دقائق، حيث يستغرق إجراء إختبار كله في حالة إستخدام الصور الأربع حوالي عشرين دقيقة، والأسئلة هي: (موسى، 1994، ص21)

- ماذا يحدث؟ من هم الأشخاص؟

- ما الذي أدى إلى هذا الموقف؟

- ما محور التفكير؟ و ما المطلوب عمله؟

- ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عمله؟

ويرتبط هذا الإختبار أساسا بالتخيل الإبداعي ، ويتم تحليل القصص أو نواتج الخيال لنوع معين

من المحتوى في ضوء ما يمكن أن يشير إلى الدافع للإنجاز وعلى الرغم من أن ماكلياند وزملائه قد كشفوا عن معاملات ثبات وصدق مرتفعة لإختبار تفهم الموضوع، فقد وصل معامل ثباته إلى (0.96)

وإلى (0.58)، وفي دراسة أخرى على الرغم من هذا فقد كشفت أغلب الدراسات التي أستخدمت هذا

الإختبار في مجال الدافع للإنجاز عن إنخفاض ثباته، أما بخصوص الصدق فقد تبين أنه لا توجد علاقة بين إختبار تفهم الموضوع، وكل من مقياس تفضيل الشخص لـ (Edwards) ومقياس (Mehrabian) للميل

للإنجاز، 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 إنفعالات المبحوث بصدق مشكوك فيه، كما أن طريقة تصحيحها تحتاج إلى وقت كبير، وتتسم بالذاتية، بالإضافة إلى إنخفاض ثبات وصدق هذه الطرق الإسقاطية. (خليفة، مرجع سابق، ص ص 98-99)

2.7 الفئة الثانية: المقاييس الموضوعية: تعددت هذه المقاييس من بينها ما يلي:

أ. **مقياس وينر (Weiner, 1970):** حيث أعد مقياس الدافعية للإنجاز لدى الأطفال والمراهقين عبارته مشتقة من نظرية أتكينسون حيث تكونت من (20) عبارة من عبارات الإختبار الجبري، وقام الباحث بإيجاد صدق المقياس وحصل على نتائج مرضية وبالنسبة لثبات المقياس رغم أنه طبق في البيئة الأمريكية في دراستين إلا أنه لم تذكر أية تفاصيل على ثبات المقياس، وقام موسى عام (1985) بتطبيقه على عينة تتكون من (124) تلميذا و تلميذة من المدارس الابتدائية في مدينة براد فورد بإنجلترا وباستخدام ألفا كرونباخ وصل معامل الثبات إلى (0.85) وهو دال. (موسى، مرجع سابق، ص 25)

ب. **مقياس قشقوش (1975):** قام بتصميم أول أداة عربية لقياس دافع الإنجاز أعتمد فيها على نفس المفهوم الذي أعتمد عليه ماكلياند وأصحابه عن دافع الإنجاز، حيث عرض بنود هذا الإستبيان عن ثلاثة محكمين أختيرت منهم (32) بند لقياس دافعية الإنجاز، و تمت إعادة الإجراء على (100) طالب جامعي لتأكد من ثبات الإختبار، وتوصل إلى معامل إرتباط بلغ (0.89) و إعتمد على محكات أخرى وتوصل إلى نتائج مرضية في هذا المجال. (قشقوش ومنصور، 1979، ص 94) نقلا عن (وسطاني، مرجع سابق، ص 80)

8. النظريات المفسرة لدافعية الانجاز:

ظهرت عبر المراحل التاريخية نظريات متعددة في تفسير الدافعية للإنجاز، فهي تمتد في جذورها إلى أهم المفكرين والفلاسفة القدماء، وتختلف من حيث المنشأ أو الأصل باختلاف الخلفية النظرية للباحثين في علم النفس، فمنها من ركزت على الجوانب البيولوجية للدافعية، والبعض الآخر ركز على الجوانب السيكلوجية المعرفية والانفعالية، ومنها من ركز على جانب البيئة المادية و الإجتماعية، وفيما يلي عرض لأهم هاته النظريات:

1.8 نظرية هنري موراي (Henry Murray)

لقد أبدى موراي على خلاف كثير من الباحثين إهتماما مبكرا بالقدرة والإنجاز، من خلال بحوثه حول الشخصية بتقويم الأفراد في القدرة والإنجاز على أدائهم في عدة مجالات مختلفة، سواء كانت جسمية أو ميكانيكية أو قيادية أو إجتماعية أو إقتصادية أو تربية أو غيرها، وأكد أن الحاجة للإنجاز تشكل أحد الدوافع المهمة لدى الأفراد، حيث وصفها بأنها عبارة عن قوة فسيولوجية كيميائية تثار بواسطة عمليات داخلية أو مؤثرات خارجية لدى الأفراد. (الخيري، 2008، ص50)

وإهتم موراي بتوضيح العلاقة بين مستوى الطموح والدافعية للإنجاز والتميز بينهما، حيث إعتبر مستوى الطموح أحد المؤثرات لشدة الحاجة للإنجاز والتي تزداد شدتها في رأيه عندما يختار الفرد أن يوجه جهوده ومساعدته نحو تحقيق هدف صعب وموضوع غير متاح، و إعتبر أن الحاجة للإنجاز تعد من الحاجات الأساسية في حياة الفرد التي لا بد من إشباعها، ويتوقف ذلك على مدى نجاح الفرد في تحقيق ما يضعه لنفسه من رغبات وأهداف. (عبد الواحد إبراهيم، 2010، ص389)

2.8 نظرية الحاجات لديفيد ماكلياند (D.McClelland):

ركزت نظرية ماكلياند على أنه يوجد ثلاث حاجات موجودة لدى كل الأفراد وبدرجات مختلفة، لها أثر كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمة، وهي: (المغربي، 2016، ص198)

أ. **الحاجة إلى السلطة:** إن الأفراد الذين يحتاجون للسلطة يميلون بشكل دائم لممارسة التأثير والرقابة القوية، في الغالب يسعى هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية.

ب. **الحاجة للإلتئام:** إن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإلتئام يتكوّن لديهم الشعور بالفرح والسرور عندما يشعرون أنهم محبوبون من الأشخاص الآخرين، كذلك يشعرون بالحزن إذا رفضوا من الجماعة التي ينتمون إليها، يميل هؤلاء الأشخاص إلى تطوير علاقات إجتماعية مع الآخرين.

ج. **الحاجة للإنجاز:** معنى هذه الحاجة أن الأفراد الذين يكون لديهم حاجة للإنجاز، يكون لديهم رغبة عالية للنجاح، يخافون من الفشل، ويستمتعون بالتحدي.

ويرى ماكلياند (Mc Clelland) أن سمات الأشخاص ذوي الحاجة المرتفعة إلى الإنجاز بأنهم

يميلون إلى: (سراية، 2013، ص136)

- المواقف التي تكون فيها المخاطرة متوسطة؛

- تأكيد مسؤولياتهم في العمل، وينجذبون إلى أدوار القائد أو المدير في المؤسسة؛

- الرغبة في معرفة إمكانياتهم وقدراتهم والعائد من أدائهم؛
 - أداء الأعمال ذات الأهداف القابلة للتحقيق، ويتسمون بالواقعية، والحرص الشديد على إستغلال الوقت.
- 3.8 نظرية أتكينسون (Atkinson):**

إتسمت نظرية أتكينسون في الدافعية للإنجاز بعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية ماكلايند ومن أهم هذه الملامح أن هذه النظرية أكثر توجها معلميا وتركيزا على المعالجة التجريبية للمتغيرات، التي تختلف عن المتغيرات الإجتماعية المركبة التي تناولها ماكلايند، وتميز أتكينسون بأنه أسس نظريته في ضوء كل من نظرية الشخصية وعلم النفس التجريبي، وأشار أتكينسون إلى العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطرة، وأشار إلى أن مخاطر الإنجاز في العمل تحدها أربعة عوامل: (خليفة، مرجع سابق، ص112)

أ. عاملان يتعلقان بخصال الفرد:

- النمط الأول: الأشخاص الذين يتسمون بإرتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة أكبر من الخوف من الفشل.
 - النمط الثاني: الأشخاص الذين يتسمون بإرتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة للإنجاز.
- الجدول رقم(04): يوضح خصائص الأفراد المنجزين وفق نظرية أتكينسون.**

الأفراد ذوي الدافعية للإنجاز المنخفضة	الأفراد ذوي الدافعية للإنجاز المرتفعة
- يسيطر عليهم الخوف والقلق و إرتفاع الدافع لتحاشي الفشل.	- مستوى القلق أو الخوف منخفض.
- يتميزون بثقة النفس وتفضيل المسؤولية الخارجية.	- يميلون إلى الثقة بالنفس وتفضيل المسؤولية الفردية
- التوجه إلى عدم تكرار المحاولات.	- التوجه إلى بذل الجهد وإصدار المحاولات في سبيل الوصول إلى تحقيق الأهداف.
- لا يضعون لأنفسهم محكات للإنجاز.	- إصدار الأداء في وجود محكات الإمتياز أو الجودة.
- لا يتحمسون إلى معرفة نتائج أعمالهم.	- التحمس إلى نتائج أدائهم وأعمالهم .
- مفهوم الذات لديهم يتسم بالانخفاض.	- التمتع بمفهوم ذاتي إيجابي.
- يستندون إلى وجهة ضبط خارجية.	- مقاومين للضغط الإجتماعي الخارجي.
- يعتمدون على الآخرين في وضع أهدافهم.	- يستندون إلى وجهة ضبط داخلية.
- غير مقاومين للضغط الإجتماعي الخارجي.	- يتميزون بإستقلال شخصياتهم.
- يتجنبون الإقدام على الإنجاز خشية الفشل.	- بناء توقعات إحتمالية النجاح أو الفشل.

المصدر: (بن زطة، مرجع سابق، ص197)

ب. عاملان يرتبطان بخصائص المهمة أو العمل المراد إنجازه :

- إحصائية النجاح: ويشير إلى الصعوبة المدركة في العمل، وهي إحدى محددات المخاطرة.
 - الباعث للنجاح في العمل: ويتأثر الأداء في عمل ما بالباعث في هذا العمل، والباعث للنجاح هو الإهتمام الداخلي أو الذاتي لأي عمل بالنسبة للفرد.
- والإفتراض الأساسي في نظرية أتكينسون هو أن الحاجة للإنجاز لا تؤثر في العمل تحت أي ظرف من الظروف، ولكن فقط حينما يمثل الموقف نوعا من التحدي الشخصي، فإن نسبة النجاح لا تتعدى فيه (50%) إذ أن الأفراد ذوي دافعية الانجاز المرتفعة يميلون لأداء المهمات متوسطة الصعوبة.
- (بالرابع، 2011، ص244)

4.8 نظرية باندورا (Bandura):

- طور باندورا النظرية المعرفية الإجتماعية كبديل لنظرية التعزيز، حيث إفترض أن المعارف تتوسط تأثيرات البيئة على سلوك الفرد، فقد بين أنه ليست هناك تأثيرات معرفية على سلوك الأفراد أكثر من أحكام الناس على إستطاعتهم الإنجاز أهداف معينة، وترتبط فاعلية الذات لدى "باندورا" بمفاهيم الكفاية، ولكن على عكس المدركات العامة المطبقة في المواقف العديدة، وإفترض وجود أربعة مصادر رئيسية للمعلومات عن أحكام فاعلية الذات في المواقف وهي:(زايد، 2003، ص72)
- أ. **الخبرة الفعلية:** وتعتبر مصدرا هاما للمعلومات بحيث تزيد النجاحات الماضية من تقييم الفاعلية وتقلل الإخفاقات الماضية من هذا التقييم.
- ب. **الخبرة البديلة:** قد يقتنع الأفراد أحيانا بأنهم قادرين على أداء المهمة بعد مشاهدة فرد في نفس عمرهم يقوم بهذه المهمة ولكن يكون لهذه الخبرات البديلة تأثير كبير عندما يكون لدى الأفراد خبرة شخصية قليلة بالمهمة.

- ج. **الإقناع اللفظي:** وهو أقل تأثيرا من الخبرات الفعلية والبديلة في أحكام فاعلية الذات، وقد لا يكون مؤثرا إلا إذا كان حقيقيا ومدعما بخبرة حقيقية لكن تشجيع الفرد يدعمه لأداء المهمة.
- ح. **التنبه الفيسيولوجي:** تعتبر الإثارة الفيسيولوجية منبها حيث تظهر لدى الفرد علامات عند قيامه بإنجاز بعض المهمات الخاصة، فيتسبب العرق، وتزيد ضربات القلب لديه، فإن أثرت حالة القلق سلبيا على أدائه، فمن المحتمل أن يفقد ثقته في قدرته على الأداء لاحقا.

5.8 نظرية العزو السببي برنارد وينر (Weiner):

تعد نظرية برنارد وينر المعروفة بنظرية العزو، من أهم النظريات في مجال الدافعية الإنسانية بوجه عام ودافعية الإنجاز بوجه خاص، وتهتم هذه النظرية بكيفية إدراك الفرد لأسباب سلوكه وسلوك الآخرين، وركز الباحثون في هذا المجال على العزو المعرفي للسببية، على إعتبار أن المعرفة تؤثر في عمليات العزو والسلوك، لذا تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات الإدراكية تأثيرا فيما يتصل بالدافعية. (خليفة، مرجع سابق، ص153)

كما أوضح وينر نظريته الكاملة للعزو النسبي في ثلاثة أنماط لتتابع الدافعية هي: (Weiner, 1985, p759)

- نقص الدافعية بعد الفشل؛
- زيادة الدافعية بعد الفشل؛
- زيادة الدافعية بعد النجاح.

6.8 نظرية وضع الأهداف إدوين لوك (Edwin Locke):

يرى أصحاب هذه النظرية ومن أشهرهم إدوين لوك أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها، على إعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها. (ماهر، مرجع سابق، ص154)

إن نظام الإدارة بالأهداف في المنظمة يعتمد على إتفاق القائد مع موظفيه بوضع أهداف خاصة لأداء العمل وإقناعهم بقبول هذه الأهداف، والتي تكون محددة ومقبولة وذات نفع وفائدة للأفراد في المنظمة يوفر إمكانية إتفاق الطرفين على عملية التفاوض والتي تحقق الدافع المؤدي للحافز.

7.8 نظرية التقرير الذاتي لديسي و راين (Deci & Ryan)

ظهرت بوادر هذه النظرية سنة (1985) على يد الباحثان دي سي وراين، ومن ثم بدأت تطبيقات هذه النظرية تظهر جليا ابتداء من سنة (2000)، من أهم مبادئ هذه النظرية هي النظرة المعاكسة لدور الحافز الخارجي (مثل إستخدام المال أو الجائزة، أو التخويف بالعقاب أو الطرد من المؤسسة)، وكذلك في تقديم حياة صحية ونفسية منسجمة مع النفس، حيث يتم وصف أعلى مستوى للدافعية الداخلية بأنه المبادرة إلى أداء العمل حبا فيه ولكونه شيقا ومرضي في حد ذاته، وهذا على العكس من الدافع الخارجي والذي يعكس مفهوم أداء العمل من أجل نيل مكسب مادي أو خوفا من نتائج سلبية. (Deci & Ryan, 2002, pp 661-669)

من خلال ما سبق يتبين أن هناك إختلاف في إتجاهات وأراء أصحاب هذه النظريات، من خلال نتائج الدراسات التي توصلوا إليها والتي تختلف بإختلاف البيئة التي يعيش فيها كل باحث، فتنمية الدافع للإنجاز للأفراد داخل بيئة العمل، تكون من خلال تفعيل العلاقات الإنسانية الطيبة بين أفراد المنظمة وتنمية إحساسهم بشعور الفخر والإعتزاز، ومكافأتهم ماديا ومعنويا، فالدافع للإنجاز يكتسبه الأفراد في المنظمة، من خلال شعورهم بالطموح والتميز وحب التحدي، والسعي إلى تحقيق الأشياء الصعبة، وتنشيط سلوكهم وتوجيههم نحو النجاح.

ثالثا: دافعية الإنجاز والقيادة التحويلية

1. تنمية دافعية الإنجاز في ظل القيادة :

1.1 تنمية دافع الإنجاز من وجهة نظر ماكلياند :

صمم ماكلياند برنامجا يتضمن أربعة محاور أساسية و التي تعد الأساس الذي تبني عليه برامج تنمية دافع الإنجاز :

أ. التعرف على دوافع الإنجاز: يرى ماكلياند أن القائم على التدريب(القائد) يطلب من المشاركون أن

يكتبوا قصصا على بطاقات إختبار تفهم الموضوع، ثم يقوم بتصحيحها في ضوء المفاهيم الإنجازية، مما يساعد على معايشة الأفكار الإنجازية وإكتساب لغة الإنجاز.(أبو رياش وآخرون، 2006، ص195)

ب. دراسة الذات: يرى ماكلياند أنه ثمة ثلاث مدخلات في برنامج التدريب تساعد على تحقيق هذا

الهدف يدور المدخل الأول منها حول إستجابة دافعية الإنجاز المرتفعة لمطالب الحياة اليومية والمهنية وذلك بعرض خصائص ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة في علاقاتها بالنجاح الوظيفي والحياتي بصفة

عامة. (المرجع السابق، ص196)

ت. تحديد الهدف : يرى ماكلياند أنه بقدر ما تتوفر الأسباب لدى الفرد المشارك عن إعتقاده أنه يستطيع

أن ينمي دافعا ما أو يجب عليه أن ينمي دافعا ما، بقدر ما يحقق، ويقدر ما يلزم المشارك نفسه بتحقيق أهداف محددة في حياته.(المرجع السابق، ص197)

ث. التدعيم و المساندة: يرى ماكلياند أنه يزيد إحتمال تغير الدافع إذا توفر جو التفاعل الإجتماعي

الذي يشعر فيه كل مشارك بالدفء و الصدق و الإحترام كإنسان قادر، كما يزيد إحتمال تغير الدافع إذا توفر جو عام على توجيه حياته و سلوكه في المستقبل يؤكد على أهمية دراسة الذات و الخروج من

الروتين اليومي مما يجمع بين المشاركين بحيث يصبحون جماعة مرجعية تجمع ما بين أفرادها.

2. علاقة القيادة التحويلية بدافعية الإنجاز:

يعتبر موضوع القيادة واحد من أهم المواضيع في السلوك التنظيمي، فهو يمثل محورا رئيسيا للعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين يتفاعل مع دافعية الأفراد وإتجاهاتهم النفسية، فالمنظمات على إختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها بحاجة إلى قادة يتحملون المسؤولية قصد تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادة فإنه يتعذر علينا إستغلال المورد البشري الإستغلال الأمثل، مما يجعلها تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها. (بن عبد الرحمن، 2011، ص157)

فالتوجه اليوم يفرض علينا إيجاد قادة في المنظمات يملكون سلوك قيادي بعيدا عن القيادة التقليدية التي لم تعد تتناسب مع ظروف العصر الراهن، لهم القدرة على الإستجابة للتحديات، قادة يلهمون ويثيرون الأفراد ويعملون على توجيه المنظمات لتواكب المستقبل في مجتمعاتنا المعاصر، يرتقون بفكرهم للإعلاء من شأنها، يسعون إلى تنظيم فعال ويعملون على بناء الالتزام بين الأفراد، و يمنحون الأفراد الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة لجعلهم متحمسين و مندفعين للعمل، فالقائد التحويلي اليوم يسعى لتحقيق مستوى عال من الرضا والدافعية داخل المنظمة ولتحقيق ذلك يتطلب: (سميرات و مقابلة، 2014، ص514)

أ. توافر مواصفات وسلوكيات التأثير المثالي في القائد، من خلال الممارسات التي يقوم بها القادة في المنظمات والخصائص التي يتميز بها والتي تجعل منهم قدوة ونموذجا يحتذى به يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين في مجال العمل، ما يؤثر في شخصياتهم إيجابا، ويجعلهم ينجذبون إليه ويتبنون الرؤية التي يتبناها ويبدون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء والالتزام في العمل، فترتفع بذلك روحهم المعنوية وتزيد دافعتهم للعمل وإنجاز المهام المطلوبة بقابلية أكثر.

ب. توافر مواصفات وسلوكيات الحفز الإلهامي في القائد، من خلال التركيز على التصرفات والسلوكيات التي يقوم بها القائد والخصائص التي يتميز بها، والتي تثير في التابعين حب التحدي، وتعمل على إيضاح التوقعات للعاملين وتصف أسلوب الإلتزام للأهداف التنظيمية، وتظهر روح الحماس وروح التفاؤل وتستثير روح الفريق والعمل على وضع أهداف واضحة وعالية المستوى والإلتزام بتحقيقها، وهو بذلك يستطيع شحذ العاملين إلى مزيد من الجهود الإضافية ويخلق في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة، فترتفع بذلك روحهم المعنوية وتزيد دافعتهم للعمل وإنجاز المهام المطلوبة بقابلية أكثر.

ج. توافر مواصفات وسلوكيات الإهتمام الفردي في القائد، من خلال التركيز على فهم إحتياجات وتطلعات الموظفين والإهتمام بها بصورة فردية و تقبل الفروق الفردية بينهم، و يعامل المرؤوسين كأفراد أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة، ويستمع إليهم جيدا ويقضي وقتا في تدريس الآخرين وتدريبهم، ما يؤدي إلى شعور العمال بالإهتمام والمكانة فترتفع بذلك روحهم المعنوية وتزيد دافعيتهم للعمل ولإنجاز المهام المطلوبة بقابلية أكثر؛ د. توافر مواصفات وسلوكيات الإستثارة الفكرية في القائد، من خلال تشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم وتشجع الأفكار الجديدة والمبدعة لحل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، ويعمل على تشجيع روح الإبتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، كما يعمل على قبوله للأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره، فتزيد دافعيتهم للعمل ولإنجاز المهام المطلوبة بقابلية أكثر.

و. توافر مواصفات التمكين في القائد، من خلال إعطاء العاملين الصلاحيات وتحميلهم لبعض المسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة بإتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مما يؤكد على توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل مبدأ الإهتمام بتمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات، في الوقت الذي يشهده العالم من تحديات وتغيرات متسارعة ومتلاحقة في الوقت الراهن.(اليازجي، 2015، ص03)
إن القيادة التحويلية بجاذبيتها الشخصية وقدرتها الإلهامية وإهتمامها الفردي وإستثارته العقلية وتمكين عاملها تحقق دافعية أقوى لتحقيق آمال كبيرة ومجهود إضافي، ومن الطبيعي أن ترفع من مستوى المجهود المتوقع إلى مستوى المجهود غير المتوقع. (بن عبد الرحمن، المرجع السابق، ص159)
ودافعية الإنجاز تعد من الأمور المهمة بالنسبة لكل من القادة والمنظمات، فنجاح أي منظمة وفعاليتها يتوقف على دافعية الانجاز للأفراد في بيئة العمل، لذلك فإنه لا بد للقادة أن يفهموا معنى وطبيعة دافعية الإنجاز للفرد خاصة في مواقف العمل، فالقائد المتميز يسعى للوصول بالمنظمة إلى أعلى الدرجات، وإحتلال موقع الصدارة من خلال الإبتعاد عن القيادة التقليدية وإتباع النمط القيادي التحويلي في الممارسات الإدارية مع العاملين في المنظمة.

خلاصة الفصل :

يستخلص الباحث من خلال العرض النظري الذي أوردناه في هذا الفصل، أن الدافعية بمفهومها العام هي المحرك والمنشط والموجه للسلوك الإنساني من أجل تحقيق هدف ما، وأن المنظرين و الباحثين في مجال علم النفس العمل والتنظيم خاصة وفي مجالات أخرى عامة، لم يكتفوا بهذا القدر من الدراسات لهذا المفهوم، بل تعمقوا وتوسعوا في هذا المجال حتى توصلوا إلى إبراز مفهوم جديد وهو الدافعية للإنجاز، وأعتبروه مكونا أساسيا في أي نشاط يقوم به الفرد، فربطوا ذلك بالفعالية والآثار الناجمة عنه من خلال تطوير أسباب نموه بشكل يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق الطموح، والمثابرة والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل.

وما تعدد نظريات دافعية الإنجاز، إنطلاقا من النظريات الكلاسيكية ووصولاً إلى النظريات الحديثة في هذا المجال، لدليل قاطع على أهمية هذا المفهوم ومدى الإهتمام الذي ناله من قبل الباحثين حتى أيامنا هذه، فالمتتبع لتطور هذا المفهوم قد يجد نفسه محاطا بمجموعة من التساؤلات التي تحتاج إلى العديد من الإجابات، نظرا للاختلافات المتباينة والمتعلقة به، لأن التدقيق فيه سيساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد العاملين في المنظمات.

ورغم إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، إلا أنه يبقى ميدانا خصبا للأبحاث الميدانية للإجابة على الأسئلة الكثيرة التي لا يمكن الوصول إليها، إلا من خلال البحث والتقصي، حتى يتم تغطية الجوانب المهمة في أي دراسة، وذلك بالاستفادة من المقاييس الإسقاطية و الموضوعية والتي تطرق إليها الباحثين في هذا المجال لتحديد مستويات دافعية الإنجاز للأفراد العاملين في المنظمات.

الجانب الميداني

الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2. الدراسة الإستطلاعية:

1.2 المجال المكاني والزمني للدراسة.

2.2 مجتمع الدراسة .

3.2 عينة الدراسة الإستطلاعية.

4.2 أدوات جمع البيانات

5.2 الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

3. الدراسة الأساسية:

1.3 منهج الدراسة

2.3 عينة الدراسة الأساسية

3.3 الأساليب الإحصائية

- خلاصة

- تمهيد :

بعد التطرق إلى الجانب النظري وما يحتويه من تقديم لموضوع الدراسة لكل من متغيري (أبعاد القيادة التحويلية، ودافعية الإنجاز)، وإبراز الأهمية والأهداف، والتعرف على مصطلحات الدراسة، وأهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، للتوصل إلى تكوين أهم المعارف والأفكار التي توصل إليه الباحثون في هذا المجال واكتشاف حقائق وقواعد علمية جديدة تتصل بمشكلة دراستنا، من خلال طرق منهجية وعلمية تتفق مع طبيعة الموضوع وأهدافه التي نسعى إليها، من خلال التعريف بمؤسسة الدراسة الدراسة الإستطلاعية وما تضمنته من تحديد المجال الزمني والمكاني للدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة الاستطلاعية، أدوات جمع البيانات والمتمثلة في مقياس للقيادة التحويلية وآخر لدافعية الإنجاز وإجراءات التحقق من صدقهما وثباتهما، ثم الدراسة الأساسية وما تضمنته من منهج الدراسة، عينة الدراسة الاساسية ، وصولا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة بيانات هاته الدراسة.

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تتواجد بلدية مناعة بالجنوب الغربي تبعد عن ب(120كلم) وتعتبر من البلديات المجاورة لولاية الجلفة، وبتعداد سكاني بلغ ثمانية آلاف وسبعمئة وستة (8706 نسمة) حسب آخر إحصاء سكاني (2008)، ويقع مقر البلدية بالحي الرئيسي وسط المدينة، ويتكون المجلس الشعبي البلدي من رئيس المجلس الشعبي البلدي و(03) نواب ورؤساء لجان ومدوب بلدي أي بمجموع ثلاثة عشر (13) عضواً.

2.1.1 الهيكل التنظيمي للبلدية:

يتكون الهيكل التنظيمي للبلديات الأقل من (10.000 نسمة) من

المصالح التالية: (قانون البلدية 10/11، 2011، ص ص 14-21)

أ. رئاسة المجلس الشعبي البلدي: حددت صلاحيات ومهام رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للبلدية والدولة كونه يمثل البلدية في جميع المراسم التشريعية والتظاهرات الرسمية، ينبغي عليه المشاركة فيها حسب التزاماته المحددة في هذا القانون، كما يستدعي المجلس البلدي ويعرض عليه المسائل الخاضعة لاختصاصه، ويعد مشروع جدول أعمال الدورات ويترأسها، ويسهر على تنفيذ مداورات المجلس، ويعمل على تنفيذ ميزانية البلدية لكونه الأمر بالصرف، كما يقوم تحت رقابة المجلس الشعبي البلدي بإسم البلدية بجميع التصرفات الخاصة بالمحافظة على الأملاك والحقوق المكونة للممتلكات البلدية وإدارتها. إن رئيس المجلس الشعبي البلدي يمثل البلدية في كافة أعمال الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما، فهو يقوم تحت إشراف الوالي بتبليغ وتنفيذ القوانين والتنظيمات على إقليم البلدية، ويسهر على النظام والسكينة والنظافة العمومية، ويتخذ كافة الاحتياطات الضرورية والوقائية لضمان سلامة وحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية كما يمكن لرئيس البلدية في إطار مخططات تنظيم وتدخل الإسعافات والقيام بتسخير الأشخاص والممتلكات طبقاً للتشريع المعمول به، وتعتمد رئاسة المجلس البلدي في مهامها على أمانة رئيس المجلس التي تعمل على تسجيل وفرز وتحويل البريد الوارد والصادر، وتحضير استقبالات رئيس المجلس البلدي ومتابعتها، وكتابة جلسات الاستقبال ومتابعة شكاوى وتظلمات المواطنين، و تقديم المشورة لرئيس المجلس الشعبي البلدي، وتولي العلاقات مع وسائل الإعلام والجهات الرسمية.

ب. الأمانة العامة: وحددت صلاحيات ومهام الأمين العام للبلدية كونه يقوم بإعداد إجتماعات المجلس الشعبي البلدي بتنفيذ المداورات، وتبليغ محاضر مداورات المجلس البلدي والقرارات لسلطة الوصاية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة، وتحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها، وممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية، وصيانة محفوظات البلدية

والإشراف العام على مكتب الإحصائيات والإشراف على إعداد ميزانية البلدية وتتبعها، وتتفرع الأمانة العامة إلى:

- مكتب أمانة الأمين العام: الذي يتكفل بالقيام بتبليغ محاضر مداورات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.

- مكتب الإعلام الآلي والإحصائيات: الذي يتكفل بصيانة أجهزة الإعلام الآلي، وإعداد وتحضير البرامج المتعلقة بالإعلام الآلي، وإعداد الدراسات التقنية، المتعلقة باقتناء وتجهيز مقر البلدية وملحقاتها بأجهزة الإعلام الآلي، وإعداد جداول الإحصائيات بالتنسيق مع مديرية التنظيم والشؤون العامة.

ت. مصلحة الشؤون الإدارية والمالية ويتفرع عنها :

- مكتب الشؤون الإدارية : يتكفل بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى إنهاء علاقة العمل، ومسك جدول التعداد، وتحضير جداول الترقية في الدرجات وتنفيذه، وتحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه، والسهر على تنظيم المسابقات على أساس الشهادات والاختبارات والفحص المهني والامتحان المهني وعلى أساس الاختيار والتأهيل والالتزام بتطبيق جميع المراحل، عملية التوظيف ابتداء من الإشهار وصولاً إلى الإعلان عن لنتائج النهائية، وتحضير جدول حصيلة الشغل والسهر على التكوين المتواصل للمستخدمين، وتنظيم دورات في الإعلام الآلي لتحسين الأداء الخدماتي لأعوان الإدارة، والاتصال بمختلف مراكز التكوين المتخصصة و الجامعات لإعادة تأهيل المستخدمين وتجديد معارفهم.

- مكتب الشؤون المالية: يتكفل بإعداد الميزانية والحسابات وتنفيذها، و المتابعة المالية لبرامج التنمية، وحساب أجور ومرتبات المستخدمين، وإعداد حوالات التحصيل والدفع، ومسك دفاتر الالتزامات والنفقات و المداخيل.

- مكتب الممتلكات والعقود: يتكفل بإعداد العقود البلدية، ومسك سجل الأملاك البلدية، والجرد العام لأملاك البلدية والجرد الدوري، ومتابعة حالة الأملاك البلدية والسهر على المحافظة عليها وتطويرها.

ث. مصلحة التنظيم والشؤون العامة وتتفرع عنها ثلاثة مكاتب:

- مكتب التنظيم: يعمل على كيفية إبرام العقود والصفقات العمومية، و اجراء الإحصاء العام للسكان، والمصادقة على التوقيعات، وتنظيم الأسواق وحركة المرور، ورسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة، وتتبع ملف المخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومخططات شغل الأراضي، ونشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية والمؤسسات المصنفة من خلال إجراء التحقيقات حول محاسن ومساوئ المؤسسات،

- مكتب المنازعات و الشؤون القانونية: يتكفل بمتابعة المنازعات وتحليلها، وإعداد العرائض القضائية، وتمثيل البلدية أمام القضاء بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي، والسهر على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتنفيذ الأحكام والقرارات القضائية.

- مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية: يتكفل بمسك البطاقة الانتخابية، وأمانة اللجنة الانتخابية الإدارية ومتابعة العمليات الانتخابية، ومتابعة المنازعات وتحليلها، و إحصاء فئات الخدمة الوطنية.

ج. مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية وتتفرع عنها أربعة مكاتب :

- مكتب الشؤون الاجتماعية: يتكفل بمنح المكفوفين والمعوقين والمسنين، والمساعدات الاستثنائية للمحتاجين والعائلات المحرومة، و إحصاء العائلات المحرومة بالتنسيق مع لجان أخرى، وتسليم شهادات الاحتياج بغرض التداوي أو الحصول على المساعدة القضائية، و منح المنحة الجزافية للتضامن لعمال الشبكة الاجتماعية، والتكفل بدور العجزة، والمرضى عقليا ونفسيا وإحالتهم على المصحات الاستشفائية المختصة.

- مكتب التمهين والتشغيل: يتكفل بملف التمهين والتشغيل من خلال العمل المأجور المؤقت ومختلف البرامج الأخرى ذات الصلة بعالم التكوين والشغل، و الاهتمام بملف التعاونيات الشبانية.

- مكتب الشؤون الثقافية: يتكفل بمتابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الثقافي، و العمل على إنشاء قاعات للمطالعة العمومية، ودعم نشاطات المحو الأمية، وتتبع نشاطات الهياكل الثقافية المتواجدة عبر إقليم البلدية.

- مكتب النشاطات الرياضية: الذي يتكفل بمتابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الرياضي، وتتبع نشاطات الهياكل الرياضية المتواجدة عبر إقليم البلدية.

ح. مصلحة الحالة المدنية ويتفرع عنها مكتبين:

- مكتب ضابط الحالة المدنية: يتكفل بإبرام عقود الزواج، وتسجيل الميلاد، وتسجيل الوفاة

- مكتب سجلات الحالة المدنية: يتكفل بتحرير وتسليم وثائق الحالة المدنية.

خ. المصلحة البيومترية ويتفرع عنها:

- مكتب البطاقة الرمادية: يتكفل بتحرير عقود بيع المركبات (السيارات، الشاحنات) والدراجات النارية، وإعداد وتسليم بطاقة المراقبة للمركبات.

- مكتب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر و رخصة السياقة: يتكفل بإعداد وتسليم بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، و إعداد وتسليم جواز السفر البيومتري ، و إعداد وتسليم رخصة السياقة

د. مصلحة العمليات التقنية ويتفرع عنها خمسة مكاتب:

- مكتب الصفقات: يتكفل بإعداد الصفقات العمومية بالتنسيق والتعاون مع المديريات التقنية و مديرية التنظيم والشؤون العامة، ومتابعة تنفيذ العقود والصفقات العمومية، تنشيط اللجان المتعلقة بالصفقات العمومية، والسهر على متابعة تسيير السوق اليومي و الأسبوعي، والمذبح البلدي، و المحشر البلدي.
- مكتب البناء التعمير: يتكفل بمراقبة عمليات إنجاز المشاريع والبرامج، ومتابعة وضعيات المقاولين الحائزين على الصفقات و إعدار المقاولين للوفاء بالتزاماتهم، ومنح رخص البناء ورخص الهدم ورخص التجزئة والتهيئة، ومراقبة بطاقة المشاريع للمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومخططات شغل الأراضي، وتسليم شهادات المطابقة وشهادات تقدم نسبة الأشغال، و حفظ جميع التصاميم والبنائيات المتعلقة بالجانب التقني، والقيام بانجاز جميع الأعمال التقنية.
- مكتب التجهيز والشبكات: يتكفل بتنفيذ مشاريع البلدية وانجازها، وتأطير الفرقة التقنية المكلفة بالإنتاج، وتولي الترميمات الضرورية على جميع ممتلكات البلدية، ومباشرة جميع عمليات صيانة الشبكات (الطرق، التطهير، المياه، الأرصفة) .

- مكتب الوسائل العامة: يتكفل بمباشرة جميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد وآليات، والتموين بقطع الغيار ومسك سجل المخزونات، والسهر على جرد العتاد وحسن استعماله، ومراجعة خروج المركبات بالتنسيق مع المصالح المعنية

ذ. مصلحة النظافة والصحة العمومية وتتفرع إلى مكاتبين:

- مكتب الوقاية والصحية العمومية: يتكفل بمباشرة كل عمل من شأنه الوقاية من الأمراض، و أخذ عينات من المواد الموجهة للاستهلاك قصد فحصها في المخبر بالتنسيق مع المصالح المعنية، ومعاينة المساكن التي لا تتوفر فيها القواعد الصحية، ومعاينة الأطعمة المعروضة للاستهلاك، وفحص المياه لاسيما مياه الآبار ومراقبة وتفتيش المحلات التجارية والصناعية للتأكد من احترامها لقواعد النظافة، ومراقبة المحلات والأماكن المستقبلية للجمهور، وممارسة الطب البيطري.
- مكتب النظافة: يتكفل بالإشراف على عمليات جمع القمامات والفضلات من المنازل والمحلات والأماكن العمومية والإشراف على عمليات تنظيف الشوارع والحارات والساحات العمومية، وصيانة شبكة صرف المياه القدرة وصيانة شبكة تصريف مياه الأمطار.

2. الدراسة الإستطلاعية:

إن الدراسة الإستطلاعية خطوة أساسية ينبغي على الباحث القيام بها، للوقوف على كل جوانب القصور المتعلقة بالدراسة، وعلى هذا الأساس فقد تمت هذه الدراسة بمؤسسة البحث في الفترة الممتدة من شهر (نوفمبر 2020) إلى غاية نهاية شهر (ديسمبر 2020).

1.2 المجال المكاني والزمني للدراسة: أجريت الدراسة الميدانية في مقر بلدية مناعة ولاية المسيلة خلال الموسم الجامعي (2021/2020) ابتداء من شهر (نوفمبر 2020) إلى غاية نهاية شهر (ماي 2021) حيث كان أول لقاء لنا مع السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية مناعة، الذي شرحنا له طبيعة المهمة العلمية المكلفون بها، من خلال الدراسة التي سوف نقوم بإعدادها في إطار مجال البحث العلمي والتحضير لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، وذلك من خلال توزيع الإستمارات على موظفي البلدية حول موضوع: أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى موظفي البلدية، وبعد الموافقة على إجراء هاته الدراسة حددنا معه مواعيد لإجراء مقابلات مع موظفي البلدية ليتم بعدها توزيع الإستمارات وإسترجاعها في الدراسة الإستطلاعية والدراسة الأساسية .

2.2 مجتمع الدراسة: قدر عدد افراد المجتمع الأصلي للدراسة بـ (165) موظف، والعاملين بصفة الدائم والمتعاقد. يتوزعون في ثلاث تصنيفات (أعوان التحكم، التأطير، التنفيذ)

3.2 عينة الدراسة الاستطلاعية: تم إختيار (30) موظف كعينة للدراسة الإستطلاعية بطريقة عشوائية بنسبة (18.18%) من المجتمع الأصلي و المقدر بـ (165) موظف.

4.2 أدوات جمع البيانات:

تختلف أدوات الدراسة من بحث لآخر، من الملاحظة التي تعد إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه و إتجاهاته ومشاعره، ثم المقابلة مع أفراد البحث والتي يمكن من خلالها جمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوصين، ونظرا لكبر حجم العينة وعدم القدرة على إجراء المقابلة مع كافة أفراد البحث بالإضافة إلى طبيعة الموضوع المراد دراسته، تم إعتداد الإستمارة في هاته الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة في ضوء خصائص العينة.

- إستمارة الدراسة :

إنطلاقا من مشكلة دراستنا فقد تضمنت الإستمارة على (03) محاور تتوافق مع فرضيات الدراسة، تتمثل في الآتي:

أ. المحور الأول: حول البيانات الشخصية والوظيفية لجمع بيانات (نوع الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الرتبة).

ب. محور القيادة التحويلية: في هذا المحور إتمدنا على مجموعة من الدراسات السابقة للكشف عن أبعاد القيادة التحويلية لدى مدراء المنظمات، مثل دراسة الغزالي(2012)، ودراسة سميرات ومقابلة (2014)، ودراسة صياحي(2018) والتي تناولت متغير القيادة التحويلية وتبنت في مجملها نموذج (Avolio et al,1999) و (Griffin & Rafferty,2004) الذي يقيس خمسة أبعاد متمثلة في(التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، التمكين)، قمنا بتعديل بنود مقياس هاته الدراسات حسب خصائص عينة الدراسة بتكييف الأسئلة لتتلاءم مع أهداف بحثنا، بعد إختصار بدائل الإجابة من خمسة إلى ثلاثة: (موافق، محايد، معارض)، على غرار مقياس ليكرت وعلى سلم تنقيط يتراوح من(01 إلى 03 نقاط): موافق(03 نقاط)، محايد(02 نقطة)، معارض(01 نقطة) كعلامات للبنود الإيجابية، وفي حالة ما تكون البنود سلبية فتكون العلامات: موافق (01 نقطة)، محايد(02 نقطة)، معارض(03 نقاط). وتكون الإستبيان من(34) بندا، وبعد عرضه على المحكمين تم حذف وتعديل بعض البنود، ليصبح الاستبيان مكونا من (30) بندا موزعة على خمسة(05) أبعاد تتمثل في الآتي:

- التأثير المثالي : تمثله العبارات (من 01 الى 06)
- التحفيز: تمثله العبارات(من 07 الى 11)
- الإستثارة الفكرية: تمثله العبارات(من 12 الى 18)
- الإهتمام الفردي: تمثله العبارات(من 19 الى 24)
- التمكين: تمثله العبارات(من 25 الى 30)

وتتخصر الدرجة الكلية لرئيس البلدية حول الإستبيان بين(30) و(90) نقطة، حيث سوف نعتمد على الدرجة 60(2×30) كنقطة متوسطة(المتوسط الفرضي) تفصل بين مستوى القيادة التحويلية المرتفع والمنخفض.

ج. محور دافعية الإنجاز: تم كذلك الإعتماد في هذه الدراسة على مقياس الدافعية للإنجاز لصاحبة (عبد اللطيف محمد خليفة، 2006)، والذي يقيس في مجمله أبعاد دافعية الإنجاز، قمنا بتعديل وتكييف بنود هذا المقياس حسب خصائص عينة الدراسة لتتلاءم مع أهداف بحثنا، واعتماد بدائل الإجابة الثلاثة (موافق، محايد، معارض)، على غرار مقياس ليكرت بسلم تنقيط يتراوح من(01 إلى 03 نقاط): موافق(03 نقاط) محايد(02 نقطة)، معارض(01 نقطة) كعلامات للبنود الإيجابية، وفي حالة ما تكون البنود سلبية

فتكون العلامات: موافق (01 نقطة)، محايد (02 نقطة)، معارض (03 نقاط).

وتكون الاستبيان من (30) بندا، وبعد عرضه على المحكمين تم حذف وتعديل بعض البنود، ليصبح

الإستبيان مكونا من (26) بندا موزعة على خمسة (05) أبعاد تتمثل في الآتي:

- الشعور بالمسؤولية: تمثله العبارات (من 01 الى 05)

- السعي نحو التفوق لتحقيق الطموح: تمثله العبارات (من 06 الى 10)

- المثابرة: تمثله العبارات (من 11 الى 16)

- الشعور بأهمية الزمن: تمثله العبارات (من 17 الى 21)

- التخطيط للمستقبل: تمثله العبارات (من 22 الى 26)

وتنحصر الدرجة الكلية للموظفين حول الإستبيان بين (26) و (78) نقطة، حيث سوف نعتمد

على الدرجة (26×2) كنقطة متوسطة (المتوسط الفرضي) تفصل بين مستوى دافعية الإنجاز المرتفع

والمنخفض.

5.2 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

1.5.2 صدق الاستمارة:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قمنا بعرض الإستمارة في صورتها الأولى على (06) خبراء مختصين في علم النفس العمل

والتنظيم للتأكد من صدق الإستبيانين، حيث طلبنا رأيهم بوضوح في العبارات ومدى مناسبتها لقياس

متغيري الدراسة، وملائمة كل عبارة للبعد الممثلة له وتصحيح وتعديل العبارات التي تحتاج لذلك، أو حذفها

إذا كانت غير مناسبة، حيث كانت معظم ملاحظات المحكمين لصالح الإستبيانين ما عدا بعض العبارات

المركبة أو إعادة النظر في صياغة بعضها وحذف المكررة منها، وفي الملاحق سوف نعرض أسماء

الأساتذة المحكمون ورتبهم، والإستمارة في صورتها الأولى والنهائية، وبالاعتماد على معادلة لوشي

الإحصائية للحصول على معادلة إتفاق المحكمين على البنود، والتي يتم حسابها على النحو التالي:

$$\frac{ع \text{ و } - ع}{2/ع} = م.ص.م$$

$$\frac{2/ع}{2/ع}$$

المصدر: (رشيد، 2019، ص145)

- م.ص.م : يشير إلى نسبة صدق المحتوى
- ع و: عدد المحكمين الذين إعتبروا البند يقيس السلوك المراد قياسه.
- ع: العدد الكلي للمحكمين.

2/6 - 6

فمثلا في البند الأول: م.ص.م = $\frac{1}{2/6}$ = 1، ونكرر نفس الطريقة على كافة البنود، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (05): يوضح صدق محتوى إستبيان القيادة التحويلية.

الصدق	لا يقيس	يقيس	المحكمين						البنود
			6م	5م	4م	3م	2م	1م	
1	0	6	1	1	1	1	1	1	1
0.67	1	5	1	0	1	1	1	1	2
1	0	6	1	1	1	1	1	1	3
1	0	6	1	1	1	1	1	1	4
1	0	6	1	1	1	1	1	1	5
0.33	2	4	1	0	0	1	1	1	6
1	0	6	1	1	1	1	1	1	7
1	0	6	1	1	1	1	1	1	8
1	0	6	1	1	1	1	1	1	9
1	0	6	1	1	1	1	1	1	10
1	0	6	1	1	1	1	1	1	11
1	0	6	1	1	1	1	1	1	12
1	0	6	1	1	1	1	1	1	13
1	0	6	1	1	1	1	1	1	14
0.67	1	5	0	1	1	1	1	1	15
1	0	6	1	1	1	1	1	1	16
1	0	6	1	1	1	1	1	1	17
1	0	6	1	1	1	1	1	1	18
1	0	6	1	1	1	1	1	1	19
1	0	6	1	1	1	1	1	1	20
1	0	6	1	1	1	1	1	1	21
1	0	6	1	1	1	1	1	1	22
1	0	6	1	1	1	1	1	1	23
1	0	6	1	1	1	1	1	1	24
1	0	6	1	1	1	1	1	1	25
1	0	6	1	1	1	1	1	1	26
1	0	6	1	1	1	1	1	1	27
0.67	1	5	1	0	1	1	1	1	28
1	0	6	1	1	1	1	1	1	29
1	0	6	1	1	1	1	1	1	30
0.94	صدق محتوى الاستبيان								

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إستجابات المحكمين

جدول رقم(06): يوضح صدق محتوى إستبيان دافعية الإنجاز.

الصدق	لا يقيس	يقيس	المحكمين						البنود
			6م	5م	4م	3م	2م	1م	
0.67	1	5	1	1	1	1	1	1	1
0.33	2	4	1	1	1	1	1	1	2
0.33	2	4	1	1	1	1	1	1	3
0.67	1	5	1	1	1	1	1	1	4
1	0	6	1	1	1	1	1	1	5
1	0	6	1	1	1	1	1	1	6
1	0	6	1	1	1	1	1	1	7
1	0	6	1	1	1	1	1	1	8
1	0	6	1	1	1	1	1	1	9
1	0	6	1	1	1	1	1	1	10
0.67	1	5	1	1	1	1	1	1	11
1	0	6	1	1	1	1	1	1	12
1	0	6	1	1	1	1	1	1	13
1	0	6	1	1	1	1	1	1	14
1	0	6	1	1	1	1	1	1	15
1	0	6	1	1	1	1	1	1	16
1	0	6	1	1	1	1	1	1	17
1	0	6	1	1	1	1	1	1	18
1	0	6	1	1	1	1	1	1	19
1	0	6	1	1	1	1	1	1	20
1	0	6	1	1	1	1	1	1	21
1	0	6	1	1	1	1	1	1	22
1	0	6	1	1	1	1	1	1	23
1	0	6	1	1	1	1	1	1	24
1	0	6	1	1	1	1	1	1	25
0.67	1	5	1	1	1	1	1	1	26
0.90	صدق محتوى الاستبيان								

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إستجابات المحكمين

بعد المعالجة الإحصائية لإستجابات المحكمين على بنود الإستبيانين تحصلنا على ما يلي :

- صدق محتوى إستبيان القيادة التحويلية = 0.94، وصدق محتوى إستبيان دافعية الإنجاز=0.90

وعليه صدق محتوى الإستمارة = 0.92 وهي درجة عالية، مما يدل على أن الإستبيانين يقيسان فعلا ما

أعد لأجلهما.

ب. الصدق الذاتي:

يعتمد هذا الصدق على أن الدرجات التجريبية للاختبار بعد تخلصها من أخطاء القياس (عند حساب الثبات) تصبح درجات حقيقية، وبما أنها صارت درجات حقيقية يمكن إعتبارها محكا ينسب إليه صدق الاختبار، وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات بوصفه معاملا للصدق. (معمرية، 2007 سابق، ص164)

- مقياس القيادة التحويلية : من خلال حساب الصدق الذاتي للمقياس الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ثباته وبلغ $(\sqrt{0.87} = 0.93)$ ، ومنه يمكن إعتبار المقياس صادقا في ما يقيس.

- مقياس دافعية الإنجاز: من خلال حساب الصدق الذاتي للمقياس الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ثباته وبلغ $(\sqrt{0.86} = 0.92)$ ، ومنه يمكن اعتبار المقياس صادقا في ما يقيس.

ج. الصدق بالمقارنة الطرفية (التمييزي):

هو قدرة المقياس على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها، ويقوم على ترتيب الدرجات المتحصل عليها تنازليا أو تصاعديا في التوزيع، ثم يسحب (27%) من المفحوصين من طرفي التوزيع، فيقارن بينهما بصفتهما مجموعتين متناقضتين تقعان على طرفي الخاصية، يطلق على أحدهما المجموعة العليا وعلى الأخرى المجموعة الدنيا ويستعمل أسلوبا إحصائيا ملائما وهو إختبار "T" لدلالة الفرق بين متوسطين حسابيين. (المرجع السابق، ص158)

- مقياس القيادة التحويلية :

جدول رقم(07): يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس القيادة التحويلية.

مستوى الدلالة (sig)	درجة الحرية	قيمة "ت" T	العينة العليا ن = 8		العينة العليا ن = 8	
			الانحراف المعياري ع2	المتوسط الحسابي م2	الانحراف المعياري ع1	المتوسط الحسابي م1
0.00	14	- 4.68	0.00	30	27.31	75.25

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(07) أن قيمة(-4.68 T) ومستوى الدلالة (sig=0.00) وهو أقل من (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل الذي يرى وجود فروق دالة إحصائية لدى أفراد العينة بناء على المجموعتين العليا والدنيا، وعليه فالمقياس قادر على التمييز بين الأشخاص في سماتهم، فهو صادق ويقيس فعلا ما وضع لقياسه.

- مقياس دافعية الإنجاز:

جدول رقم(08): يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس دافعية الإنجاز.

مستوى الدلالة (sig)	درجة الحرية	قيمة "ت" T	العينة الدنيا ن = 8		العينة العليا ن = 8	
			الانحراف المعياري ع2	المتوسط الحسابي م2	الانحراف المعياري ع1	المتوسط الحسابي م1
0.00	14	- 4.58	0.00	30	22.22	66

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(08) أن قيمة(-4.58 T) ومستوى الدلالة (sig=0.00) وهو أقل من (0.05) فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل الذي يرى وجود فروق دالة إحصائية لدى أفراد العينة بناء على المجموعتين العليا والدنيا، وعليه فالمقياس قادر على التمييز بين الأشخاص في دافعتهم للإنجاز، فهو صادق ويقيس فعلا ما وضع لقياسه.

2.5.2 ثبات الاستمارة:

أ. الثبات عن طريق معامل ألفا كرومباخ :

يعتبر معامل ألفا كرومباخ من أهم مقاييس الإتساق الداخلي للاختبار، ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده، فإزدیاد تباينات البنود بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى إنخفاض معامل الثبات. (المرجع السابق، ص168)

- مقياس القيادة التحويلية :

جدول رقم(09): يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ لمقياس القيادة التحويلية.

ألفا كرومباخ α	العينة n	مستوى الدلالة (sig)
0,875	30	0.05

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

وبإستخدام (spss) تم تقدير معامل ألفا كرومباخ بالنسبة لمقياس القيادة التحويلية بـ (0.87) وهو دال عند مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني أن المقياس ذو مستوى عالي من الثبات أي بمستوى ثقة (95%).

- مقياس دافعية الإنجاز :

جدول رقم(10): يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ لمقياس دافعية الإنجاز.

ألفا كرومباخ α	العينة n	مستوى الدلالة (sig)
0,868	26	0.05

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

وبإستخدام (spss) تم تقدير معامل ألفا كرومباخ بالنسبة لمقياس دافعية الإنجاز بـ (0.86) وهو دال عند مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني أن المقياس ذو مستوى عالي من الثبات أي بمستوى ثقة (95%).

ب. الثبات بالتجزئة النصفية (معامل الإتساق الداخلي): يتم تقسيم الإختبار إلى قسمين متساويين، ويتم تصنيف الإختبار بهذه الطريقة بعد تطبيقه على عينة من الأفراد وتصحيحه، ثم يحسب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين. (المرجع السابق، ص176).

- مقياس القيادة التحويلية :

الجدول رقم(11): يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لمقياس القيادة التحويلية.

مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط (R)	
	بعد التعديل	قبل التعديل
0.05	0.88	0.85

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ(0.85) وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون وصل إلى(0.88)وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى(0.05)،وعليه فإن المقياس ثابت فيما يقيس.

- مقياس دافعية الإنجاز :

الجدول رقم(12): يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لمقياس دافعية الإنجاز.

مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط (R)	
	بعد التعديل	قبل التعديل
0.05	0.86	0.82

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(12) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ(0.82) وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون وصل إلى (0.86) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى(0.05)، وعليه فإن المقياس ثابت فيما يقيس.

3. الدراسة الأساسية:

1.3 منهج الدراسة: إنطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها والأسئلة التي

يسعى الباحث للإجابة عليها، للكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى موظفي بلدية مناعة بولاية المسيلة، فقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يمكّن الباحث حسب

لامورو (1995) من التصوير الدقيق للظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع، وإقامة علاقات بين عناصرها المختلفة، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة وحسب، بل ويقوم بتحليلها وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم بشكل أو بآخر في تحسين الواقع وتطويره. (بن كبحول، مرجع سابق، ص135)

2.3 عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب المسح الشامل لكون مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة حتى تتاح لكل وحدة من وحدات المجتمع فرصة للظهور، وهذا ما يعطي صفة الموضوعية لأداة الدراسة.

جدول رقم(13): يوضح كيفية حساب عينة الدراسة الأساسية.

عينة الدراسة الأساسية	الإستمارات الملغاة	الإستمارات المحصلة	الإستمارات الموزعة	عينة الدراسة الاستطلاعية	أفراد مجتمع الدراسة	
125	02	127	135	30	165	العدد
% 75.75	% 01.21	% 76.96	% 81.81	% 18.18	% 100	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

1.2.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة : تتميز عينة الدراسة الأساسية بمجموعة من البيانات

الشخصية والوظيفية، يمكن توضيحها حسب الآتي :

أ. توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس :

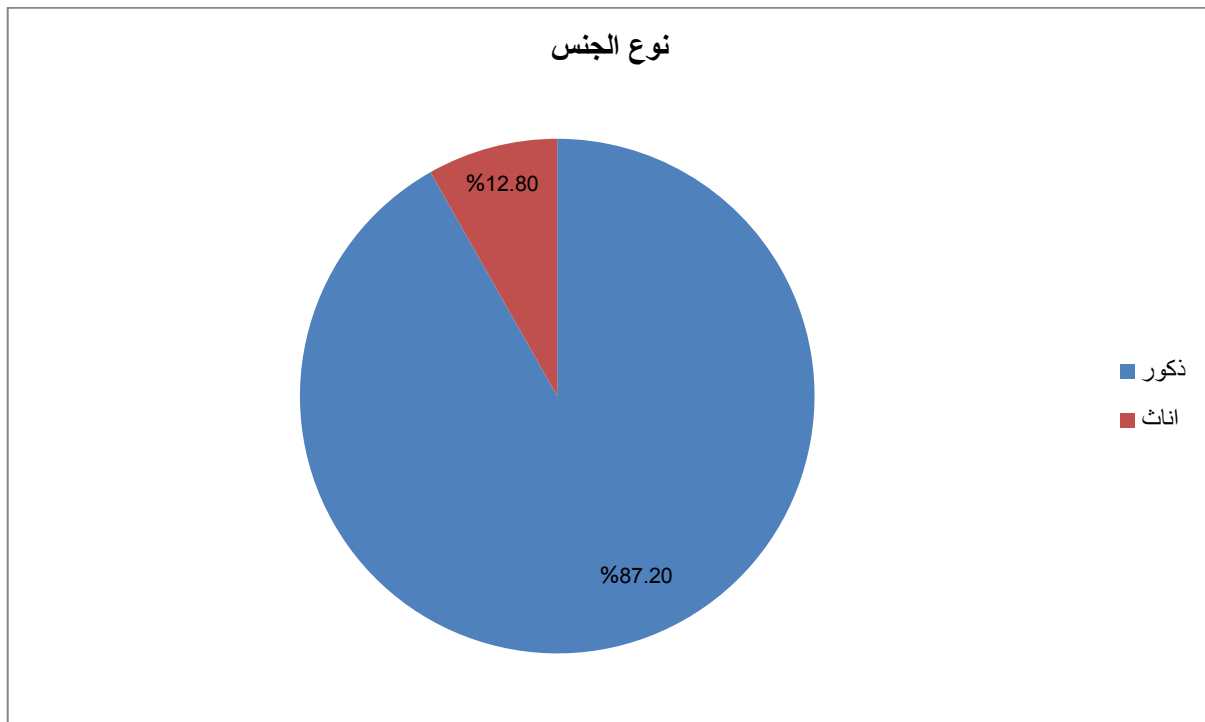
جدول رقم(14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
% 87.20	109	ذكور
% 12.80	16	إناث
% 100	125	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من الجدول رقم(14) أن اغلب الموظفين هم من جنس الذكور حيث بلغت نسبتهم (87.20%) في حين أن نسبة الإناث كانت (12.80%)، وتعكس هاته النسب على أن العنصر النسوي ليس لهم إهتمام كبير بقطاع الجماعات المحلية .

شكل رقم(07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.



ب. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

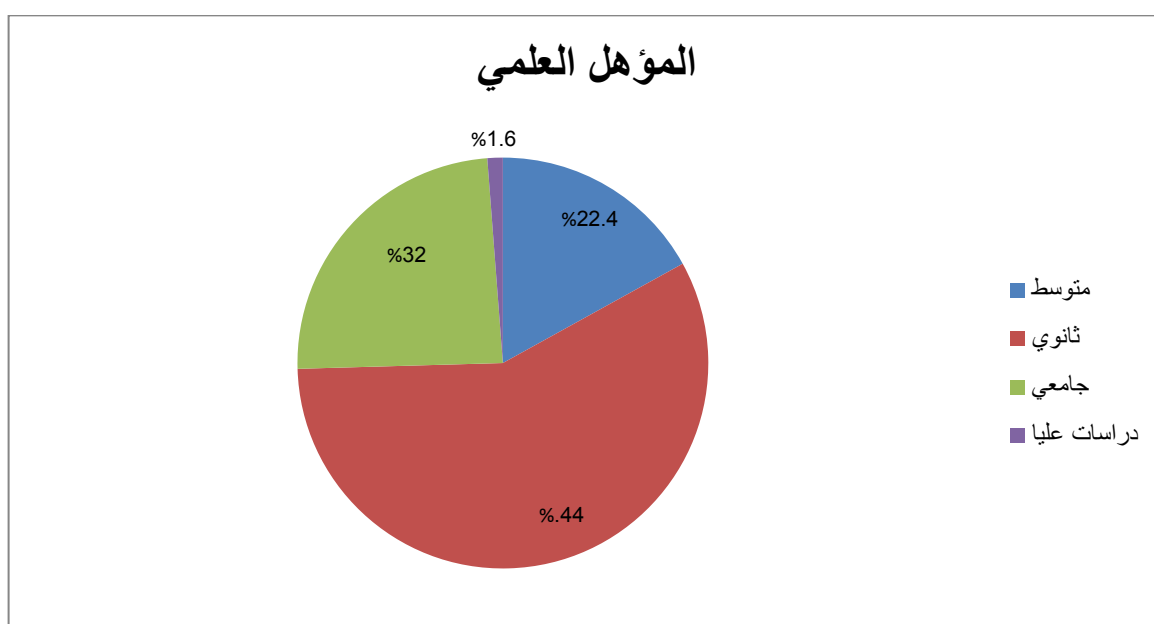
جدول رقم(15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
22.4%	28	متوسط
44%	55	ثانوي
32%	40	جامعي
1.6%	02	دراسات عليا
100%	125	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم(15) يتبين أن أفراد العينة يتوزعون بنسب متفاوتة من حيث المؤهل العلمي، حيث أن اغلب الموظفين هم من فئة المستوى الثانوي بنسبة(44%)، ثم فئة المستوى الجامعي بنسبة(32%)، ثم فئة المستوى المتوسط بنسبة(22.4%) في حين أن فئة الدراسات العليا من حملت الدكتوراه بلغت (1.6%) وهي أقل فئة من موظفي البلدية، وهذا ما يدل على إن إجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس القيادة التحويلية ومقياس دافعية الانجاز ستتأثر بالمستوى التعليمي للعينة، الأمر الذي سيسهم بشكل كبير في مدى إستيعاب هاته العينة للعبارات المدرجة في مقياسي الدراسة .

شكل رقم(08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



ح. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

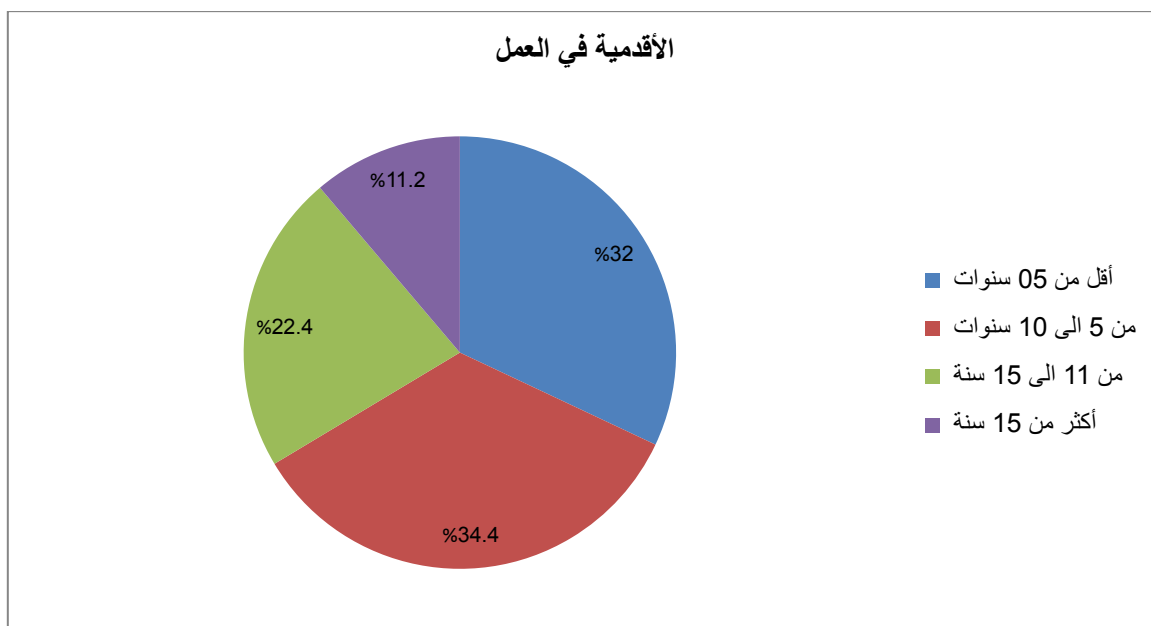
جدول رقم(16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
% 32	40	أقل من 5 سنوات
% 34.4	43	من 5 إلى 10 سنة
% 22.4	28	من 11 إلى 15 سنة
% 11.2	14	أكثر من 15 سنة
%100	125	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من الجدول رقم(16) أن أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل يتوزعون بنسب متفاوتة، حيث أن فئة الموظفين (من 5 إلى 10 سنة) هي الفئة الأولى بنسبة (34.4%)، ثم تليها فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة (32%)، ثم فئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (22.4%)، في حين أن فئة أكثر من (15 سنة) هي الفئة الأقل أقدمية بنسبة (11.2%)، وتعكس هاته النتائج تنوع الاقدمية في العمل لأفراد عينة الدراسة والتي تجعلهم قادرين على تكوين آراء ايجابية أو سلبية نحو مقياسي الدراسة.

شكل رقم(09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.



د. توزيع أفراد العينة حسب الرتبة في العمل:

جدول رقم(17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة في العمل.

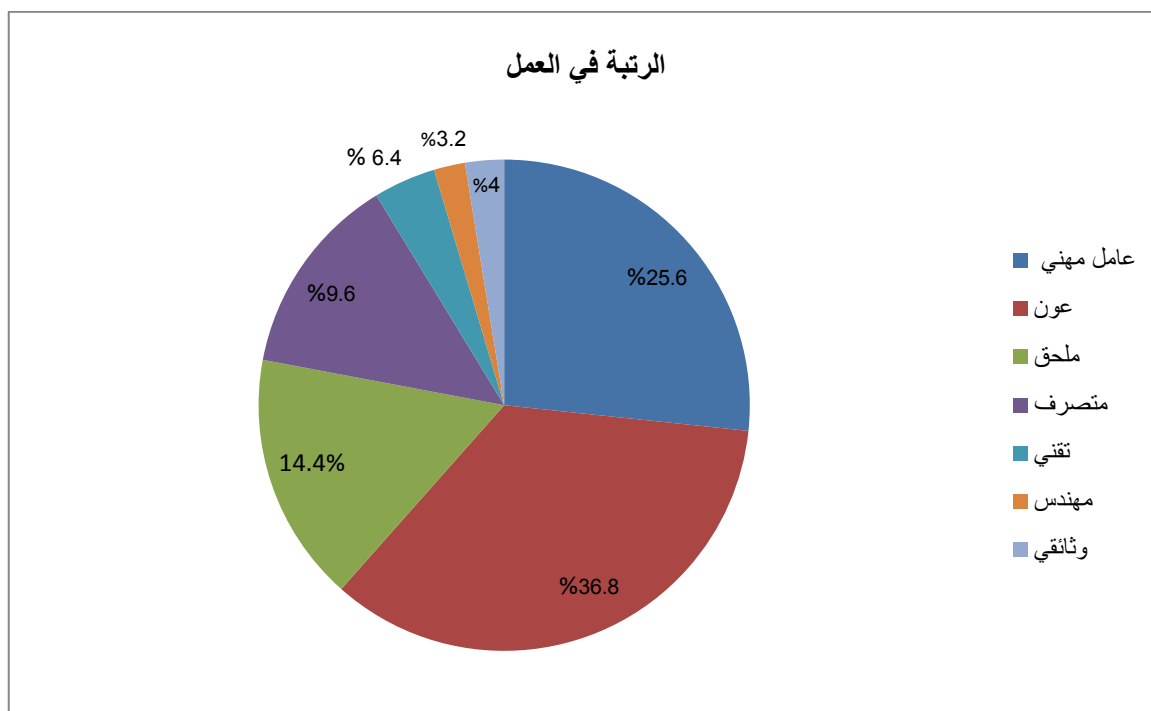
النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
25.6 %	32	عامل مهني
36.8 %	46	عون
14.4 %	18	ملحق
9.6 %	12	متصرف

تقني	08	% 6.4
مهندس	04	% 3.2
وثائقي	05	% 4
المجموع	125	%100

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من الجدول رقم (17) أن أفراد العينة حسب الرتبة في العمل يتوزعون بنسب متفاوتة، حيث أن فئة الموظفين المنتمين إلى رتبة عون هي الفئة الأولى بنسبة (36.8%)، ثم تليها فئة الموظفين المنتمين إلى رتبة عامل مهني بنسبة (25.6%) ثم فئة الموظفين المنتمين إلى ملحق بنسبة (14.4%)، ثم فئة الموظفين المنتمين إلى رتبة متصرف بنسبة (9.6%)، ثم فئة الموظفين المنتمين إلى رتبة تقني بنسبة (6.4%)، ثم فئة الموظفين المنتمين إلى رتبة وثائقي بنسبة (4%)، وفي حين أن فئة الموظفين المنتمين إلى رتبة مهندس هي الفئة الأقل بنسبة (3.2%) وتعكس هاته النتائج تنوع الرتب في العمل لأفراد عينة الدراسة والتي تختلف إجاباتهم حول مقياسي الدراسة باختلاف رتبهم .

شكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة في العمل.



3.3 الأساليب الإحصائية:

في نهاية الجانب الميداني قمنا بتفريغ أداة الدراسة في الحاسوب بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) النموذج (23) وذلك باستخدام العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي و الإستدلالي التي يمكن أن نبرز أهمها من خلال ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على مجموعة من المقاييس أهمها حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها.

- مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية): لمعرفة مدى تماثل وإعتدال أفراد العينة ولعرض تنظيم البيانات.

- المتوسط الحسابي: لعرض مستوى الإجابات على مختلف العبارات وكذا مستوى المحاور ومستوى الاستمارة، ويتم حساب مستوى الإجابة كالتالي :

المتوسط الفرضي	المستوى
[1,67 - 1]	منخفض
[2,35 - 1,68]	متوسط
[3 - 2,36]	مرتفع

- الانحراف المعياري: لتوضيح مدى تباين وإختلاف أو إتفاق وتقارب إستجابات أفراد العينة حول مختلف العبارات، وكذا مدى تباين مستوى محاور الإستمارة .

- معامل ألفا كرومباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة .

- معادلة سبيرمان براون: لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداة الدراسة .

- معامل الارتباط البسيط "R": لتحديد درجة العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز وكذا العلاقة بين القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز.
- إستخدام إختبار "t.test": لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في دافعية الإنجاز تبعا لمتغير الجنس.
- إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي "Anova": في تحديد الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين كتحديد الفروق في دافعية الإنجاز تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الرتبة في العمل
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: للكشف عن مدى مساهمة أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى دافعية الانجاز لدى افراد عينة الدراسة.

خلاصة:

في هذا الفصل تم التعرف على حدود الدراسة (الزمانية، المكانية والبشرية)، ثم التعرف على خطوات الدراسة الاستطلاعية وتحديد أهدافها، وعينتها، وأداة جمع البيانات، والتحقق من الخصائص السيكومترية لها، وحساب الصدق والثبات للتأكد من صلاحية المقياس سيكومتريا لقياس متغيري القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز، والتوصل إلى نتائجها، ثم التعرض للخطوات المنهجية في الدراسة الأساسية من خلال اعتماد المنهج الوصفي لكونه ملائم لطبيعة وأهداف البحث، وتحديد عينة الدراسة المساوية لمجتمع الدراسة عن طريق المسح الشامل، وفي الأخير وبعد جمع البيانات تمت المعالجة الإحصائية، ليتم بعدها مباشرة عرض نتائج الدراسة في الفصل الموالي.

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

- تمهيد

1. عرض نتائج الدراسة.

2. مناقشة وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

والدراسات السابقة والاهداف المرجوة من الدراسة.

3. الإستنتاج العام.

4. مقترحات وتوصيات الدراسة.

- خاتمة

- تمهيد :

بعد توزيع الإستمارة على عينة الدراسة و إسترجاعها قمنا بتفريغ البيانات في البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (spss) النموذج (23) بعد أن قمنا ببناء قاعدة بيانات خاصة بالموظفين، حسب ما هو موجود في الإستمارة، وذلك قصد تبويب النتائج وعرضها في جداول إحصائية والقيام بحساب الأساليب الإحصائية التي تساعدنا في مناقشة فرضيات الدراسة وتحليل نتائج الدراسة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول عرض مختلف البيانات والنتائج التي تحصلنا عليها خلال دراستنا الميدانية ومناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة في ظل ما وضع من فرضيات وما نملكه من دراسات سابقة تتعلق بكل من القيادة التحويلية والدافعية للإنجاز.

1. عرض نتائج الدراسة:

1.1 عرض نتائج الفرضية الأولى: مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط.

من أجل التعرف على مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة فإنه يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات مفردات عينة الدراسة على مقياس القيادة التحويلية.

1.1.1 بعد التأثير المثالي:

جدول(18): إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد التأثير المثالي.

الدرجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة N	معارض		محايد		موافق		العبارة	البعد	
					%	ت	%	ت	%	ت			
منخفضة	6	0,66	1,25	125	80,0	100	1,6	4	16,8	21	1	التأثير المثالي	
منخفضة	5	0,65	1,21	125	76,8	96	7,2	9	16,0	20	2		
منخفضة	4	0,38	1,17	125	78,4	98	2,4	3	19,2	24	3		
منخفضة	3	0,37	1,16	125	77,6	97	7,2	9	15,2	19	4		
منخفضة	2	0,35	1,14	125	79,2	99	4,0	5	16,8	21	5		
منخفضة	1	0,33	1,12	125	80,8	101	4,8	6	14,4	18	6		
منخفضة		0,45	1,17	125	النتيجة الكلية للبعد								

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

يظهر من خلال الجدول رقم (18) أن درجة ممارسة بعد التأثير المثالي لرئيس البلدية منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1,17) و بانحراف معياري قدره (0,45)، وقد كان أكثر بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم(1) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(1,25) وبانحراف معياري قدره(0,66)، وفي المرتبة الثانية البند رقم (2) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يمتلك قوة الحضور إتجاه المواقف الطارئة في العمل، بمتوسط حسابي(1,21) وانحراف معياري قدره(0,65)، وفي المرتبة الثالثة البند رقم(3) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يتمتع بالقدرة على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة في العمل بمتوسط حسابي(1,17) وانحراف معياري قدره(0,38)، وفي المرتبة الرابعة البند رقم(4) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يمتلك القدرة على إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية، بمتوسط حسابي(1,16) وانحراف معياري قدره(0,37)، وفي

المرتبة الخامسة البند رقم(5) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يمتلك قدرة التسيير التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة في العمل، بمتوسط حسابي(1,14) وانحراف معياري قدره(0,35)، وقد كان أقل بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم(6) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يتمتع بسلوك أخلاقي عالي، بمتوسط حسابي(1,12) وانحراف معياري قدره(0,33).

2.1.1 بعد التحفيز الالهامي :

جدول(19): إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد التحفيز الإلهامي.

البيد	العبارة	موافق		محايد		معارض		العينة N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		%	ت	%	ت	%	ت					
التحفيز الالهامي	7	12,8	16	6,4	8	80,8	101	125	1,25	0,65	5	منخفضة
	9	18,4	23	3,2	4	78,4	98	125	1,23	0,39	4	منخفضة
	8	16,0	20	7,2	9	76,8	96	125	1,18	0,65	3	منخفضة
	10	14,4	18	4,8	6	80,8	101	125	1,16	0,37	2	منخفضة
	11	16,8	21	3,2	4	80,0	100	125	1,15	0,35	1	منخفضة
النتيجة الكلية للبعد												
								125	1,19	0,48		منخفضة

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

يظهر من خلال الجدول رقم(19) أن درجة ممارسة بعد التحفيز الإلهامي لرئيس البلدية منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(1,19) وبانحراف معياري قدره(0,48)، وقد كان أكثر بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم(7) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يعمل على تشجيع وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف العمل، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(1,25) وبانحراف معياري قدره(0,65)، وفي المرتبة الثانية البند رقم(9) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين، بمتوسط حسابي(1,23) وانحراف معياري قدره(0,39)، وفي المرتبة الثالثة البند رقم(8) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يشجع العاملين على إكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة، بمتوسط حسابي(1,18) وانحراف معياري قدره(0,65) وفي المرتبة الرابعة البند رقم(10) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يعمل على الإهتمام برغبات وحاجات العاملين، بمتوسط حسابي(1,16) وانحراف معياري قدره(0,37)، وقد كان أقل بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم(11) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يحث العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، بمتوسط حسابي(1,15) وانحراف معياري قدره(0,35).

3.1.1 بعد الإستشارة الفكرية:

جدول(20): إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد الإستشارة الفكرية.

الدرجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة N	معارض		محايد		موافق		العبرة	البعد	
					%	ت	%	ت	%	ت			
منخفضة	7	0,67	1,32	125	92,0	115	1,6	2	6,4	8	16	الإستشارة الفكرية	
منخفضة	6	0,65	1,25	125	80,8	101	6,4	8	12,8	16	17		
منخفضة	5	0,65	1,23	125	78,4	98	3,2	4	18,4	23	18		
منخفضة	4	0,39	1,18	125	79,2	99	4,8	6	16,0	20	13		
منخفضة	3	0,39	1,17	125	77,6	97	5,6	7	16,8	21	12		
منخفضة	2	0,37	1,16	125	76,8	96	8,8	11	14,4	18	15		
منخفضة	1	0,37	1,14	125	76,0	95	4,0	5	20,0	25	14		
منخفضة		0,50	1,21	125	النتيجة الكلية للبعد								

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

يظهر من خلال الجدول رقم(20) أن درجة ممارسة بعد الإستشارة الفكرية لرئيس البلدية منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(1,21) وبانحراف معياري قدره(0,50)، وقد كان أكثر بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم(16) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يتجنب النقد العلني للعاملين عند إرتكابهم للأخطاء، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(1,32) وبانحراف معياري قدره(0,67) وفي المرتبة الثانية البند رقم(17) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يستمع بإهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم، بمتوسط حسابي(1,25) وانحراف معياري قدره(0,65)، وفي المرتبة الثالثة البند رقم(18) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم أعضاء في جماعة عمل، بمتوسط حسابي(1,23) وانحراف معياري قدره(0,65) وفي المرتبة الرابعة البند رقم(13) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يعطي رؤيته عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين، بمتوسط حسابي(1,18) وانحراف معياري قدره(0,39)، وفي المرتبة الخامسة البند رقم(12) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يحاول التعرف بإستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية، بمتوسط حسابي(1,16) وانحراف معياري قدره(0,37)، وفي المرتبة السادسة البند رقم(15) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يشرك العاملين في عملية صناعة القرار، بمتوسط حسابي(1,17) وانحراف معياري قدره(0,39)، وقد كان أقل بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر

عينة الدراسة هو البند رقم (14) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يكرر دائما لا وجود لمشكلة ليس لها حل، بمتوسط حسابي (1,14) وانحراف معياري قدره (0,37).

4.1.1 بعد الإهتمام الفردي:

جدول (21): إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد الإهتمام الفردي.

البيد	العبارة	موافق		محايد		معارض		العينة N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		%	ت	%	ت	%	ت					
الإهتمام الفردي	19	6	4,8	1	0,8	118	94,4	125	1,35	0,66	6	منخفضة
	21	8	6,4	5	4,0	112	89,6	125	1,31	0,65	5	منخفضة
	22	13	10,4	5	4,0	107	85,6	125	1,29	0,64	4	منخفضة
	24	23	18,4	5	4,0	97	77,6	125	1,16	0,37	3	منخفضة
	20	26	20,8	5	4,0	94	75,2	125	1,14	0,37	2	منخفضة
	23	32	25,6	3	2,4	90	72,0	125	1,12	0,36	1	منخفضة
النتيجة الكلية للبيد												
								125	1,22	0,51		منخفضة

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

يظهر من خلال الجدول رقم (21) أن درجة ممارسة بعد الإهتمام الفردي لرئيس البلدية منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1,22) وبانحراف معياري قدره (0,51)، وقد كان أكثر بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم (19) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يهتم بالمشاكل الشخصية للعاملين ويسعى لمعالجتها، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1,35) وبانحراف معياري قدره (0,66)، وفي المرتبة الثانية البند رقم (21) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يعمل على إقامة علاقات ودية مع العاملين، بمتوسط حسابي (1,31) وانحراف معياري قدره (0,65)، وفي المرتبة الثالثة البند رقم (22) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يعبر للعاملين عن تقديره لهم عندما ينجزون عملا جيدا، بمتوسط حسابي (1,29) وانحراف معياري قدره (0,64)، وفي المرتبة الرابعة البند رقم (24) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (1,16) وانحراف معياري قدره (0,37)، وفي المرتبة الخامسة البند رقم (20) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يبدي إهتمام شخصي بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم، بمتوسط حسابي (1,14) وانحراف معياري قدره (0,37)، وقد كان أقل بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم (23) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يولي إهتماما خاصا للعاملين المتميزين في عملهم، بمتوسط حسابي (1,12) وانحراف معياري قدره (0,36).

5.1.1 بعد التمكين:

جدول(22): إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد التمكين.

الدرجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة N	معارض		محايد		موافق		العبارة	البعد	
					%	ت	%	ت	%	ت			
منخفضة	6	0,67	1,39	125	96,8	121	0,8	1	2,4	3	29	التمكين	
منخفضة	5	0,67	1,36	125	95,2	119	1,6	2	3,2	4	25		
منخفضة	4	0,66	1,34	125	93,6	117	2,4	3	4,0	5	26		
منخفضة	3	0,66	1,33	125	92,8	116	1,6	2	5,6	7	27		
منخفضة	2	0,37	1,13	125	73,6	92	10,4	13	16,0	20	28		
منخفضة	1	0,37	1,11	125	70,4	88	4,8	6	24,8	31	30		
منخفضة		0,56	1,27	125	النتيجة الكلية للبعد								

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

يظهر من خلال الجدول رقم (22) أن درجة ممارسة بعد التمكين لرئيس البلدية منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1,27) وانحراف معياري قدره (0,56)، وقد كان أكثر بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم (29) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يساهم بشكل أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير العمل، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1,39) وانحراف معياري قدره (0,67)، وفي المرتبة الثانية البند رقم (25) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يتحكم في سير وضبط العمل بطريقة جيدة، بمتوسط حسابي (1,36) وانحراف معياري قدره (0,67)، وفي المرتبة الثالثة البند رقم (26) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يتحكم في سير وضبط الاجتماعات الدورية مع العاملين، بمتوسط حسابي (1,34) وانحراف معياري قدره (0,66)، وفي المرتبة الرابعة البند رقم (27) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد المبذول، بمتوسط حسابي (1,33) وانحراف معياري قدره (0,66)، وفي المرتبة الخامسة البند رقم (28) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يناقش مع العاملين متطلبات إنجاز المهام الوظيفية بمتوسط حسابي (1,13) وانحراف معياري قدره (0,37)، وقد كان أقل بندا ممارسة لرئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم (30) والذي ينص على أن: رئيس البلدية يفوض للعاملين بعض من صلاحيته في العمل، بمتوسط حسابي (1,11) وانحراف معياري قدره (0,37).

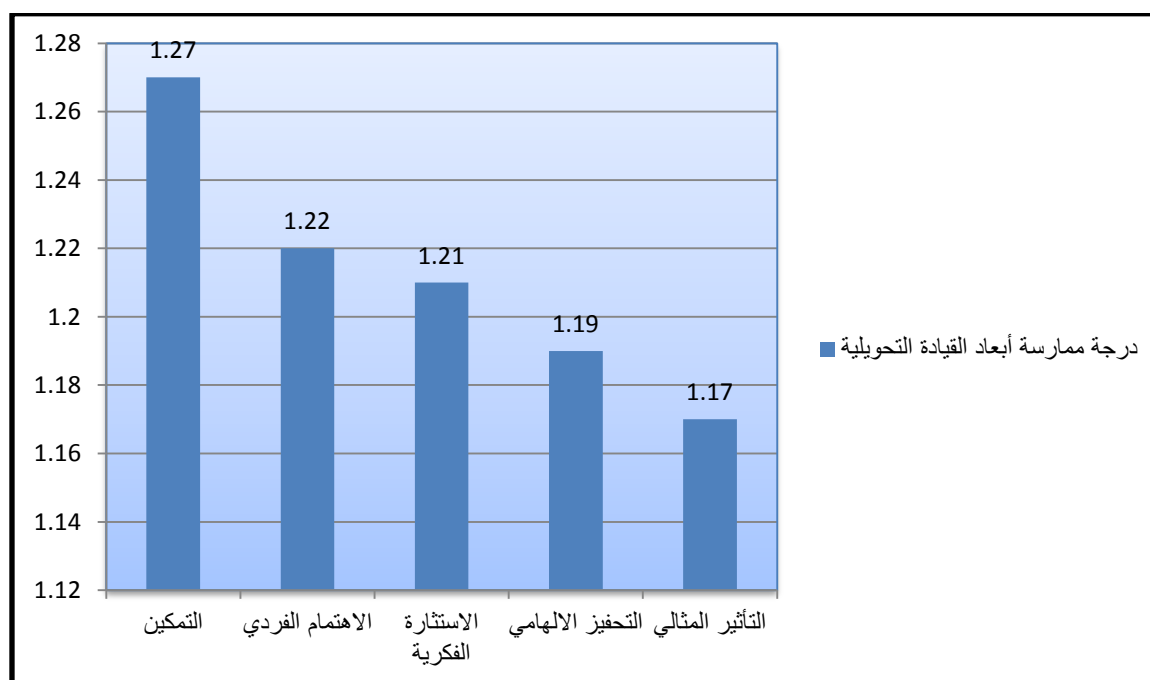
6.1.1 مستوى أبعاد القيادة التحويلية :

جدول(23): إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة N	الرتبة	درجة الممارسة
التمكين	1,27	0,56	125	1	منخفضة
الاهتمام الفردي	1,22	0,51	125	2	منخفضة
الاستثارة الفكرية	1,21	0,50	125	3	منخفضة
التحفيز الالهامي	1,19	0,48	125	4	منخفضة
التأثير المثالي	1,17	0,45	125	5	منخفضة
الدرجة الكلية للمقياس	1,21	0,50	125		منخفضة

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

شكل رقم(11): يوضح درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية.



يظهر من خلال الجدول رقم(23) أن أكثر بعداً من أبعاد القيادة التحويلية ممارسة من قبل رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو بعد التمكين، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(1,27) وانحراف معياري قدره(0,56)، وفي المرتبة الثانية بعد الاهتمام الفردي بمتوسط حسابي (1,22) وانحراف معياري قدره(0,51)، وفي المرتبة الثالثة بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي(1,21) وانحراف معياري قدره(0,50)، وفي المرتبة الرابعة بعد التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي(1,19) وانحراف معياري قدره

(0,48)، وقد كان أقل بعدا ممارسة من قبل رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة هو بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي (1,17) وانحراف معياري قدره (0,45)، وأن درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية من قبل رئيس البلدية جاءت بدرجة منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1,21) وبانحراف معياري قدره (0,50).

وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى القائلة بأن: مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط. لم تتحقق، وأن مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة منخفض.

2.1 عرض نتائج الفرضية الثانية : مستوى دافعية الإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة متوسط.

من أجل التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة، فإنه يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات مفردات عينة الدراسة على مقياس دافعية الإنجاز .
1.2.1 بعد الشعور بالمسؤولية:

جدول(24): إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء الشعور بالمسؤولية.

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة N	معارض		محايد		موافق		العبارة	البعء	
					%	ت	%	ت	%	ت			
منخفضة	5	0,66	1,26	125	9,6	12	5,6	7	84,8	106	2	الشعور بالمسؤولية	
منخفضة	4	0,65	1,23	125	16,8	21	4,0	5	79,2	99	3		
منخفضة	3	0,37	1,14	125	84,1	164	10,2	20	5,7	11	5		
منخفضة	2	0,37	1,12	125	15,2	19	12,8	16	72,0	90	1		
منخفضة	1	0,37	1,11	125	70,4	88	13,6	17	16,0	20	4		
منخفضة		0,48	1,17	125	النتيجة الكلية للبعء								

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

يظهر من خلال الجدول رقم(24) أن إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء الشعور بالمسؤولية جاءت

بدرجة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي (1,17) وبانحراف معياري قدره (0,48)، وقد كان أكثر بندا

إستجابة من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم(2) والذي ينص على أن الموظف في البلدية : يشعر

أن توزيع المهام بين العاملين غير عادل، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1,26) وبانحراف

معياري قدره (0,66)، وفي المرتبة الثانية البند رقم(3) والذي ينص على أن الموظف: يتجنب تحمل

المسؤوليات، بمتوسط حسابي (1,23) وانحراف معياري قدره (0,65)، وفي المرتبة الثالثة البند رقم(5) والذي

ينص على أن الموظف: يخشى الوقوع في أخطاء عند إنجازه لعمله، بمتوسط حسابي (1,14) وانحراف

معياري قدره (0,37)، وفي المرتبة الرابعة البند رقم (1) والذي ينص على أن الموظف : تتركه المواقف الجديدة التي تصادفه أثناء تنفيذ المهام، بمتوسط حسابي (1,12) وانحراف معياري قدره (0,37)، وقد كان أقل بندا إستجابة من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم (4) والذي ينص على أن الموظف يشعر بالضيق في حالة إنجاز عمله بطريقة سيئة، بمتوسط حسابي (1,11) وانحراف معياري قدره (0,37).

2.2.1 بعد السعي نحو التفوق لتحقيق الطموح:

جدول (25): إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعد السعي نحو التفوق لتحقيق الطموح.

البيد	العبارة	موافق		محايد		معارض		العينة N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		%	ت	%	ت	%	ت					
السعي نحو التفوق لتحقيق الطموح	8	20,0	25	8,0	10	72,0	90	125	2,58	0,86	5	مرتفع
	6	6,2	12	3,1	6	90,7	100	125	1,26	0,66	4	منخفضة
	9	11,2	14	4,0	5	84,8	106	125	1,25	0,66	3	منخفضة
	7	17,6	22	1,6	2	80,8	101	125	1,24	0,65	2	منخفضة
	10	29,6	37	8,0	10	62,4	78	125	1,08	0,32	1	منخفضة
النتيجة الكلية للبعد												
								125	1,48	0,63		منخفضة

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

يظهر من خلال الجدول رقم (25) أن إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعد السعي نحو التفوق لتحقيق

الطموح جاءت بدرجة منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1,48) وبانحراف معياري قدره (0,63)، وقد كان أكثر بندا إستجابة من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم (6) والذي ينص على أن الموظف في البلدية يشعر بأنه يحقق ذاتهم في العمل، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1,26) وبانحراف معياري قدره (0,66)، وفي المرتبة الثانية البند رقم (9) والذي ينص على أن الموظف في البلدية: يعتقد بأن جو العمل يدفعه على تقديم الإضافة في العمل، بمتوسط حسابي (1,25) وانحراف معياري قدره (0,66) وفي المرتبة الثالثة البند رقم (7) والذي ينص على أن الموظف في البلدية: يشعر بأن التفوق في العمل هدف في حد ذاته، بمتوسط حسابي (1,24) وانحراف معياري قدره (0,65)، وفي المرتبة الرابعة البند رقم (8) والذي ينص على أن الموظف في البلدية: يتقبل مساعدة ونصائح زملائه في العمل، بمتوسط حسابي (1,12) وانحراف معياري قدره (0,37)، وقد كان أقل بندا إستجابة من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم (10) والذي ينص على أن العمل الذي يقوم به الموظف في البلدية يتلائم مع ميوله وطموحاته، بمتوسط حسابي (1,08) وانحراف معياري قدره (0,32).

3.2.1 بعد المتابعة:

جدول(26): إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء المتابعة.

البعء	العبارة	موافق		محايد		معارض		العينة N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		ت	%	ت	%	ت	%					
المتابعة	11	28	22,4	2	1,6	95	76,0	125	1,15	0,37	6	منخفضة
	15	29	23,2	15	12,0	81	64,8	125	1,12	0,33	5	منخفضة
	13	30	24,0	7	5,6	88	70,4	125	1,11	0,37	4	منخفضة
	12	31	15,9	15	7,7	79	76,4	125	1,09	0,32	3	منخفضة
	14	28	22,4	25	20,0	72	57,6	125	1,06	0,32	2	منخفضة
	16	32	25,6	15	12,0	78	62,4	125	1,01	0,31	1	منخفضة
النتيجة الكلية للبعء												
								125	1,09	0,33		منخفضة

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

يظهر من خلال الجدول رقم(26) أن إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء المتابعة جاءت بدرجة منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(1,09) وانحراف معياري قدره(0,33)، وقد كان أكثر بندا إستجابة من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم(11) والذي ينص على أن الموظف يتقبل توجيهات رئيس البلدية له في العمل، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(1,15) وانحراف معياري قدره(0,37)، وفي المرتبة الثانية البند رقم(15) والذي ينص على أنه: يهتم بعمله لدرجة إهماله لمشاغله الخاصة، بمتوسط حسابي(1,12) وانحراف معياري قدره(0,33)، وفي المرتبة الثالثة البند رقم(13) والذي ينص على أن: تفهم رئيس البلدية لإحتياجاتي يحفزني للعمل، بمتوسط حسابي(1,11) وانحراف معياري قدره(0,37)، وفي المرتبة الرابعة البند رقم(12) والذي ينص على أن الموظف: ينجز مهامه بحماس وعلى أكمل وجه، بمتوسط حسابي(1,09) وانحراف معياري قدره(0,32)، وفي المرتبة الخامسة البند رقم(14) والذي ينص على أنه: يجب أداء المهام التي تتصف بالصعوبة والتحدي، بمتوسط حسابي(1,06) وانحراف معياري قدره(0,32)، وقد كان أقل بندا إستجابة من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم(16) والذي ينص على أن الموظف يتفانى في حل مشكلاته في العمل مهما تطلب ذلك من وقت وجهد، بمتوسط حسابي(1,01) وانحراف معياري قدره(0,31).

4.2.1 بعد الشعور بأهمية الزمن:

جدول(27): إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد الشعور بأهمية الزمن.

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة N	معارض		محايد		موافق		العبرة	البعد	
					%	ت	%	ت	%	ت			
منخفضة	5	0,65	1,23	125	79,2	99	4,0	5	16,8	21	19	الشعور بأهمية الزمن	
منخفضة	4	0,65	1,21	125	78,4	98	9,6	12	12,0	15	18		
منخفضة	3	0,32	1,08	125	74,4	93	4,0	5	21,6	27	21		
منخفضة	2	0,32	1,05	125	16,0	20	12,0	15	72,0	90	17		
منخفضة	1	0,29	0,94	125	64,0	80	16,0	20	20,0	25	20		
منخفضة		0,44	1,10	125	النتيجة الكلية للبعد								

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

يظهر من خلال الجدول رقم(27) أن إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعد الشعور بأهمية الزمن جاءت بدرجة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي (1,10) وانحراف معياري قدره (0,44)، وقد كان أكثر بندا إستجابة من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم(19) والذي ينص على أن الموظف يزداد تعلقه بالوظيفة كلما زادت أقدميته في العمل، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1,23) وانحراف معياري قدره (0,65)، وفي المرتبة الثانية البند رقم(18) والذي ينص على أنه: يعمل لساعات إضافية لإنجاز مهام أخرى دون مقابل، بمتوسط حسابي (1,21) وانحراف معياري قدره (0,65)، وفي المرتبة الثالثة البند رقم (21) والذي ينص على أن: ينزعج من عدم إنضباط زملائه أثناء أوقات العمل، بمتوسط حسابي (1,08) وانحراف معياري قدره (0,32)، وفي المرتبة الرابعة البند رقم(17) والذي ينص على أن الموظف: ينتظر بفارغ الصبر نهاية الدوام لي يرتاح من متاعب لعمل، بمتوسط حسابي (1,05) وانحراف معياري قدره (0,32)، وقد كان أقل بندا إستجابة من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم(20) والذي ينص على أن الموظف: يحرص على تأدية المهام الموكلة له في وقتها المحدد، بمتوسط حسابي (0,94) وانحراف معياري قدره (0,29).

5.2.1 بعد التخطيط للمستقبل:

جدول(28): إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد التخطيط للمستقبل.

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة N	معارض		محايد		موافق		العبارة	البعد
					%	ت	%	ت	%	ت		
منخفضة	5	0,65	1,14	125	73,6	92	4,0	5	22,4	28	23	التخطيط للمستقبل
منخفضة	4	0,64	1,09	125	62,4	78	12,0	15	25,6	32	24	
منخفضة	3	0,36	1,08	125	65,6	82	12,0	15	22,4	28	25	
منخفضة	2	0,31	1,02	125	64,0	80	12,0	15	24,0	30	22	
منخفضة	1	0,33	1,02	125	62,4	78	17,6	22	20,0	25	26	
منخفضة		0,45	1,07	125	النتيجة الكلية للبعد							

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

يظهر من خلال الجدول رقم(28) أن إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعد التخطيط للمستقبل جاءت

بدرجة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي(1,07) وبانحراف معياري قدره(0,45)، وقد كان أكثر بندا إستجابة من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم(23) والذي ينص على أن الموظف: لديه رغبة في تحقيق إنجازات في عمله تفوق التوقعات حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(1,14) وبانحراف معياري قدره(0,65)، وفي المرتبة الثانية البند رقم(24) والذي ينص على أن: اقتراحات الموظفين في العمل تلقى قبول رئيس البلدية، بمتوسط حسابي(1,09) وانحراف معياري قدره(0,64)، وفي المرتبة الثالثة البند رقم(25) والذي ينص على أن الموظف: ينظم أعماله وفق جدول زمني مسطر، بمتوسط حسابي(1,08) وانحراف معياري قدره(0,36)، وقد كان أقل بندان إستجابة من وجهة نظر عينة الدراسة هو البند رقم(22) والذي ينص على أن الموظف: يحرص على معرفة كل جديد يتعلق بالعمل، بمتوسط حسابي(1,02) وانحراف معياري قدره(0,31)، والبند رقم(26) والذي ينص على أن الموظف: يخطط لإنجاز أعماله لي تجنب الفشل فيها، بمتوسط حسابي(1,02) وانحراف معياري قدره(0,33).

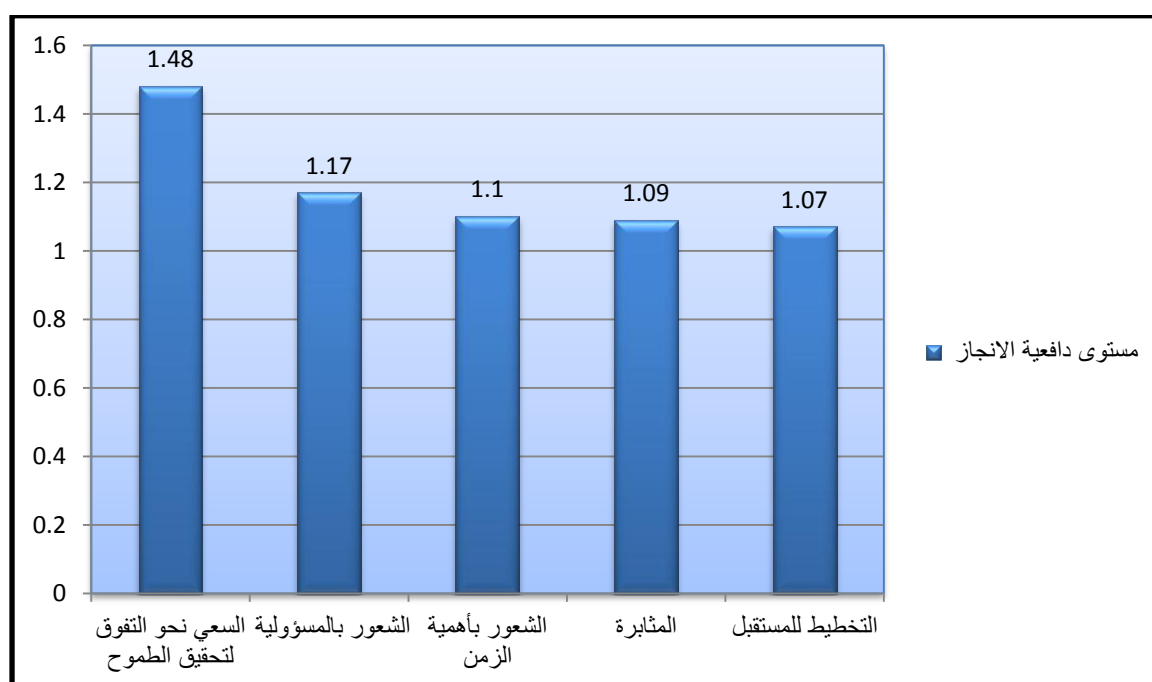
6.2.1 مستوى دافعية الانجاز:

جدول(29): إستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى دافعية الإنجاز.

الأبعاد	المتوسط الحسابي \bar{X}	الانحراف المعياري S	العينة N	الرتبة	درجة الممارسة
السعي نحو التفوق لتحقيق الطموح	1,48	0,63	125	1	منخفضة
الشعور بالمسؤولية	1,17	0,48	125	2	منخفضة
الشعور بأهمية الزمن	1,10	0,44	125	3	منخفضة
المثابرة	1,09	0,33	125	4	منخفضة
التخطيط للمستقبل	1,07	0,45	125	5	منخفضة
الدرجة الكلية للمقياس	1,18	0,46	125		منخفضة

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

شكل رقم(12): يوضح مستوى دافعية الانجاز



يظهر من خلال الجدول رقم (29) أن أكثر بعدا إستجابة من أبعاد دافعية الانجاز من وجهة نظر عينة الدراسة هو بعد السعي نحو التفوق لتحقيق الطموح، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(1,48) وانحراف معياري قدره(0,63)، وفي المرتبة الثانية بعد الشعور بالمسؤولية بمتوسط حسابي (1,17) وانحراف معياري قدره(0,48)، وفي المرتبة الثالثة بعد الشعور بأهمية الزمن بمتوسط حسابي(1,10) وانحراف معياري قدره(0,44)، وفي المرتبة الرابعة بعد المثابرة بمتوسط حسابي(1,09)

وانحراف معياري قدره (0,33)، وقد كان أقل بعدا إستجابة من وجهة نظر عينة الدراسة هو بعد التخطيط للمستقبل بمتوسط حسابي (1,07) وانحراف معياري قدره (0,45)، وأن درجة إستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى دافعية الإنجاز جاءت بدرجة منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي (1,18) وبانحراف معياري قدره (0,46)، وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية والتي نصت على أن: مستوى دافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة متوسط. لم تتحقق، وأن مستوى دافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة منخفض.

3.1 عرض نتائج الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي، التمكين) ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

من أجل اختبار وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي، التمكين) ودافعية الإنجاز، يجب اختبار وجود العلاقة الارتباطية بين كلا من بعد من أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الانجاز لدى عينة الدراسة.

1.3.1 اختبار وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

لاختبار صدق الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين "R"، وتحصلنا على النتائج المدرجة في الجدول التالي:

جدول(30): يوضح معامل الارتباط بين التأثير المثالي ودافعية الإنجاز.

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة "Sig"	معامل الارتباط بين المتغيرين "R"	المتغيرين
دال	0,00	0,81**	التأثير المثالي دافعية الإنجاز

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير التأثير المثالي ومتغير دافعية الانجاز هو (R= 0,81)، وقيمة (Sig= 0,00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0,05) وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الدراسة، فكلما توفرت سمات

وسلوكيات التأثير المثالي في رئيس البلدية كان مستوى دافعية الانجاز لموظفي البلدية مرتفعا والعكس صحيح، وبالتالي يمكننا القول بأنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) بين التأثير المثالي ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

2.3.1 اختبار وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

لاختبار صدق الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين "R"، وتحصلنا على النتائج المدرجة في الجدول التالي:

جدول(31): يوضح معامل الارتباط بين التحفيز الإلهامي ودافعية الإنجاز.

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة "Sig"	معامل الارتباط بين المتغيرين "R"	المتغيرين
دال	0,00	0,81**	التحفيز الالهامي دافعية الإنجاز

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(31) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير التحفيز الإلهامي ومتغير دافعية الانجاز هو (R= 0,81)، وقيمة (Sig = 0,00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الدراسة، فكلما توفرت سمات وسلوكيات التحفيز الإلهامي في رئيس البلدية كان مستوى دافعية الانجاز لموظفي البلدية مرتفعا والعكس صحيح، وبالتالي يمكننا القول بأنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) بين التحفيز الإلهامي ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

3.3.1 اختبار وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإستثارة الفكرية ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة .

لاختبار صدق الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين "R"، وتحصلنا على النتائج المدرجة في الجدول التالي:

جدول(32): يوضح معامل الارتباط بين الإستثارة الفكرية ودافعية الإنجاز .

المتغيرين	معامل الارتباط بين المتغيرين "R"	مستوى الدلالة "Sig"	القرار الاحصائي
الإستثارة الفكرية	0,84**	0,00	دال
دافعية الإنجاز			

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(32) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير الإستثارة الفكرية ومتغير دافعية الانجاز هو ($R= 0,84$)، وقيمة ($Sig = 0,00$) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الدراسة، فكلما توفرت سمات وسلوكيات الإستثارة الفكرية في رئيس البلدية كان مستوى دافعية الانجاز لموظفي البلدية مرتفعا والعكس صحيح، وبالتالي يمكننا القول بأنه: توجد علاقة إرتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($0,05$) بين الإستثارة الفكرية ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

4.3.1 اختبار وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام الفردي ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

لاختبار صدق الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين "R"، وتحصلنا على النتائج المدرجة في الجدول التالي:

جدول(33): يوضح معامل الارتباط بين الإهتمام الفردي ودافعية الإنجاز .

المتغيرين	معامل الارتباط بين المتغيرين "R"	مستوى الدلالة "Sig"	القرار الاحصائي
الإهتمام الفردي	0,85**	0,00	دال
دافعية الإنجاز			

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(33) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير (الإهتمام الفردي) ومتغير (دافعية الانجاز) هو ($R= 0,85$)، وقيمة ($Sig= 0,00$) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الدراسة، فكلما توفرت سمات وسلوكيات

الإهتمام الفردي في رئيس البلدية كان مستوى دافعية الانجاز لموظفي البلدية مرتفعا والعكس صحيح، وبالتالي يمكننا القول بأنه: توجد علاقة إرتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) بين الإهتمام الفردي ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

4.3.1 اختبار وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

لاختبار صدق الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين "R"، وتحصلنا على النتائج المدرجة في الجدول التالي:

جدول(34): يوضح معامل الارتباط بين التمكين ودافعية الإنجاز.

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة "Sig"	معامل الارتباط بين المتغيرين "R"	المتغيرين
دال	0,00	0,87**	التمكين دافعية الإنجاز

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(34) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير التمكين ومتغير دافعية الانجاز هو ($R= 0,87$)، وقيمة ($Sig = 0,00$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0,05$) وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الدراسة، فكلما توفرت سمات وسلوكيات التمكين في رئيس البلدية كان مستوى دافعية الانجاز لموظفي البلدية مرتفعا والعكس صحيح، وبالتالي يمكننا القول بأنه: توجد علاقة إرتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($0,05$) بين التمكين ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

5.3.1 اختبار وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

جدول (35): يوضح معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ودافعية الإنجاز.

دافعية الانجاز			الأبعاد
القرار الاحصائي	مستوى الدلالة "Sig"	معامل الارتباط بين المتغيرين "R"	

دال	0,000	0,81**	التأثير المثالي
		0,81**	التحفيز الإلهامي
		0,84**	الاستثارة الفكرية
		0,85**	الاهتمام الفردي
		0,87**	التمكين
		0,84**	الدرجة الكلية القيادة التحويلية

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(35) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون جاءت كلها موجبة وقوية ومتقاربة جدا، كما جاءت قيمة (Sig) بين كل المتغيرات هي (0,000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) والتي تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الدراسة حيث كان اكبر معامل للارتباط بين بعد التمكين ودافعية الانجاز بقيمة (R= 0,87)، ثم يليه معامل الارتباط بين بعد الاهتمام الفردي ودافعية الانجاز بقيمة (R= 0,85)، ثم معامل الارتباط بين بعد الاستثارة الفكرية ودافعية الانجاز بقيمة (R=0,84) وفي الأخير معاملي الارتباط بين بعدي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي) ودافعية الانجاز بقيمة (R= 0,81)، كما دل معامل الارتباط بين متغيري الدراسة (أبعاد القيادة التحويلية) و(دافعية الانجاز) على قيمة (R= 0,84)، كل هاته القيم تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الدراسة، فكلما توافرت سمات وسلوكيات القيادة التحويلية في رئيس البلدية كان مستوى دافعية الانجاز لموظفي البلدية مرتفعا والعكس صحيح، وعليه ومما سبق يمكننا القول بأنه :

- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) بين التأثير المثالي ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) بين التحفيز الإلهامي ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) بين الاستثارة الفكرية ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) بين الاهتمام الفردي ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) بين التمكين ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

وبالتالي يمكننا القول بأنه : توجد علاقة إرتباطية موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى

المعنوية (0,05) بين أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

4.1 عرض نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الرتبة في العمل).

من أجل اختبار وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، يجب الاستفادة من نتائج إختبار "ت" " t.test " لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، بالإضافة إلى استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" في تحديد الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين لتحديد الفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الرتبة في العمل).

1.4.1 اختبار عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

نصت الفرضية الرابعة على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى

عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، و إنطلاقاً من هذه الفرضية ومن أجل التأكد منها سوف نلجأ إلى

حساب الدلالة الإحصائية لمقارنة الفروق، في مستوى دافعية الإنجاز بين الذكور والإناث، وذلك

باستخدام إختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين منفصلتين وغير متساويتين، فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (36): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى دافعية الإنجاز تبعاً لمتغير الجنس

الانحراف المعياري S	المتوسط الحسابي \bar{X}	عدد أفراد العينة n	الجنس
15,04	32,00	109	ذكور

25,35	47,00	16	إناث
20,19	39,50	125	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم(36) نجد أن المتوسط الحسابي لدرجات الذكور بلغت $\bar{X} = 32,00$ ، وهي أقل من المتوسط الحسابي لدرجات الإناث التي بلغت $\bar{X} = 47,00$ ، على الرغم من أن عدد الذكور (109) أكبر من عدد الإناث(16).

ولكن السؤال المطروح هو هل هناك فروق بين هذه المتوسطات ؟

وهذا ما سيجيبنا عليه جدول نتائج دلالة الفروق بين المتوسطات (ت) t :

جدول رقم(37): يوضح دلالة الفروق (ت) في مستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغير الجنس.

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة Sig	متوسط العينة		درجة الحرية Df	قيمة (ت) T
		الثانية	الأولى		
غير دال	0,849	47,00	32,00	123	-3,48

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم(37) ومن نتائج الاختبار نجد أن قيمة احتمال المعنوية (Sig=0,849) وهي أكبر من مستوى المعنوية (Sig=0,05)، وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية التي نصت على: عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في مستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغير الجنس، قد تحققت.

2.4.1 اختبار عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

نصت الفرضية الرابعة على عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ولكي نتأكد من صحة هذه الفرضية أو عدمها تم استخدام تحليل التباين الأحادي "ANOVA"، فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم(38): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية

الإنجاز تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري s	المتوسط الحسابي \bar{X}	المؤهل العلمي	عدد أفراد العينة n	مستوى دافعية الإنجاز
19,12	36,08	متوسط	28	
11,71	34,57	ثانوي	55	
14,59	38,12	جامعي	40	
26,05	41,22	دراسات عليا	2	
17,86	37,49	/	125	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من خلال الجدول رقم(38) أن هناك نتائج متقاربة وفروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية لدافعية الإنجاز تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان اكبر متوسط حسابي لحساب فئة (مستوى دراسات عليا) حيث بلغ ($\bar{X} = 41,22$)، يليه المتوسط الحسابي لفئة (مستوى جامعي) كان ($\bar{X} = 38,12$)، في حين يأتي بعدها متوسط الفئة (مستوى متوسط) بقيمة ($\bar{X} = 36,08$)، وفي الاخير فئة (مستوى ثانوي) بقيمة ($\bar{X} = 34,57$)، فنلاحظ أن المتوسطات كانت متقاربة فيما بينها وأيضا مع المتوسط العام البالغ ($\bar{X} = 37,49$).

لكن السؤال المطروح هو : هل هناك فروق دالة بين هذه المتوسطات ؟

وسيوضح جدول نتائج إختبار التباين الأحادي "ANOVA" الإجابة على هذا التساؤل:

جدول رقم(39): يمثل تحليل التباين الأحادي لمستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة Sig	ف F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
			15,670	3	47,009	بين المجموعات
غير	0,982	0,057	275,227	121	52568,376	ضمن المجموعات
دال			/	124	52615,385	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم(39) نلاحظ من نتائج الاختبار أن قيمة ($F=0,057$)، وأن احتمال المعنوية (Sig) هو ($0,982$) أي ($98,2\%$) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($Sig=0,05$)، وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية التي نصت على: عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0,05$) في مستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغير المؤهل العلمي، قد تحققت.

3.4.1 اختبار عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية في العمل.

نصت الفرضية الرابعة على عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية في العمل ولكي نتأكد من صحة هذه الفرضية أو عدمها تم استخدام تحليل التباين الأحادي "ANOVA"، فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم(40): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغير الأقدمية في العمل.

الانحراف المعياري s	المتوسط الحسابي \bar{X}	الأقدمية في العمل	عدد أفراد العينة n	مستوى دافعية الإنجاز
21,43	38,12	أقل من 5 سنوات	40	
13,28	36,69	من 5 إلى 10 سنة	43	
16,78	40,16	من 11 إلى 15 سنة	28	
28,22	43,26	أكثر من 15 سنة	14	
19,93	39,56	/	125	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من خلال الجدول رقم(40): أن هناك نتائج متقاربة وفروق بسيطة أيضا بين المتوسطات الحسابية لمستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغير الأقدمية في العمل، حيث كان أكبر متوسط حسابي لحساب فئة (أكثر من 15 سنة) حيث قدر ($\bar{X} = 43,26$)، يليه المتوسط الحسابي لفئة (من 11 إلى 15 سنة) كان ($\bar{X} = 40,16$)، ثم يليه المتوسط الحسابي لفئة (أقل من 5 سنوات) بقيمة ($\bar{X} = 38,12$)، وفي الأخير المتوسط الحسابي لفئة (من 5 إلى 10 سنة) بقيمة ($\bar{X} = 36,69$)، فنلاحظ أن المتوسطات كانت متقاربة جدا فيما بينها وأيضا مع المتوسط العام البالغ بقيمة ($\bar{X} = 39,56$).

لكن السؤال المطروح هو : هل هناك فروق دالة بين هذه المتوسطات ؟

وسيوضح جدول نتائج اختبار التباين الأحادي "ANOVA" الإجابة على هذا التساؤل:

جدول رقم(41): يمثل تحليل التباين الأحادي لمستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغير الأقدمية في العمل.

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة Sig	ف F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
			34,583	3	103,749	بين المجموعات
غير	0,945	0,126	274,930	121	52511,636	ضمن المجموعات
دال			/	124	52615,385	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

من الجدول رقم(41) نلاحظ من نتائج الاختبار أن قيمة ($F= 0,126$)، وأن احتمال المعنوية ($Sig = 0,945$) أي(94,5%) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($Sig = 0,05$)، وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية التي نصت على: عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0,05$) في مستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغير الأقدمية في العمل، قد تحققت.

4.4.1 اختبار عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الرتبة في العمل.

نصت الفرضية الرابعة على عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الرتبة في العمل ولكي نتأكد من صحة هذه الفرضية أو عدمها تم استخدام تحليل التباين الأحادي "ANOVA"، فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم(42): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية الإنجاز

تبعا لمتغير الرتبة في العمل.

الانحراف المعياري (S)	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الرتبة في العمل	عدد أفراد العينة (n)	مستوى
18,54	33,04	عامل مهني	32	دافعية الإنجاز
10,15	34,48	عون	46	
13,65	37,56	ملحق	18	

25,32	40,84	متصرف	12	
33,78	42,11	تقني	8	
35,74	44,69	مهندس	4	
34,65	43,38	وثائقي	5	
21,90	39,44	/	125	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من خلال الجدول رقم(42) أن هناك نتائج متقاربة وفروق بسيطة أيضا بين المتوسطات الحسابية لمستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغير الأقدمية في العمل، حيث كان أكبر متوسط لحساب رتبة المهندس وقدر ($\bar{X} = 44,69$)، يليه المتوسط الحسابي لرتبة وثائقي ($\bar{X} = 43,38$)، ثم يليه المتوسط الحسابي لرتبة تقني بقيمة ($\bar{X} = 42,11$)، ثم المتوسط الحسابي لرتبة متصرف بقيمة ($\bar{X} = 40,84$)، ثم المتوسط الحسابي لرتبة ملحق بقيمة ($\bar{X} = 37,56$)، ثم المتوسط الحسابي لرتبة عون بقيمة ($\bar{X} = 34,48$) وفي الاخير المتوسط الحسابي لرتبة عامل مهني بقيمة $\bar{X} = 33,04$ ، فنلاحظ أن المتوسطات كانت متقاربة فيما بينها وأيضا مع المتوسط العام والمقدر بـ ($\bar{X} = 39,44$)، لكن السؤال المطروح هو: هل هناك فروق دالة بين هذه المتوسطات؟ وسيوضح جدول نتائج اختبار التباين الأحادي "ANOVA" الإجابة على هذا التساؤل:

جدول رقم (43): يمثل تحليل التباين الأحادي لمستوى دافعية الإنجاز تبعا لرتبة في العمل.

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة Sig	ف F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دال	0,647	0,669	183,088	6	915,441	بين المجموعات
			273,545	118	51699,943	ضمن المجموعات
			/	124	52615,385	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم(43) نلاحظ من نتائج الاختبار أن قيمة ($F = 0,669$)، وأن احتمال المعنوية ($Sig = 0,647$) أي (64,7%) وهي أكبر من (0,05)، وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية التي

نصت على: عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في مستوى دافعية الإنجاز تبعاً لمتغير الرتبة في العمل، قد تحققت.

وعليه ومما سبق يمكننا القول بأنه :

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة في العمل.

وبالتالي: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الرتبة في العمل)

5.1 عرض نتائج الفرضية الخامسة: تساهم أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

من أجل اختبار هذه الفرضية يجب الاعتماد على نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للكشف عن مدى مساهمة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي، التمكين) في التنبؤ بمستوى دافعية الانجاز لدى عينة الدراسة، وتحديد أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على دافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة .

جدول رقم (44): يوضح معامل ارتباط أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الانجاز.

الخطأ المعياري المقدر	معامل التحديد المعدل R ² adj	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط المتعدد R
40,87347	0,645	0,707	0,841

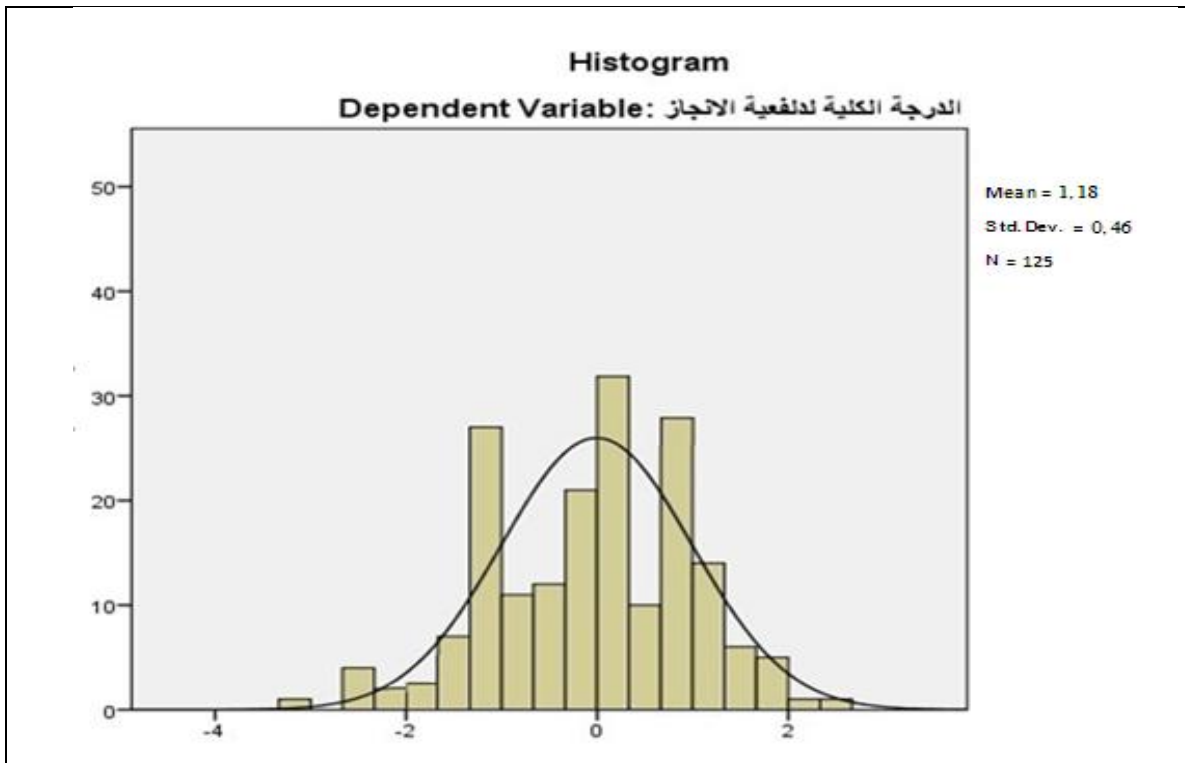
نلاحظ من خلال الجدول رقم(44) إلى أن قيمة معامل الارتباط المتعدد ($R=0,841$)، وقيمة معامل التحديد ($R^2=0,707$) وهي قيمة تدل على أن أبعاد القيادة التحويلية تساهم بنسبة (70,7%) في مستوى دافعية الانجاز، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الانجاز
جدول رقم(45): يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار تأثير أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على دافعية الانجاز.

المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	القرار الاحصائي
الثابت	106,136	24,306	0,000	/
التأثير المثالي	0,042	0,541	0,048	دال
الاستثارة الفكرية	0,042	0,415	0,032	دال
التحفيز الالهامي	0,046	0,623	0,046	دال
الاهتمام الفردي	0,051	0,865	0,021	دال
التمكين	0,052	0,256	0,018	دال
المعادلة	$Y = 106,136 + 0,233 X$			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

ومن خلال الجدول(45) أن قيمة (Sig = 0,048) لبعده التأثير المثالي، وأن قيمة (Sig = 0,032) لبعده الاستثارة الفكرية، وأن قيمة (Sig = 0,046) لبعده التحفيز الإلهامي، وأن قيمة (Sig = 0,021) لبعده الاهتمام الفردي، وأن قيمة (Sig = 0,018) لبعده التمكين، وهي جميعها أقل من (0,05) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) لبعده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية الاهتمام الفردي، التمكين) على مستوى دافعية الانجاز لدى عينة الدراسة.

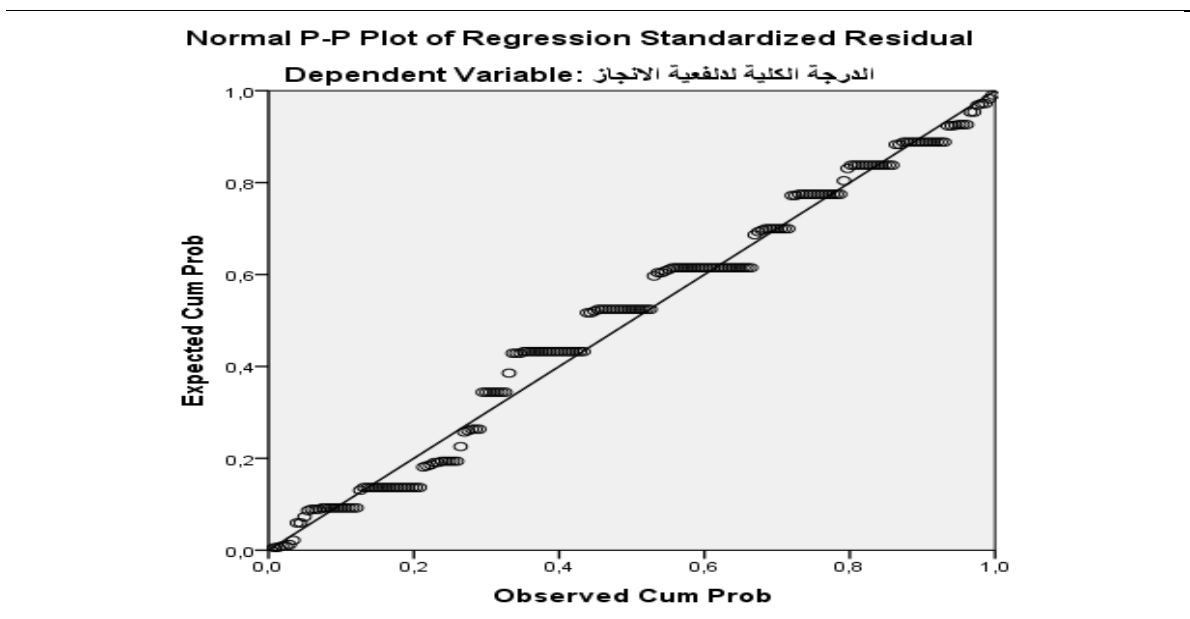
شكل رقم(13): يوضح المنحنى الإعتدالي لتوزيع درجات دافعية الانجاز .



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

شكل رقم(14): يوضح المنحنى البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والمتوقع

للبنواقي المعيارية لدافعية الانجاز



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الشكل رقم (13) و (14) يتضح أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الإعتدالي الطبيعي وتؤكد شرط الخطية .

وجاء ترتيب مساهمة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى دافعية الانجاز كما يلي :

- في المرتبة الأولى بعد التمكين، حيث بلغت قيمة (B=0.052) والتي تشير إلى أن أي تغير في قيمة هذا البعد بوحدة واحدة يؤدي إلى حصول تغير في مستوى دافعية الانجاز بمقدار (0,052) درجة.
- وجاء في المرتبة الثانية من حيث درجة التأثير بعد الاهتمام الفردي بقيمة (B=0.051) والتي تشير إلى أن أي تغير في قيمة هذا البعد بوحدة واحدة يؤدي إلى حصول تغير في مستوى دافعية الانجاز بمقدار (0.051) درجة.
- وجاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة التأثير بعد التحفيز الإلهامي بقيمة (B=0.046) فتشير إلى أن أي تغير في قيمة هذا البعد بوحدة واحدة يؤدي إلى حصول تغير في مستوى دافعية الانجاز بمقدار (0.046) درجة.
- وجاء في المرتبة الأخيرة بنفس درجة التأثير بعدي الاستثارة الفكرية والتأثير المثالي بنفس القيمة (B=0.042) والتي تشير إلى أن أي تغير في قيمة هذين البعدين بوحدة واحدة يؤدي إلى حصول تغير في مستوى دافعية الانجاز بمقدار (0.042) درجة.

وعليه فإنه يمكننا القول أن: أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تساهم بدرجة ايجابية وقوية في التنبؤ بمستوى دافعية الانجاز لدى عينة الدراسة .

2. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

1.2 تحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

بعد النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار فرضيات الدراسة، سوف نقوم بتحليل ومناقشة هاته النتائج على ضوء هاته الفرضيات ومن أجل إيجاد التفسير المناسب لها وعرضها بشكل أكثر تحليلاً، تم الإعتماد على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة وترتيبها وفقاً لأهميتها.

1.1.2 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي نصت على أن مستوى توفر أبعاد القيادة

التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة منخفض.

- إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد التأثير المثالي:

من خلال نتائج الجدول رقم(18) نلاحظ أن مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التأثير المثالي جاءت بدرجات منخفضة جميعها، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل العبارات والتي تتراوح بين (1,12 - 1,25) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين (0,33 - 0,66) والمتوسط الحسابي العام لبعء التأثير المثالي (1,17) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1.67]، الأمر الذي يؤكد أن مستوى توفر بعد التأثير المثالي في رئيس البلدية من وجهة عينة الدراسة كان منخفضا.

وقد تم ترتيب العبارات الستة ترتيبا تصاعديا حسب درجة الممارسة، فجاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (6) والتي تنص على أن رئيس البلدية يتمتع بسلوك أخلاقي عالي، بمتوسط حسابي (1,12) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1.67] وانحراف معياري قدره (0,33)، حيث يرى (87,7%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يتمتع بسلوك أخلاقي عالي، فهو يفتقد إلى سلوك التسامح والإحترام المتبادل ولا يراعي الظروف الإنسانية لموظفيه في العمل، كما يفقد للمعاملة الحسنة في تعامله مع موظفيه، كما أكد الكثير من المفحوصين تعرض بعض الموظفين لمضايقات في العمل من قبل رئيس البلدية، والتي يمكن وضعها في خانة التحرش الجنسي، كل هاته السمات تعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض من السلوك الأخلاقي لرئيس البلدية في العمل

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم(5) والتي تنص على أن رئيس البلدية يمتلك قدرة التسيير التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة، بمتوسط حسابي (1,14) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1.67] وانحراف معياري قدره (0,35)، حيث يرى (86,7%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يمتلك قدرة التسيير التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة، كونه يعتمد على العشوائية في إتخاذ القرارات، ويفتقد إلى القدرة والمهارة والخبرة في معالجة جل المواقف الصعبة التي تتعرض لها البلدية، مما يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض من القدرة التي يمتلكها رئيس البلدية في التسيير والتي لا تساعده على مواجهة المواقف الصعبة في العمل.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم(4) والتي تنص على أن رئيس البلدية يمتلك القدرة على إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية، بمتوسط حسابي (1,16) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1.67] وانحراف معياري قدره (0,37)، حيث يرى (85,6%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يمتلك القدرة على إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية، كونه يفتقد إلى أساليب الإطراء والشكر والمدح قصد جعل العاملين

يقومون بمهامهم بدافعية وحماس، مما يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض من إمتلاك رئيس البلدية لقدرة إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم(3) والتي تنص على أن رئيس البلدية يتمتع بالقدرة على

ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة، بمتوسط حسابي(1,17) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,38)، حيث يرى(86,2%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يتمتع بالقدرة على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة يثير الكثير من المشاكل في العمل، فهو شخص عصبي يستبق الأحداث، لا يراقب كلامه قبل التقوه به، ولا يستمع للطرف الآخر، يفضل الهجوم في بداية حديثه، لا يفهم وجهة نظر موظفيه، ويقال من أهمية حديثهم، ويسخر منهم بطريقة مستترة تثير غضبهم، مما يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض من قدرة رئيس البلدية على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة أثناء العمل.

وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم(2) والتي تنص على أن رئيس البلدية يمتلك قوة الحضور إتجاه المواقف الطارئة في العمل، بمتوسط حسابي(1,21) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67] وإنحراف معياري قدره (0,65)، حيث يرى(85,2%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يمتلك قوة الحضور إتجاه المواقف الطارئة في العمل، لكونه يفتقد للكاريزما في تعامله مع موظفيه والهدوء والرزانة في حديثه معهم، كما يفتقد إلى ثقته بنفسه وإهتمام وإنجذاب الموظفين إليه، و يعتمد على السلطة والقوة أكثر من إعتماده الحضور والتعامل باللين معهم ولا ينتظر أن ينهي أي طرف آخر كلامه حتى يجيبه مباشرة، دون أن يحاول إستيعاب ما يصوبوا إليه موظفيه، كل هاته السمات تعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض من قوة الحضور لرئيس البلدية إتجاه المواقف الطارئة في العمل.

وجاءت في المرتبة السادسة والأخيرة العبارة رقم(1) والتي تنص على أن رئيس البلدية يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر، بمتوسط حسابي(1,25) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,66)، حيث يرى(87,2%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر، فهو يفتقد إلى إستغلال الفرص والتعلم منها وتحويلها لنجاحات، كما يفتقد للقدرة على العطاء ولا يساعد موظفيه ولا يقدم النصيحة لهم، ولا يتواصل معهم ولا يشاركهم نجاحاتهم، ويميل إلى الروتين في العمل، ولا يبحث بشكل مستمر عن طرق تقوده إلى النجاح، كما أنه يفتقد إلى الطموح في العمل، و الجرأة على تحمل المخاطر، مما يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض من قوة الشخصية لرئيس البلدية والقدرة على تحمل المخاطر أثناء العمل

- إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد التحفيز الإلهامي :

من خلال نتائج الجدول رقم(19) فإننا نلاحظ أن مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التحفيز الإلهامي جاءت بدرجات منخفضة جميعها، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل العبارات والتي تتراوح بين(1,15 - 1,25) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين(0,35 - 0,65) والمتوسط الحسابي العام لبعء التحفيز الإلهامي(1,19) والذي يقع في الفئة الأولى[1 - 1.67]، الأمر الذي يؤكد أن مستوى توفر بعد التحفيز الإلهامي في رئيس البلدية من وجهة عينة الدراسة كان منخفضا. وقد تم ترتيب العبارات الخمسة ترتيبا تصاعديا حسب درجة الممارسة، فجاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم(11) والتي تنص على أن رئيس البلدية يحث العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، بمتوسط حسابي(1,15)والذي يقع في الفئة الأولى[1 - 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,35)، حيث يرى(87,2%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يحث العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، فكثرت الصراعات والمشاكل بين العاملين من جهة وبين العاملين ورئيس البلدية من جهة أخرى، والإفتقاد للتنسيق والعمل الموحد بينهم، وعدم التعاون بينهم رغم انتمائهم لبيئة عمل واحدة، يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض من حث رئيس البلدية للعاملين على العمل بروح الفريق الواحد في العمل . وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم(10) والتي تنص على أن رئيس البلدية يعمل على الإهتمام برغبات وحاجات العاملين، بمتوسط حسابي(1,23) والذي يقع في الفئة الأولى[1 - 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,39) حيث يرى(87,7%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يعمل على الإهتمام بتلبية متطلبات وحاجات موظفيه، فلا بد للقائد في المنظمة أن يظهر إهتمام كبير بحاجات مرؤوسيه دون الإهتمام بحاجاته الفردية، ويجب عليه الإستعداد الدائم للتضحية بأي مكسب شخصي لصالح الآخرين، فكل هاته السمات تعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض من إهتمام رئيس البلدية برغبات وحاجات موظفيه في العمل .

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم(8) والتي تنص على أن رئيس البلدية يشجع العاملين على

إكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة، بمتوسط حسابي(1,18) والذي يقع في الفئة الأولى[1 - 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,65)، حيث يرى(85,2%) من المفحوصين أن رئيس البلدية يفتقد الحلول للمشكلات المعقدة في العمل لكونه يفتقد للطموح في تحقيق غد أفضل، كما يفتقد للخبرة في حل مشكلات العمل، وإلى المهارة والتفكير المنطقي والإيجابي والقادر على التعامل مع مشاكل العمل، كل هذا يعكس من

وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض من تشجيع رئيس البلدية للعاملين على إكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة في العمل .

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم(9) والتي تنص على أن رئيس البلدية يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين، بمتوسط حسابي(1,18) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1.67] وإنحراف معياري قدره(0,65)، حيث يرى(86,2%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين، لكونه يفتقد القيم الشخصية والمتمثلة في(الإلتقان، والمبادرة، الأخلاق، والأمانة)، كما يفتقد للقيم التنظيمية والتي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة والمتمثلة في (الجودة، والتنافس، والعدالة، التطوير، والكفاءة)، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض من أن رئيس البلدية يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين في العمل

وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم(7) والتي تنص على أن رئيس البلدية يعمل على تشجيع وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف العمل، بمتوسط حسابي(1,25) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1.67] وإنحراف معياري قدره(0,65)، حيث يرى(87,7%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يعمل على تلبية متطلباتهم المادية والمعنوية فهم محرومون من التزيينات والعلاوات وفي بعض الأحيان من عطلهم السنوية و الإستهنائية، كما يرون أن رئيس البلدية يفتقد إلى السلوك التحفيزي المعنوي والمتمثل في الإبتسام والتقدير والثناء من قبل المسؤول والكلمة الطيبة وغيرها من العلاقات الإنسانية إتجاه العاملين تزيد من دافعية الإنجاز وتحقق أهداف العمل، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض من تشجيع رئيس البلدية للعاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف العمل .

- استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد الإستثارة الفكرية:

من خلال نتائج الجدول رقم(20) فإننا نلاحظ أن مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الإستثارة الفكرية جاءت بدرجات منخفضة جميعها، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل العبارات والتي تتراوح بين(1,14 - 1,32) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين(0,37-0,67) والمتوسط الحسابي العام لبعء الإستثارة الفكرية(1,21) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1.67]، الأمر الذي يؤكد أن مستوى توفر بعد الإستثارة الفكرية في رئيس البلدية من وجهة عينة الدراسة كان منخفضا.

وقد تم ترتيب العبارات السبعة ترتيبا تصاعديا حسب درجة الممارسة، فجاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (14) والتي تنص على أن رئيس البلدية يكرر دائما لا وجود لمشكلة ليس لها حل، بمتوسط حسابي(1,14) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1.67] وإنحراف معياري قدره(0,37)، حيث يرى(84,6%)

من المفحوصين أن رئيس البلدية يفتقد في تعاملاته إلى شحذ الهمم للمرؤوسين من أجل التوصل إلى حلول مشاكل العمل، ما يفقد موظفيه مهارات التوصل لهاته الحلول، كما أنه يعتمد في حله للمشاكل على الوعود الكاذبة والحلول المؤقتة، وهذا بالفعل ما لمسناه عند العاملين من وجود عدم الثقة في كلام رئيس البلدية، ووجود مشاكل كثيرة يتم حلها في الغالب دون اللجوء إليه لكونه واحدا من مسببات هذه المشاكل، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يكرر دائما لا وجود لمشكلة ليس لها حل .

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (15) والتي تنص على أن رئيس البلدية يشرك العاملين في عملية صناعة القرار، بمتوسط حسابي (1,16) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1.67] وإنحراف معياري قدره (0,37)، حيث يرى (85,2%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يتقبل أية أفكار مخالفة لأفكاره، ولا يفوض إلا القليل من صلاحياته لموظفيه، متجاهلا الخبرات والكفاءات التي يتمتع بها موظفيه، والمهام والمسؤوليات التي يتحملها هؤلاء الموظفين، فمن الخطأ أن يتصور بعض رؤساء البلديات أن مشاركة رئيس البلدية للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأنه كمسؤول أو ينزل من مستواه بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأنه وتعطيه قوة أكبر وتضفي عليه إحتراما وتقديرا قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب، فهو الأسلوب يعد عامل نجاح وتأثير على الأفراد داخل بيئة العمل، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يشرك العاملين في عملية صناعة القرار .

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (12) والتي تنص على أن رئيس البلدية يحاول التعرف باستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية، بمتوسط حسابي (1,17) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1.67] وإنحراف معياري قدره (0,39)، حيث يرى (85,6%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يحاول التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية، فالقائد الناجح يهتم بالمتابعة والإشراف على موظفيه، ويعمل على التنسيق بين أطراف العمل وتوجيه الجميع لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف الأفراد، كما لا بد للقائد من التعرف باستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية، من أجل تذليل العقبات التي تقف أمامهم، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يحاول التعرف باستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (13) والتي تنص على أن رئيس البلدية يعطي رؤيته عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين، بمتوسط حسابي (1,18) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1.67] وإنحراف معياري قدره (0,39)، حيث يرى (86,7%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يكتفي بالخطوط العريضة عما يجب عمله بل ويتدخل في كل التفاصيل للعاملين، متجاهلاً أن ترك نوع من الحرية للعاملين في عملهم يثير فيهم روح التحدي والمسؤولية، ذلك أنه سيلهب حماسهم نحو حلول إبداعية ويجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تواجه البلدية، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض من رؤية رئيس البلدية عما يجب عمله وترك التفاصيل للعاملين.

وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (18) والتي تنص على أن رئيس البلدية يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم أعضاء في جماعة عمل، بمتوسط حسابي (1,23) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1.67] وإنحراف معياري قدره (0,65)، حيث يرى (86,2%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين، ولا يستمع إلى آرائهم حول القضايا المهمة، ولا يهتم بإقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين، ويفتقد للقيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع موظفيه، و يهدف للحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط دون الإهتمام بالقناعات الشخصية للأفراد، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم أعضاء في جماعة عمل.

وجاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (17) والتي تنص على أن رئيس البلدية يستمع بإهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم، بمتوسط حسابي (1,25) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1.67] وإنحراف معياري قدره (0,65)، حيث يرى (87,7%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يستمع بإهتمام لأراء العاملين ولا يحترم قناعاتهم، ولا يترك مساحات واسعة للحوار والمناقشة، ينفرد برأيه في جل إتخاذ القرارات وفي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ولا يهتم بأراء موظفيه أثناء تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف، ولا يعتمد معايير الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يستمع بإهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم.

وجاءت في المرتبة السابعة والأخيرة العبارة رقم (16) والتي تنص على أن رئيس البلدية يتجنب النقد العلني للعاملين عند إرتكابهم للأخطاء، بمتوسط حسابي (1,32) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1.67] وإنحراف معياري قدره (0,67)، حيث يرى (94,9%) من المفحوصين أن رئيس البلدية يتعمد

النقد العلني للعاملين عند إرتكابهم للأخطاء في العمل، فهو لا يفوت فرصة لنقد موظفيه علنا، من خلال ممارسته لأشكال العنف اللفظي والرمزي عليهم، وقد كانت هاته الممارسات سببا في إصابة بعض العاملين بالكثير من الأمراض النفسية في العمل كالإحباط والضغط النفسي والتوتر والقلق، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يتجنب النقد العلني للعاملين عند إرتكابهم للأخطاء في العمل.

- إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد الإهتمام الفردي:

من خلال نتائج الجدول رقم (21) فإننا نلاحظ أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الإهتمام الفردي جاءت بدرجات منخفضة جميعها، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل العبارات والتي تتراوح بين (1,12 - 1,35) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين (0,36 - 0,66) والمتوسط الحسابي العام لبعد الإهتمام الفردي (1,22) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67]، الأمر الذي يؤكد أن مستوى توفر بعد الإهتمام الفردي في رئيس البلدية من وجهة عينة الدراسة كان منخفضا. وقد تم ترتيب العبارات الستة ترتيبا تصاعديا حسب درجة الممارسة، فجاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (23) والتي تنص على أن رئيس البلدية يولي إهتماما خاصا للعاملين المتميزين في عملهم بمتوسط حسابي (1,12) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وإنحراف معياري قدره (0,36)، حيث يرى (82%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يبدي إهتمام بالموظفين الذين تتوفر لديهم بعض القدرات التي تميزهم عن غيرهم من الموظفين الآخرين ولا يعمل على توفير بيئة مناسبة تمكنهم من إستغلال قدراتهم العلمية والعملية، مما يعزز الشعور بعدم الإلتناء والولاء للبلدية، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يولي إهتماما خاصا للعاملين المتميزين في عملهم. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (20) والتي تنص على أن رئيس البلدية يبدي إهتمام شخصي بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم، بمتوسط حسابي (1,14) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1,67] وإنحراف معياري قدره (0,37)، حيث يرى (84,1%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يهتم بالأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة على المستوى الفردي فهو لا يعطي عناية لجميع الموظفين، ولا للموظفين الذين لا يلقون قبولا داخل البلدية، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يبدي إهتمام شخصي بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم(24) والتي تنص على أن رئيس البلدية يشجع العاملين على تحمل المسؤولية، بمتوسط حسابي(1,16) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67] وانحراف معياري قدره (0,37)، حيث يرى(85,6%) من المفحوصين أن رئيس البلدية في الكثير من الأحيان لا يفوض جزءا من صلاحيات لبعض من موظفيه الذين تتوفر فيهم شروط التكوين العالي، ما يزيد من إحساسهم بعدم الرضا من خلال عدم إشراكهم في تحمل المسؤولية ومعالجة المشكلات، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يشجع العاملين على تحمل المسؤولية. وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم(22) والتي تنص على أن رئيس البلدية يعبر للعاملين عن تقديره لهم عندما ينجزون عملا جيدا، بمتوسط حسابي(1,29) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67] وانحراف معياري قدره(0,64)، حيث يرى(90,7%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يعبر للعاملين عن تقديره لهم عندما ينجزون عملا جيدا، فهو يفتقد للحضور في حالة قيام الموظفين بإنجاز المهام الموكلة لهم بطريقة جيدة، فالموظفين في البلدية يفتقدون لعبارات الثناء والشكر والمكافآت المادية والترقيات في المناصب التي تعطي القيمة المضافة للبلدية، وتعمل على تشجيع روح المنافسة بين العاملين، فهم يشعرون بالإحباط والتذمر من السياسية التي ينتهجها رئيس البلدية في تعاملاته معهم، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يعبر للعاملين عن تقديره لهم عندما ينجزون عملا جيدا.

وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم(21) والتي تنص على أن رئيس البلدية يعمل على إقامة علاقات ودية مع العاملين، بمتوسط حسابي(1,31) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67] وانحراف معياري قدره(0,65) حيث يرى(93,3%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يعمل على إقامة علاقات ودية مع العاملين، فهو يفتقد في تعاملاته مع المرؤوسين إلى المعاملة الحسنة والتبسم في وجه موظفيه وتسهيل المهام لهم، ويفتقد لإشاعة روح المحبة والألفة في العمل، كما أنه لا يتغاضى عن الهفوات والأخطاء الغير مقصود من قبل العاملين، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يعمل على إقامة علاقات ودية مع العاملين.

وجاءت في المرتبة السادسة والأخيرة العبارة رقم(19) والتي تنص على أن رئيس البلدية يهتم بالمشاكل الشخصية للعاملين ويسعى لمعالجتها، بمتوسط حسابي(1,35) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وانحراف معياري قدره(0,66)، حيث يرى(96,4%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يعمل على الإهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء، قليل الإهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم

معهم السلطة المفرطة والرقابة الشديدة كما أنه يفتقد للجانب الإنساني في تعاملاته مع موظفيه، كما أنه لا يعمل على إشباع حاجات موظفيه، ولا يهتم بالتغيير والتطوير داخل البلدية، والمتسبب الأول في مشاكل العاملين، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يهتم بالمشاكل الشخصية للعاملين ويسعى لمعالجتها.

- إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد التمكين:

من خلال نتائج الجدول رقم (22) فإننا نلاحظ أن مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التمكين جاءت بدرجات منخفضة جميعها، وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي لكل العبارات والتي تتراوح بين (1,11 - 1,39) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين (0,37 - 0,67)، والمتوسط الحسابي العام لبعده الإهتمام الفردي (1,27) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1.67]، الأمر الذي يؤكد أن مستوى توفر بعد التمكين في رئيس البلدية من وجهة عينة الدراسة كان منخفضا.

وقد تم ترتيب العبارات الستة ترتيبا تصاعديا حسب درجة الممارسة، فجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (30) والتي تنص على أن رئيس البلدية يفوض للعاملين بعض من صلاحيته في العمل بمتوسط حسابي (1,11) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1.67] وإنحراف معياري قدره (0,37) حيث يرى (81%) من المفحوصين أن رئيس البلدية يلجأ إلى تفويض جزء من صلاحياته على أساس المحاباة والقربة والتوجه السياسي في الانتخابات المحلية وليس على أساس معايير معتمدة في إدارة البلدية، كتشغل الموظفين لمناصب عالية أو مناصب وظيفية، أو أحيانا على أساس الخبرة المهنية أو على أساس الانضباط والتفاني في العمل، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يفوض للعاملين بعض من صلاحيته في العمل.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (28) والتي تنص على أن رئيس البلدية يناقش مع العاملين متطلبات إنجاز المهام الوظيفية، بمتوسط حسابي (1,13) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1.67] وإنحراف معياري قدره (0,37) حيث يرى (83,1%) من المفحوصين أن رئيس البلدية يفتقد في جل تعاملاته لمناقشة إنجاز متطلبات أعمالهم، من خلال عدم إسناد الأعمال والمهام للأفراد ذوي الكفاءات والقدرات، فهو شخص مستبد منفرد برأيه يفتقد لتوزيع المهام والوظائف بطريقة عادلة وصحيحة، كما لا يمنح موظفيه الوقت الكافي لتنفيذ المهام الموكلة لهم، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يناقش مع العاملين متطلبات إنجاز المهام الوظيفية.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم(27) والتي تنص على أن رئيس البلدية يتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد المبذول، بمتوسط حسابي(1,33)والذي يقع في الفئة الأولى[1-1.67] وإنحراف معياري قدره(0,66)، حيث يرى(95,4%) من المفحوصين أن رئيس البلدية يفتقد في تعاملاته مع موظفيه إلى منح الفرص المتداولة في العمل، ولا يقدر المهام التي يقوم بها الموظفين مهما كان حجمها، كما أنه شخص متحيز لا يراعي العدالة بين أفراد بيئة العمل الواحدة، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد المبذول .

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم(26) والتي تنص على أن رئيس البلدية يتحكم في سير وضبط الاجتماعات الدورية مع العاملين، بمتوسط حسابي(1,34) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1.67] وإنحراف معياري قدره(0,66)، حيث يرى(95,9%) من المفحوصين أن رئيس البلدية يفتقد للخبرة في إدارة الاجتماعات، فهولا يحسن تحديد الوقت المناسب لطرح موضوع الاجتماع، كما لا يعطي فرصة للكلام لموظفيه أثناء الاجتماعات، ولا يتيح الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ووجهات نظرهم والمشاركة في صنع القرارات، فقراراته فردية تتسم بالتحيز والنضج والعمق والصدق والموضوعية، كما لا يشجع موظفيه على إبداء وجهات نظرهم وإستئارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش، ولا يحسن توجيه النقاش ومنعه من الإنحراف عن هدفه ويفتقد للتحكم في النظام العام للاجتماعات والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه، كما يفتقد إلى تليخيص أهم ما تم التوصل إليه من نتائج وقرارات في إجتماعاته، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية سير وضبط الاجتماعات الدورية مع العاملين .

وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم(25) والتي تنص على أن رئيس البلدية يتحكم في سير وضبط العمل بطريقة جيدة، بمتوسط حسابي(1,36) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1.67] وإنحراف معياري قدره(0,67) حيث يرى(96,9%) من المفحوصين أن رئيس البلدية يفتقد للعمل الجماعي التشاركي من خلال التخطيط الذي يضمن التطور المستمر للبلدية ويحدد من خلاله المهام التي سيتم تنفيذها والتنظيم والذي يهدف من وراه إلى ترتيب وتوزيع المهام بين الموظفين وتعزيز الإتصال فيما بينهم والقيادة التي تساعد في توجيه الموظفين ومتابعة عملهم، والتأكد من قيامهم بالمهام المطلوبة بطريقة صحيحة، والسيطرة والتي تعتمد على فرض التحكم والرقابة على سير العمل والتأكد من تنفيذه، كل هذا

يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يتحكم في سير وضبط العمل بطريقة جيدة .

وجاءت في المرتبة السادسة والأخيرة العبارة رقم(29) والتي تنص على أن رئيس البلدية يساهم بشكل أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير العمل، بمتوسط حسابي(1,39) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,67)، حيث يرى(98%) من المفحوصين أن رئيس البلدية لا يسعى إلى المساهمة الفعالة في التغيير الحاصل في برامج العمل، بالقدر الذي يسعى من خلاله إدارات البلدية لذلك، فرئيس البلدية يعتمد عدم إشراك موظفيه في التخطيط، وإهمال عامل تحفيز موظفيه، وغياب أساليب الإتصال والإقناع بينهما والتي تعود بالإيجاب على مردودية العمل، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أن رئيس البلدية يساهم بشكل أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير العمل .

- إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية :

من خلال نتائج الجدول رقم(23) فإننا نلاحظ أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية جاءت جميعها بدرجات منخفضة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل الأبعاد والتي تتراوح بين(1,17- 1,27) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين(0,45- 0,56) والمتوسط الحسابي العام لمقياس القيادة التحويلية(1,21) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67]، الأمر الذي يؤكد أن مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كان منخفضا. وقد تم ترتيب الأبعاد الخمسة ترتيبا تنازليا حسب درجة الممارسة، فجاء بالمرتبة الأولى بعد التمكين، بمتوسط حسابي(1,27) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,56)، ويعود ذلك لكون رئيس البلدية لا يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم أعضاء في جماعة عمل، كما انه لا يستمع باهتمام لأراء العاملين ولا يحترم قناعاتهم، ولا يحاول التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية، ولا يشركهم في عملية صناعة القرار، و يعتمد النقد العلني للعاملين عند إرتكابهم للأخطاء، ويعتمد في حله للمشاكل على الوعود الكاذبة والحلول المؤقتة، ولا يعطي رؤيته عما يجب عمله ولا يترك تفاصيل العمل للعاملين.

وجاء في المرتبة الثانية بعد الاهتمام الفردي، بمتوسط حسابي(1,22) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,51)، ويعود ذلك لكون رئيس البلدية لا يساهم بشكل أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير العمل، ولا يتحكم في سير وضبط العمل بطريقة جيدة، كما لا

يتحكم في سير وضبط الإجتماعات الدورية مع العاملين، ولا يتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد المبذول، كما لا يناقش مع العاملين متطلبات إنجاز المهام الوظيفية، ولا يفوض للعاملين بعض من صلاحيته في العمل.

وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاستثارة الفكرية، بمتوسط حسابي (1,21) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وإنحراف معياري قدره (0,50)، ويعود ذلك لكون رئيس البلدية لا يهتم بالمشاكل الشخصية للعاملين ولا يسعى لمعالجتها، كما أنه لا يشجع العاملين على تحمل المسؤولية، ولا يبدي إهتمام شخصي بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من قبل زملائهم في العمل ولا يعمل على إقامة علاقات ودية مع العاملين، ولا يعبر للعاملين عن تقديره لهم عندما ينجزون عملا جيدا، ولا يولي إهتماما خاصا للعاملين المتميزين في عملهم.

وجاء في المرتبة الرابعة بعد التحفيز الإلهامي، بمتوسط حسابي (1,19) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وإنحراف معياري قدره (0,48)، ويعود ذلك لكون رئيس البلدية يفتقد إلى قوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر في العمل، وإلى عدم القدرة على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة، كما يفتقد إلى قوة الحضور إتجاه المواقف الطارئة في العمل، وإلى عدم القدرة على إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية، كما يفتقد إلى قدرة التسيير التي تساعد على مواجهة المواقف الصعبة في العمل، وإلى عدم تمتعه بسلوك أخلاقي عالي في المؤسسة محل الدراسة .

وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد التأثير المثالي، بمتوسط حسابي (1,17) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وإنحراف معياري قدره (0,45)، ويعود ذلك لكون رئيس البلدية لا يعمل على الإهتمام برغبات وحاجات العاملين، ولا يحث العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، كما لا يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين، ولا يعمل على تشجيع وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف العمل، كما لا يشجع العاملين على إكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة في العمل.

إن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية جاءت جميعها بدرجات منخفضة، ويعود ذلك لكون رئيس البلدية يفتقد:

- لسمة التأثير المثالي والتي تعبر عن قدرته على جذب الأفراد نحو الأهداف المشتركة بينهم، وإلتزامه بجوهر القيم التنظيمية، وقدرته على إتخاذ المواقف في القضايا المهمة، وترسيخ تعاملاته مع مرؤوسيه وإثارة دافعيتهم للانجاز في بيئة العمل.

- وسمة الحافز الإلهامي التي يمتلكها رئيس البلدية تعبر عن مقدرته على إثارة حب التحدي في نفوس موظفيه وإثارة دافعيتهم وحماسهم نحو الإنجاز، وإيضاح وإيصال توقعاته لهم، وتوقع الأداء العالي من قبلهم.

- وسمة الإستثارة الفكرية التي يمتلكها رئيس البلدية تساهم في تحفيز العاملين وتحثهم على استمرارية العمل في المنظمة، وتشجيعهم على إعادة تبصر الأمور التي يتعاملون بها، فتصبح جهودهم وأفكارهم إبتكارية جديدة تزيد في دافعية الانجاز لديهم.

- وسمة الإهتمام الفردي التي يمتلكها رئيس البلدية تعبر عن مدى إهتمامه بحاجيات ورغبات الأفراد فيكون المدرب والمحفز لهم، ينمي ويطور امكانياتهم، ويوفر لهم مناخ عمل مناسب، أخذا بعين الإعتبار الفروق الفردية بينهم حتى يصل بهم إلى أداء يفوق التوقعات يحقق دافعية الانجاز لديهم في عملهم.

- وسمة التمكين الذي يمتلكها رئيس البلدية تعمل على تحرير وتوسيع المهام للعاملين، وتمنحهم فرصة إتخاذ القرارات من خلال التفويض الممنوح لهم، من أجل حل مشكلات العملاء والمشاركة الفعلية في إدارة البلدية.

إن ما تم إستعراضه من نتائج حول مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية بدرجات منخفضة، يؤكد أن بناء قيادة تحويلية ناجحة في البلدية يقوم على أبعادها الخمسة مجتمعة، إذ يجب أن يتم الإهتمام بجميع الأبعاد وبنفس المستوى لضرورة وجودها وترابطها وتكاملها مع بعضها البعض، وتأثير نتائج كل منها في الأبعاد الأخرى، بحيث تتفق مع دافعية الإنجاز للأفراد العاملين في المنظمات، من أجل البقاء والنمو والإستمرار في بيئة متغيرة ومنافسة شديدة فمتى ما توفر السلوك القيادي التحويلي بجميع أبعاده في رئيس البلدية، أكد ذلك أن البلدية تتبع سلامة النهج الصحيح، من أجل تحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها للتصدي للتحديات والتغييرات التي تواجهها.

وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة Nanjunde & Swamy (2015)، بعنوان: علاقة نمطي القيادة (التحويلية والتبادلية) بجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بنغالور في الهند، والتي أشارت نتائجها إلى أن النمط التحويلي في المؤسسات مكان الدراسة يمارس بدرجة منخفضة. وإختلفت هاته الدراسة مع دراستي: رزق الله وطيب (2019)، بعنوان: واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي بالجزائر (دراسة حالة مديرية التربية بالأغواط)، والدراسة الثانية بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي (دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الأغواط) والتي أشارت نتائجها إلى أن المؤسستين محل الدراسة تمارس نمط القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، ودراسة الأخضر (2019)،

بعنوان: دور القيادة التحويلية في التحقيق التميز التنظيمي(دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية) مرتفع ومستوى أبعاد القيادة التحويلية(الإعتبارية الفردية، بعد التمكين) في المؤسسة محل الدراسة مقبول، و دراسة دوح وشنيني(2019)، بعنوان: أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية (دراسة حالة بلدية طبيبات ولاية ورقلة)، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، ودراسة الغزالي(2012) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية، التمكين) في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا، ودراسة الطحاينة وعودات(2014) بعنوان: السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية بالأردن وعلاقته بالرضا لديهم، والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة المدربين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام، وكان أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة الاستثارة الفكرية، تلاه التأثير المثالي، ثم الحفز الإلهامي، وأخيرا الاهتمام الفردي، ودراسة الحجى(2017)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في هندسة التغيير في البنوك اليمنية، والتي أشارت نتائجها إلى أن وجود ممارسة تطبقها القيادة التحويلية في البنوك اليمنية بنسب متفاوتة من بنك لآخر ودراسة بن عبد الرحمن(2013) بعنوان: القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين بمؤسسة صوميك سونطراك بسكيكدة، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى سلوك القيادة التحويلية لرؤساء المؤسسة كان مرتفعا، ودراسة أكثم و يوسف(2014)، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بالأردن للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم في محافظة العاصمة عمان، والتي أشارت نتائجها إلى درجة ممارسة مديري المؤسسات محل الدراسة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة، ودراسة العجرفي(2017) بعنوان: تطوير أداء قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي على ضوء القيادة التحويلية بالمملكة العربية السعودية، والتي أشارت نتائجها إلى أن واقع ممارسة قادة المدارس محل الدراسة لأساليب القيادة التحويلية مرتفع، ودراسة الشمري(2017) بعنوان: علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء بالأردن، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى ممارسة مديرات المدارس محل الدراسة للقيادة التحويلية كان مرتفعا وبدرجة عالية.

2.1.2 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: والتي نصت على أن مستوى دافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة منخفض.

- إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء الشعور بالمسؤولية:

من خلال نتائج الجدول رقم(24) فإننا نلاحظ أن مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الشعور بالمسؤولية جاءت بدرجات منخفضة جميعها، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل العبارات والتي تتراوح بين (1,11- 1,26) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين (0,37-0,66) والمتوسط الحسابي العام لبعء الشعور بالمسؤولية (1,17) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67]، الأمر الذي يؤكد أن مستوى الشعور بالمسؤولية لدى أفراد عينة الدراسة كان منخفضا.

وقد تم ترتيب العبارات الخمسة ترتيبا تصاعديا حسب إستجابة أفراد عينة الدراسة، فجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم(4) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يشعرون بالضيق في حالة إنجاز العمل بطريقة سيئة، بمتوسط حسابي(1,11) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,37) حيث لا يهتم(81%) من المفحوصين بإنجاز أعمالهم بطريقة سيئة، لشعورهم بغياب آفاق العمل، وظروف العمل الجيدة، والروتين اليومي، الأمر الذي إنعكس سلبا على دافعتهم للإنجاز في العمل، وتسبب لهم في فقدان الرغبة في العمل والإحباط واللامبالاة، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أشعر بالضيق في حالة إنجاز عملي بطريقة سيئة.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم(1) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية تتركهم المواقف الجديدة التي تصادفهم أثناء تنفيذ المهام، بمتوسط حسابي(1,12) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,37)، حيث يرى(82%) من المفحوصين بأنهم يتعرضون لتراكم المسؤوليات والمهام الوظيفية الإضافية و الإهانة في العمل من قبل المسؤول أثناء تنفيذهم لمهامهم، والتعرض للانتقادات الكثيرة التي قد تدفعه في الكثير من الأحيان إلى ترك العمل، فيجد الموظف نفسه وحيدا مضطرا للدفاع عن نفسه، الأمر الذي إنعكس سلبا على دافعتهم للإنجاز في العمل، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة تتركني المواقف الجديدة التي تصادفني أثناء تنفيذ المهام.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم(5) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يخشون الوقوع في أخطاء عند انجازهم للعمل، بمتوسط حسابي(1,12) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,37) حيث أن (84,1%) من المفحوصين يفتقدون إلى الثقة في رئيس البلدية ولا

يحظون بالتقدير من قبله ما ولد لديهم شعور بعدم الارتياح والتوتر والقلق والإحباط في عملهم، الأمر الذي إنعكس سلبا على دافعيتهم للإنجاز في العمل، وجعلهم يخشون من عدم إنجازهم لعملهم بطريقة صحيحة، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أحشى الوقوع في أخطاء عند إنجازي لملي.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم(3) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يتجنبون تحمل المسؤولية، بمتوسط حسابي(1,23) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67] وإنحراف معياري قدره (0,65) حيث أن(86,7%) من المفحوصين يتجنبون إقحام أنفسهم بمشكلات العمل التي لا تتصل بهم بشكل مباشر وليس لديهم إهتمام بعملهم، يسعون دائما إلى البحث عن فرصة لمغادرة المكتب مبكرا أو الإستفادة من خروج رئيس البلدية وأن لا أحد يراقبهم أو يحاسبهم، يرفضون أداء مهامهم بحجة أنها ليست في مجال اختصاصهم أو عملهم، دائمو الصراخ و الشكوى من ضغوط العمل التي تفوق طاقتهم حسب آرائهم، يحبون التخلص من مهامهم وتحويلها إلى زملائهم في العمل، دائمو الجدل يرغبون في المعارضة والمواجهة هروبا من مسؤولياتهم، الأمر الذي إنعكس سلبا على دافعيتهم للإنجاز في العمل كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أتجنب تحمل المسؤوليات. وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم(2) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يشعرون أن توزيع المهام بين العاملين غير عادل، بمتوسط حسابي(1,26) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,66)، حيث يرى(90,2%) من المفحوصين أن رئيس البلدية يفتقد إلى العدالة في توزيع المهام بين أفراد بيئة العمل الواحدة، فهم يرون أن توزيع المهام يتم على أساس المحسوبية والمحاباة والتوجه السياسي في الانتخابات البلدية، الأمر الذي إنعكس سلبا على دافعيتهم للإنجاز في عملهم، فولد لديهم شعورا بعدم الرضا والتوتر والإحباط و الاغتراب في العمل، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أشعر أن توزيع المهام بين العاملين غير عادل.

- إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء السعي نحو التفوق لتحقيق الطموح:

من خلال نتائج الجدول رقم(25) فإننا نلاحظ أن مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد السعي نحو التفوق لتحقيق الطموح جاءت بدرجات منخفضة جميعها إلا العبارة رقم(8) والتي جاءت بدرجة مرتفعة وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل العبارات والتي تتراوح بين(1,08 - 2,58)

وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين (0,32 - 0,86)، والمتوسط الحسابي العام لبعد الشعور بالمسؤولية (1,48) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1,67]، الأمر الذي يؤكد أن مستوى السعي نحو التفوق لتحقيق الطموح لدى أفراد عينة الدراسة كان منخفضا.

وقد تم ترتيب العبارات الخمسة ترتيبا تصاعديا حسب إستجابة أفراد عينة الدراسة، فجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (10) والتي تنص على أن العمل الذي يقوم به الأفراد يتلائم مع ميولهم وطموحاتهم، بمتوسط حسابي (1,08) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1,67] وإنحراف معياري قدره (0,32) حيث يرى (9,75%) من المفحوصين أن العمل الذين يقومون به لا يتلائم مع ميولهم وطموحاتهم أو إمكانياتهم أو ما يطمح الفرد أن يصل إليه أو يتوقعه لنفسه في عمله، فسياسة التسيير التي ينتهجها رئيس البلدية لا تتوافق مع طموحات وميول موظفيه هذا القطاع، كما أن بيئة العمل للأفراد العاملين في البلدية تفتقر إلى الظروف والميكانيزمات التي يحتاجها الموظف من أجل تقديم الأفضل في هذا القطاع، إن دافعية الإنجاز للأفراد في العمل تتوقف على مدى إشباع الفرد لميوله وطموحاته، فالإحباطات التي يتعرض لها الموظف في عمله يولد له شعورا مستمر بالإخفاق، الأمر الذي ينعكس سلبا على دافعية الإنجاز للأفراد في عملهم، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة يتلائم العمل الذي أقوم به مع ميولي وطموحاتي.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (7) والتي تنص على أن الافراد العاملين في البلدية يشعرون بأن التفوق في العمل هدف في حد ذاته، بمتوسط حسابي (1,24) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1,67] وإنحراف معياري قدره (0,65)، حيث أن (87,7%) من المفحوصين لا يهتمون بتحقيق أهدافهم ولا يضعون أهدافا بعينها لتحقيقها، نتيجة الإحباط والرغبة الضعيفة في العمل، فالتركيز الشديد على هدف معين هو العامل الحاسم في نجاح أي منظمة، فإندام الرغبة في العمل، وعدم توفر الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والخوف من الإخفاق والإحساس بعدم التقدير من قبل المسؤول، كلها عوامل سلبية تثبط من دافعية الإنجاز للأفراد داخل بيئة العمل، وهذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أشعر أن التفوق في العمل هدف في حد ذاته.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (9) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يعتقدون أن جو العمل يدفعهم على تقديم الإضافة في العمل، بمتوسط حسابي (1,25) والذي يقع في الفئة الأولى [1 - 1,67] وإنحراف معياري قدره (0,66)، حيث أن (90,2%) من المفحوصين يرغبون جديا في ترك وظائفهم في البلدية، فهم يرون أن عملهم في البلدية لا يحقق ذاتهم ولا يطور من مهاراتهم وخبراتهم

ويعشرون بالملل في عملهم، رغم الاستمرار فيه، يتمنون أن ينقضي أسبوع العمل مسرعا؛ ليتسنى له الحصول على إجازته الأسبوعية؛ لأن عمله ما هو إلا عمل روتيني يقوم به يوميا دون إضافة شيء جديد، كل هاته العوامل جاءت نتيجة تعاملات رئيس البلدية مع موظفيه، فهو حسب آرائهم شخص مزاجي سطحي، لا يراعي في معاملاته الجانب الإنساني، وهذا ما يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أعتقد أن جو العمل يدفعني على تقديم الإضافة في عملي.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم(6) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يشعرون بتحقيق ذاتهم في العمل، بمتوسط حسابي(1,26) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,66)، حيث أن(90,2%) من المفحوصين يفتقدون للشعور بتقدير الذات وعدم رضاهم عن وظائفهم، يعانون من الإلتزام بأوقات العمل لا يحرصون على الوصول للإجتماعات قبل بدئها والتحضير لها، يتجنبون تحمل المسؤوليات في عملهم ولا يهتمون بإتقان عملهم، يعانون من عدم تفهم مشاكلهم المهنية والتكيف معها، والفوضى في العمل وعدم القدرة على تنظيم الأفكار، يفتقدون للأمل في حل مشاكلهم و الإنهاك في وظائفهم، يلجأون للكذب في بعض الأحيان تجنباً للعقاب، الأمر الذي ينعكس سلبا على دافعية الإنجاز للعاملين في عملهم، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أشعر أنني أحقق ذاتي في العمل.

وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم(8) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يتقبلون مساعدة ونصائح زملائهم في العمل، بمتوسط حسابي(1,12) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,37)، حيث أن(82%) من المفحوصين يرغبون في المساهمة في نجاح المؤسسة التي يعملون فيها، يحاولون الإهتمام بوظائفهم، يحرصون على إقامة علاقات ودية مع أفراد بيئة العمل، يتقبلون الانتقادات التي من شأنها تطوير العمل في البلدية، يتبعون تعليمات الإلتزام بقوانين وقواعد العمل والعمل بروح الفريق الواحد، يتجنبون النقل من قدرات زملائهم في العمل، يعترفون بإرتكابها أخطائهم في العمل، يسعون إلى مساعدة زملائهم الجدد في العمل، الأمر الذي ينعكس إيجابا على دافعية الإنجاز للعاملين في عملهم، كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى مرتفع لعبارة أتقبل مساعدة ونصائح زملائي في العمل.

- إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعده المتأثرة:

من خلال نتائج الجدول رقم (26) فإننا نلاحظ أن مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد المتأثرة جاءت بدرجات منخفضة جميعها، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل

العبارات والتي تتراوح بين (1,01- 1,15) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين (0,31- 0,37) والمتوسط الحسابي العام لبعد المثابرة (1,09) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1,67]، الأمر الذي يؤكد أن مستوى المثابرة لدى أفراد عينة الدراسة كان منخفضا.

وقد تم ترتيب العبارات الستة ترتيبا تصاعديا حسب إستجابة أفراد عينة الدراسة، فجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (16) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يتفانون في حل مشكلاتهم في العمل مهما تطلب ذلك من وقت وجهد، بمتوسط حسابي (1,01) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1,67] وإنحراف معياري قدره (0,31) حيث أن (65,6%) من الموظفين في البلدية يعانون من مشاكل عديدة لا يسعون لحلها ولا يبذلون أي جهد من أجل التغلب عليها، تمثلت في (سوء تقدير العمل، عدم التوافق والتعاون مع الزملاء، ارتكاب الأخطاء، بعض مظاهر المنافسات غير الشريفة في العمل)، الأمر الذي إنعكس سلبا على دافعية إنجازهم في العمل، وأكد من وجهة نظرهم وجود مستوى منخفض لعبارة أنفاني في حل مشكلاتي في العمل مهما تطلب ذلك من وقت وجهد.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (14) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يحبون أداء المهام التي تتصف بالصعوبة والتحدي، بمتوسط حسابي (1,06) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1,67] وإنحراف معياري قدره (0,32) حيث أن (72,8%) من المفحوصين يعانون من بعض المهام التي تتصف بالصعوبة وتستلزم تحديا من الموظف للتغلب عليها، من أهمها (إكتساب الخبرة في ظرف وجيز، التحكم في المشاعر والانفعالات في بعض مواقف العمل، التنبؤ ببعض مواقف العمل، تحمل المسؤوليات، غموض الدور أو طبيعة العمل المطلوب تنفيذه)، الأمر الذي إنعكس سلبا على دافعية إنجازهم في العمل، وأكد من وجهة نظرهم وجود مستوى منخفض لعبارة أحب أداء المهام التي تتصف بالصعوبة والتحدي.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (12) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية ينجزون مهامهم بحماس وعلى أكمل وجه، بمتوسط حسابي (1,09) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1,67] و إنحراف معياري قدره (0,32) حيث أن (76,4%) من المفحوصين يفتقدون لإنجاز مهامهم بحماس وعلى أكمل وجه لكونهم يعانون من مشكل عدم توفر الوقت الكافي لأداء المهام و صعوبة تحديد الخطط المناسبة لإدارة العمل، وتراكمات العمل اليومية، والتركيز في التفاصيل الدقيقة في بعض المهام في العمل، تأجيل بعض مهام العمالي أجل لاحقة و روتين العمل، ما يؤثر سلبا على دافعية إنجازهم في العمل، ويعكس من وجهة نظرهم وجود مستوى منخفض لعبارة أنجز مهامي بحماس وعلى أكمل وجه.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم(13) والتي تنص على أن: تفهم رئيس البلدية لاحتياجاتي يحفزني للعمل، بمتوسط حسابي(1,11) والذي يقع في الفئة الأولى[1-1.67] وإنحراف معياري قدره (0,37) حيث أن(81%) من المفحوصين يفتقدون لتفهم احتياجاتهم في العمل من قبل رئيس البلدية، فالموظف يحتاج الى أخذ فترات راحة في عمله من أجل التخفيف من ضغوط العمل اليومية التي يتعرض لها، كما يحتاج إلى الشعور بالتقدير من قبل المسؤول فكلما زادت رغبته في العمل زادت إنجازاته، ويحتاج الى فرصة لتحدي نفسه وإثبات جدارته ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تحقيق الإرتقاء في السلم الوظيفي حتى يتسع نطاق عمله أو على الأقل يتغير ويزيد راتبه في الوقت نفسه، كل هاته الاحتياجات التي لم تتحقق إنعكست سلبا على دافعية الإنجاز لدى الافراد العاملين في البلدية ، وأكدت من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة تفهم رئيس البلدية لإحتياجاتي يحفزني للعمل. وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم(15) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يهتمون بعملهم لدرجة إهمالهم مشاغلهم الخاصة، بمتوسط حسابي(1,12) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1.67] وإنحراف معياري قدره(0,33) حيث أن(77,4%) من المفحوصين لا يهتمون كثيرا بالأعمال والمهام المنوطة بهم، مرتبطين بعملهم ارتباطا جزئيا، يعانون من عدم الاهتمام بهم والاستماع لأرائهم وانشغالهم، ما أدى إلى تراجع الثقة بين الرئيس والمرؤوس واتساع الهوة بينهما، فغياب سمات القيادة التحويلية وعدم توفرها في شخص رئيس البلدية عزز من غياب واهتمام الموظف ببيئة عمله، الأمر الذي انعكس سلبا على دافعية الانجاز للأفراد العاملين، وأكد من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أهتم بعلمي لدرجة إهمال مشاغلي الخاصة.

وجاءت في المرتبة السادسة والأخيرة العبارة رقم(11) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يتقبلون توجيهات رئيس البلدية لهم في العمل، بمتوسط حسابي(1,15) والذي يقع في الفئة الأولى [1-1.67] وإنحراف معياري قدره(0,37) حيث أن(84,6%) من المفحوصين لا يتقبلون توجيهات رئيس البلدية لهم في العمل بسبب أسلوب تعامله معهم، فهم يتعرضون للنقد العلني عند إرتكابهم للأخطاء في عملهم، ولا يشركهم في عملية صناعة القرار، ولا يحاول التعرف بإستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية، و أن المهام المكلفون بها لا تتلائم مع ميلوهم وطموحاتهم، و توزيع المهام بينهم غير عادل ما يشعرهم بالملل و الإحباط في وظائفهم، كما أنه لا يناقش معهم متطلبات انجاز مهامهم الوظيفية

رغم الجهد المبذول من قبلهم، كل هذا يعكس الجو السائد للعمل في البلدية الذي يؤثر بالسلب على دافعية الانجاز للأفراد العاملين فيها، الأمر الذي تؤكدته وجهة نظر عينة الدراسة على وجود مستوى منخفض لعبارة أنقبل توجيهات رئيس البلدية لي في العمل.

- إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء الشعور بأهمية الزمن:

من خلال نتائج الجدول رقم(27) فإننا نلاحظ أن مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الشعور بأهمية الزمن جاءت بدرجات منخفضة جميعها، وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي لكل العبارات والتي تتراوح بين(0,94- 1,23) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين (0,29- 0,65) والمتوسط الحسابي العام لبعء الشعور بأهمية الزمن(1,10) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67]، الأمر الذي يؤكد أن مستوى الشعور بأهمية الزمن لدى أفراد عينة الدراسة كان منخفضا. وقد تم ترتيب العبارات الخمسة ترتيبا تصاعديا حسب إستجابة أفراد عينة الدراسة، فجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم(20) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يحرصون على تأدية المهام الموكلة لهم في الوقت المحدد، بمتوسط حسابي(0,94) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,29) حيث أن(61,5%) من المفحوصين يرون من الصعب إنجاز أعمالهم في وقتها المحدد لأسباب عديدة، نذكر منها ما يعانيه الموظف من ضغط العمل والشعور بالظلم فالكثير من الموظفين يعانون من التوتر والضغط النفسي أثناء إنجاز مهامه الوظيفية، الأمر الذي يجعل أن الوقت المطلوب لإنجاز المهام ليس كافيا، فيبدأ الموظف بالتهرب من إنجاز ما هو مطلوب منه، لشعوره بالظلم و مراكمة الأعباء عليه، ومن بين عوامل عدم إنجاز الأعمال في وقتها المحدد كذلك عامل الروتين والملل الذي يتسلل إلى عقل الموظف جراء تكرار هذه المهام التي لا تتسم بالتجديد، ولا تعطي أي حافز للإبداع والإبتكار، وبالتالي يبدأ الموظف بإهمال أعماله وترك المهام أو المماطلة بتنفيذها، وهناك عامل آخر يتمثل في سوء العلاقة مع الإدارة والبيئة الوظيفية السيئة فيشعر الموظف عندها بالإحباط ويولد لديه شعور بالنفور إتجاه المؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي يبدأ بالتهرب من مسؤولياته الوظيفية، ويتهرب من إنجاز أعماله بالشكل المطلوب، كذلك هناك عامل آخر لا يقل أهمية عن العوامل السالفة الذكر يتمثل في ضعف الراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف والذي لا يساعده على تأمين مستلزمات حياته اليومية، لكون بعض المؤسسات لا تولي أية أهمية للجانب المادي ودوره في تحفيز الموظفين، فيبدأ الموظف بإهمال أعماله والتهرب من تأدية كل ما هو مطلوب منه ولا يكثرث لمصلحة الوظيفة أو المؤسسة التي ينتمي إليها، خاصة إذا لم تترافق مع إعطاء الموظف القسط الكافي من الراحة النفسية والجسدية، والسماح

له بالتمتع بأجواء العطل الأسبوعية والسنوية، الأمر الذي يؤثر بالسلب على دافعية الإنجاز للأفراد العاملين فيها، و يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أحرص على تأدية المهام الموكلة لي في وقتها المحدد.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم(17) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية ينتظرون بفارغ الصبر نهاية الدوام للارتياح من متاعب العمل، بمتوسط حسابي(1,05) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,32) حيث أن(74,4%) من المفحوصين يعانون من فقدان الرغبة في العمل، فغياب الأفق في العمل وعدم مشاركتهم الآراء في صناعة القرار، والترقية في الرتبة و زيادة الأجر و التهديد بالعقاب، وظروف العمل السيئة التي لا تساعد الموظف على أداء عمله بشكل جيد والتي تجعله يشعر بالقلق والتوتر الدائم، وغياب الموازنة بين العمل ووقت الفراغ، كلها عوامل تجعل الموظف ينتظر نهاية الدوام بفارغ الصبر للهروب من بيئة العمل السيئة التي يعمل بها لي يرتاح من متاعب العمل بها، الأمر الذي يؤثر سلبا على دافعية الإنجاز لديهم كل هذا يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أنتظر بفارغ الصبر نهاية الدوام لأرتاح من متاعب لعمل. وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم(21) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يزعمهم عدم إنضباط زملائهم أثناء أوقات العمل، بمتوسط حسابي(1,08) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,32)، حيث أن(83,6%) من المفحوصين لا يزعمهم عدم انضباط زملائهم أثناء تأديتهم لوظائفهم وعدم حضورهم و إنصرافهم في الأوقات المحددة، يعود للرقابة المفرطة من طرف المسؤولين في بعض المؤسسات العمومية، فنجد بعض الموظفين يدخلون مكاتبهم ويغلقونها عليهم باستمرار من بداية الدوام وحتى نهايته دون الإهتمام بسير العمل، كذلك التطبيق المفرط للعقوبات بحق بعض الموظفين دون آخرين، وتذكيرهم الدائم بالعقاب لا يشعرهم بالذنب إتجاه أي تقصير منهم، ولا يمكن أن يتم فيها ضبط سلوك الموظف بشكل كامل، فوجود موظفين لا يمتلكون قدرا من الانضباطية أو إحترام مهام الوظيفة لا يزعم زملائهم الآخرين في العمل ولا يخلق صورة ذهنية سلبية لديهم، لشعورهم الدائم بالتذمر وعدم الرضا، الأمر الذي يؤثر سلبا على دافعية الإنجاز لديهم و يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة يزعمني عدم إنضباط زملائي أثناء العمل.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم(18) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يعملون لساعات إضافية لإنجاز مهام أخرى دون مقابل، بمتوسط حسابي(1,21) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,65) حيث أن(86,1%) من المفحوصين يرون يرفضون العمل

لساعات إضافية لإنجاز مهام أخرى دون مقابل، نظرا لضعف الرواتب التي يتقاضاها موظفي البلدية، والحالة المعيشية الصعبة التي يعاني منها موظفي الجماعات المحلية عموما وموظفي البلدية بشكل خاص، والحياة المهنية الصعبة التي يعيشها هؤلاء الموظفين نتيجة المعاملات السيئة التي يتعرض لها الموظفون في هذا القطاع ، الأمر الذي يؤثر سلبا على دافعية الانجاز لديهم، ويعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أعمل لساعات إضافية لإنجاز مهام أخرى دون مقابل. وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم(19) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يزداد تعلقهم بالوظيفة كلما زادت أقدميتهم في العمل، بمتوسط حسابي(1,23) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,65) حيث أن(86,7%) من المفحوصين لا يعتقدون بان الموظف يزيد تعلقه بالوظيفة كلما زادت اقدميته في العمل، فالظروف السيئة التي يعيشها موظفي هذا القطاع والسياسية التي ينتهجها رؤساء البلديات في تسير هذا المرفق سيئة للغاية، كذلك نظام الأجور والرواتب المتدنية كلها عوامل تحول دون تعلق الموظف بوظيفته بإزيداد أقدميته، الأمر الذي يؤثر على دافعية الإنجاز لديهم كلما طالت مدة خدمتهم في هذا القطاع، ما يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة يزداد تعلقني بالوظيفة كلما زادت أقدميتي في العمل.

- إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعد التخطيط للمستقبل:

من خلال نتائج الجدول رقم(28) فإننا نلاحظ أن مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التخطيط للمستقبل جاءت بدرجات منخفضة جميعها، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لكل العبارات والتي تتراوح بين(1,02- 1,16) وقيمة الإنحراف المعياري والتي تتراوح بين(0,31- 0,65) والمتوسط الحسابي العام لبعد التخطيط للمستقبل(1,07) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67]، الأمر الذي يؤكد أن مستوى التخطيط للمستقبل لدى أفراد عينة الدراسة كان منخفضا.

وقد تم ترتيب العبارات الخمسة ترتيبا تصاعديا حسب إستجابة أفراد عينة الدراسة، فجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم(26) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يخططون لإنجاز أعمالهم لتجنب الفشل فيها، بمتوسط حسابي(1,02) والذي يقع في الفئة الأولى[1- 1.67] وإنحراف معياري قدره(0,31)، حيث أن(61,6%) من المفحوصين يفتقدون إختيار الطريق الذي يجب عليهم إتباعه في سبيل الوصول إلى أهدافهم، ويفتقدون للرضا عن عملهم وأسلوب تنفيذه، يشعرون بالاحباط وعدم الثقة بالنفس لا يهتمون بالوقت فكل وقت مفقود يبعدهم عن أهدافهم المرجوا الوصول إليها، يفتقدون للعزيمة والإصرار والتفاؤل، ويعانون من التوتر والضغط والمهام المتراكمة في العمل، يؤجلون عمل اليوم الى الغد، ويفتقدون

لوضع إستراتيجيات محددة وواضحة لتحديد الأولويات وما يجب إنجازه من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافهم في العمل، الأمر الذي يؤثر سلبا على دافعية الإنجاز لديهم ويعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أخطط لإنجاز أعمالتي لأتجنب الفشل فيها.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم(22) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية يحرصون على معرفة كل جديد يتعلق بالعمل، بمتوسط حسابي(1,04) والذي يقع في الفئة الأولى [1.67 1] وإنحراف معياري قدره(0,31) حيث أن (67,7%) من المفحوصين لا يعرفون ما يريدون تحقيقه في مسيرتهم المهنية، يفتقدون للقدرة على الحديث عن نجاحاتهم في حياتهم المهنية، و إلى الإلمام بنقاط قوتهم ومهاراتهم المميزة التي يمكن أن تضيف قيمة لعملهم، و إلى البراعة في حل مشكلات العمل وإكتساب المهارات الجديدة، والرغبة لتحقيق الطموح في تسلق السلم الوظيفي، و إلى روح المبادرة التي تساعد على تحقيق أهدافهم في العمل، الأمر الذي يؤثر سلبا على دافعية الإنجاز لديهم، ما يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أحرص على معرفة كل جديد يتعلق بالعمل.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم(25) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية ينضمون أعمالهم وفق جدول زمني مسطر، بمتوسط حسابي(1,11) والذي يقع في الفئة الأولى [1.67 -1] وإنحراف معياري قدره(0,37) حيث أن (77,9%) من المفحوصين يفتقدون للتركيز على الأمور التي يجب القيام بها في عملهم والى مراعاة ترتيب الأولويات في المهام وفق جدول زمني من حيث الأهمية ودرجة العجلة التي تقتضيها هاته المهام وإلى مرونة هذه المهام تبعا لدرجة الإلتزام بها، فبعض المهام تعتمد على وقت معين لتنفيذها، ووضع جدول زمني أسبوعي لتنفيذها بصورة يومية، والحرص على عدم تجاوز الوقت المحدد لتنفيذها، ووضع خطط العمل في الليلة السابقة من اليوم المحدد للتنفيذ، وإنجاز المهام بوقت أبكر من المحدد لتسليمها، ومراجعة النشاطات والمهام اليومية وتنظيم مكان العمل، الأمر الذي يؤثر سلبا على دافعية الإنجاز لديهم، ما يعكس من وجهة نظر عينة الدراسة وجود مستوى منخفض لعبارة أنظم أعمالتي وفق جدول زمني مسطر.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم(24) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية تلقى إقتراحاتهم في العمل قبول رئيس البلدية، بمتوسط حسابي(1,12) والذي يقع في الفئة الأولى [1.67 -1] وإنحراف معياري قدره(0,64) حيث أن (75,9%) من المفحوصين لا تلقى إقتراحاتهم في العمل قبول رئيس البلدية، فهو كما يراه موظفوه شخص مستبد متسلط ينفرد برأيه في العمل، يعتقد أنه دائما على حق، لا يمتلك رؤية واضحة مغرور لا يستمع لهم، سريع الغضب و مندفع في قراراته لا يقرأ عواقبها، ينسب النجاح

دائماً لنفسه ويعلق فشله على الآخرين، يحاول إلحاق الضرر بموظفيه، الأمر الذي أثر سلباً على دافعية الإنجاز لديهم، وعكس من وجهة نظرهم وجود مستوى منخفض لعبارة تلقى إقتراحاتي في العمل قبول رئيس البلدية.

وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم (19) والتي تنص على أن الأفراد العاملين في البلدية لديهم رغبة في تحقيق إنجازات في العمل تفوق التوقعات، بمتوسط حسابي (1,16) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وانحراف معياري قدره (0,65) حيث أن (83%) من المفحوصين يعانون من تراكم المهام والاعمال لديهم والتي يجب انجازها ولا يمكن الانتهاء منها، يفتقدون لأخذ قسط من الراحة لتجديد نشاطهم، يشعرون بعدم الحماس لإتمام مهامهم، ويشعرون بصعوبة التواصل مع رئيسهم، والتداخل بين أوقات العمل الرسمية وأوقات الراحة، يفتقدون لوجود عدالة تنظيمية سواء كان ذلك في المرتبات أو المزايا الأخرى كالترقيات وفرص التطوير المهني والدورات التدريبية، يعانون من ثقافة اللوم من قبل المسؤول والتي يحاول التنصل من خلالها من الأخطاء وذلك بتوجيه اللوم على موظفيه وانتقاد أعمالهم، يعانون من أجواء العمل السلبية والتي تشعرهم بالإحباط وتفقدهم طموحاتهم، الأمر الذي أثر سلباً على دافعية الإنجاز لديهم، وعكس من وجهة نظرهم وجود مستوى منخفض لعبارة لدي رغبة في تحقيق إنجازات في عملي تفوق التوقعات.

- إستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى دافعية الإنجاز:

من خلال نتائج الجدول رقم (29) فإننا نلاحظ أن مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى دافعية الإنجاز جاءت جميعها بدرجات منخفضة، وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي لكل الأبعاد والتي تتراوح بين (1,07 - 1,48) وقيمة الانحراف المعياري والتي تتراوح بين (0,45 - 0,63) والمتوسط الحسابي العام لمقياس دافعية الانجاز (1,18) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67]، الأمر الذي يؤكد أن مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى دافعية الإنجاز كان منخفضاً.

وقد تم ترتيب الأبعاد الخمسة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الممارسة، فجاء بالمرتبة الأولى بعد السعي نحو التفوق لتحقيق الطموح، بمتوسط حسابي (1,48) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وانحراف معياري قدره (0,63)، ويعود ذلك لكون الموظف في البلدية لا يتقبل توجيهات رئيس البلدية له في العمل، كما أنه لا يهتم بعمله كإهتمامه بمشاعله الخاصة، ولا ينجز مهامه بحماس ولا يحاول التفاني فيها، كما يتجنب أداء المهام التي تتصف بالصعوبة والتحدي.

وجاء بالمرتبة الثانية بعد الشعور بالمسؤولية، بمتوسط حسابي (1,17) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وإنحراف معياري قدره (0,48)، ويعود ذلك لكون الموظف في البلدية لا يشعر أنه يحقق ذاته في العمل، ويعتقد أن جو العمل لا يدفعه على تقديم الإضافة للعمل، ولا يشعر أن التفوق في العمل هدف في حد ذاته، وأن العمل الذي يقوم به لا يتلائم مع ميوله وطموحاته.

وجاء بالمرتبة الثالثة بعد الشعور بأهمية الزمن، بمتوسط حسابي (1,10) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وإنحراف معياري قدره (0,44)، ويعود ذلك لكون الموظف في البلدية يشعر أن توزيع المهام بين العاملين غير عادل، يتجنب تحمل المسؤوليات، ولا يخشى الوقوع في أخطاء عند إنجاز العمل وتريكه المواقف الجديدة التي تصادفه أثناء تنفيذه للمهام، ولا يشعرون بالضيق في حالة إنجاز عملهم بطريقة سيئة.

وجاء بالمرتبة الرابعة بعد المثابرة، بمتوسط حسابي (1,09) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وإنحراف معياري قدره (0,33)، ويعود ذلك لكون الموظف في البلدية لا يحرص على تأدية المهام الموكلة له في وقتها المحدد، وينتظر بفارغ الصبر نهاية الدوام لأرتاح من متاعب عمل، كما لا يزعجه عدم إنضباط زملائه أثناء أوقات العمل، ولا يعمل لساعات إضافية لإنجاز مهام أخرى دون مقابل، ولا يزداد تعلقه بالوظيفة كلما زادت أقدميته في العمل.

وجاء بالمرتبة الخامسة والاختيرة بعد التخطيط للمستقبل، بمتوسط حسابي (1,07) والذي يقع في الفئة الأولى [1- 1.67] وإنحراف معياري قدره (0,45)، ويعود ذلك لكون الموظف في البلدية لا يخطط لإنجاز أعماله، ولا يحرص على معرفة كل جديد يتعلق بالعمل، ولا ينظم أعماله وفق جدول زمني مسطر وتلقى اقتراحاته قبول رئيس البلدية وليس لديه رغبة في تحقيق إنجازات في عمله .

إن مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى دافعية الإنجاز جاءت جميعها بدرجات منخفضة ويعود ذلك لاقتقاد الموظفين لسمات:

- الشعور بالمسؤولية: والتي تشير إلى الالتزام والجدية في أداء ما يكلف به الفرد من أعمال على أكمل وجه وبذل المزيد من الجهد والانتباه لتحقيق ذلك، حيث الدقة والتفاني في العمل والقيام ببعض الأعمال والمهام التي من شأنها تنمية مهارات الفرد.

- السعي نحو التفوق لتحقيق الطموح: والتي تشير إلى بذل الجهد للحصول على أعلى التقديرات، والرغبة في الاطلاع، ومعرفة كل ما هو جديد، وابتكار حلول جديد للمشكلات، والسعي لتحسين مستوى الاداء، وتفضيل الأعمال الصعبة التي تتطلب المزيد من التفكير والبحث.

- المثابرة : والتي تشير إلى مظاهر السعي نحو الجهد للتغلب على العقبات التي قد تواجه الشخص في أداء لبعض الأعمال، والسعي نحو حل المشكلات الصعبة، مهما استغرقت من وقت ومجهود، والاستعداد لمواجهة الفشل بصبر إلى أن يكتمل العمل الذي يؤديه الفرد، والتضحية بكثير من الأمور الحياتية مثل قضاء وقت الفراغ وممارسة الأنشطة الترفيهية.

- الشعور بأهمية الزمن: والذي ركز حول الحرص على تأدية الواجبات في مواعيدها، والالتزام بجدول زمني لكل ما يفعله الفرد، سواء فيما يتعلق بأدائه لبعض الأعمال أو في زيارته وعلاقاته بالآخرين، والانزعاج من عدم التزام الغير بالمواعيد.

- التخطيط للمستقبل: والذي ركز حول رسم خطة للأعمال، التي ينوي الفرد القيام بها، والشعور بأن ذلك من شأنه تنظيم حياة الفرد، وتفادي الوقوع في المشكلات، وأن التخطيط للمستقبل من أفضل السبل لتوفير كل من الجهد والوقت.

إن ما تم إستعراضه من نتائج حول مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى دافعية الإنجاز جاءت جميعها بدرجات منخفضة يؤكد أن دافعية الإنجاز تعد من الأمور المهمة بالنسبة لكل من القادة والمنظمات، فنجاح أي منظمة وفعاليتها يتوقف على دافعية الانجاز للأفراد في بيئة العمل، لذلك فإنه لا بد للقادة أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الإنجاز للفرد خاصة في مواقف العمل، فالقائد المتميز يسعى للوصول بالمنظمة إلى أعلى الدرجات، واحتلال موقع الصدارة من خلال الابتعاد عن القيادة التقليدية وإتباع النمط القيادي التحويلي في الممارسات الإدارية مع العاملين في المنظمة.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة Cassidy (2002)، بعنوان:العلاقة بين أسلوب حل المشكلات ودافعية الإنجاز والإكتئاب النفسي وفاعلية الأفراد في حالة طوارئ وهمية في مدينة لندن، والتي أشارت نتائجها إلى أن الأفراد الذين يحملون علامة بقاء متدنية يتمتعون بمستويات دافعية منخفضة بشكل دال إحصائياً.

وإختلفت مع دراسة: مريم(2017)، بعنوان:التغيير التنظيمي وعلاقة بدافعية الإنجاز(دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة)، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الدافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة مرتفع، ودراسة عمرو(2019)، بعنوان: الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق النفسي و دافعية الإنجاز لدى أساتذة المواد العلمية في مرحلة التعليم الثانوي ببعض ثانويات ولاية المسيلة، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة المواد العلمية في مرحلة التعليم الثانوي مرتفع، ودراسة القطيش والشرفات(2017)، بعنوان: مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي الصفوف الثلاثة في

مدارس البادية الشمالية الشرقية بالأردن، والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة متوسطة، ودراسة المبيضين وعسيلة(2018)، بعنوان: واقع حال قلق المنافسة الرياضية وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبي كرة اليد في البطولة الآسيوية للشباب الخامسة عشر، والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة كانت متوسطة، ودراسة شناق والخالودة (2019)، بعنوان: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة جاءت درجة متوسطة، ودراسة Cassidy(2002)، بعنوان: العلاقة بين أسلوب حل المشكلات ودافعية الإنجاز والإكتئاب النفسي وفاعلية الأفراد في حالة طوارئ وهمية في مدينة لندن، والتي أشارت نتائجها إلى أن الأفراد الذين يحملون علامة بقاء عالية يتمتعون بمستويات دافعية مرتفعة بشكل دال إحصائياً، ودراسة بن عبد الرحمن(2013)، بعنوان: القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين بمؤسسة صوميك سونطراك بسكيكدة، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة كان متوسطاً، ودراسة أكثم ويوسف(2014)، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بالأردن للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم في محافظة العاصمة عمان، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس محل الدراسة من وجهة نظرهم كان متوسطاً، ودراسة الشمري(2017)، بعنوان: علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء بالأردن، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الدافعية لعينة الدراسة كان مرتفعاً وبدرجة عالية.

3.1.2 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية(0,05) بين أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة .

ومن خلال ما تم التوصل إليه سابقاً بـ :

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية(0,05) بين التأثير المثالي ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

يؤكد على أنه كلما توفرت سمات وسلوكيات التأثير المثالي في رئيس البلدية كان مستوى دافعية الانجاز لموظفي البلدية مرتفعاً والعكس صحيح، ويعزو الباحث ذلك للممارسات التي يقوم بها رئيس البلدية والسمات التي يفتقدها والتي تجعل منه قدوة ونموذجاً يحتذى به من قبل مرؤوسيه، ويحظى

بإعجابهم وإحترامهم وتقديرهم في مجال العمل، وإفتقاده لقوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر في العمل، والقدرة على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة، ولقوة الحضور إتجاه المواقف الطارئة في العمل، وقدرة إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية، وقدرته على التسيير التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة، وعدم تمتعه بسلوك أخلاقي عالي، كلها سمات تثبط من دافعية الانجاز لديهم، وتؤثر في شخصيات الموظفين بالسلب وتجعلهم ينفرون من قائدهم ويتجنبون تحمل المسؤولية، لا يظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي، ولا يتبنون الرؤية التي يتبناها قائدهم، يخشون الوقوع في أخطاء عند إنجازهم للعمل، وتركهم المواقف الجديدة التي تصادفه أثناء تنفيذهم للمهام، و لا يشعرون بالضيق عند انجازهم لهاته المهام، ولا يبذلون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف التي يسعون لتحقيقها في منظماتهم.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) بين التحفيز الإلهامي ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

يؤكد على أنه كلما توفرت سمات وسلوكيات التحفيز الإلهامي في رئيس البلدية كان مستوى دافعية الانجاز لموظفي البلدية مرتفعا والعكس صحيح، ويعزو الباحث ذلك للممارسات التي يقوم بها رئيس البلدية والسمات الايجابية التي يفتقدها في شخصيته والتي تجعل من مرؤوسيه يفتقدون حب التحدي ولا يدركون توقعاتهم في العمل، ولا يلتزمون بأهداف المنظمة، كما لا يظهرون روح الحماس والتفائل، ولا يستثمرون روح الفريق ولا يعملون على الإهتمام برغباتهم وحاجاتهم، ولا يعملون على دعم القيم الإيجابية المشتركة بينهم، ويبتعدون على إكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة في العمل، فالأساليب التحفيزية التي يفتقدها رئيس البلدية في تعاملاته مع موظفيه في التواصل المستمر معهم والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، والإصغاء لهم والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتطوير المستمر بإنجازاتهم المتميزة، الأمر الذي كان سببا في انخفاض دافعيتهم للانجاز وجعلهم يشعرون بأنهم لا يحققون ذاتهم في العمل، وأصبحوا يعتقدون أن جو العمل لا يدفعهم على تقديم الإضافة فيه، وأن هذا العمل لا يتلائم مع ميولهم وطموحاتهم، و خفض من رغبتهم ورضاهم وولائهم وتحديدهم من اجل تحقيق مصالح المنظمة ونجاحها وتميزها.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) بين الإستثارة الفكرية ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

يؤكد على أنه كلما توفرت سمات وسلوكيات الإستثارة الفكرية في رئيس البلدية كان مستوى دافعية الانجاز لموظفي البلدية مرتفعا والعكس صحيح، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم تعاطف رئيس البلدية مع موظفيه، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، فهو لا يشجعهم على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات العمل في المنظمة، بالرغم أن قطاع الجماعات المحلية يتسم بالتسارع التكنولوجي المتغير، ومشاكله تحتاج إلى حلول إبداعية، يشجع فيها الرئيس أفكار موظفيه ويعمل على عدم توجيه اللوم والنقد العلني لهم، على ما قد يقع من هفوات وأخطاء ومناهضة آرائهم أو التقليل من شأنهم، خاصة إذا كانت هذه الآراء مخالفة لآرائه أو غير متطابقة مع وجهات نظره، فهو لا يحاول التعرف على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم المهنية، ولا يشركهم في عملية صناعة القرار، ولا يعطي رؤيته عما يجب عمله ويعتمد في حله للمشاكل على الوعود الكاذبة والحلول المؤقتة، الأمر الذي جعل موظفيه يتجنبون أداء المهام التي تتصف بالصعوبة والتحدي، ولا يتقبلون توجيهات رئيس البلدية لهم في العمل، ولا يهتمون بعملهم كإهتمامهم بمشاغلهم الخاصة، ولا ينجزون مهامهم بحماس ولا يحاولون التفاني فيه، مساهم بشكل كبير في تدني دافعتهم للانجاز في هذا القطاع .

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) بين الإهتمام الفردي ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

يؤكد على أنه كلما توفرت سمات وسلوكيات الإهتمام الفردي في رئيس البلدية كان مستوى دافعية الانجاز لموظفي البلدية مرتفعا والعكس صحيح ويعزو الباحث ذلك لكون رئيس البلدية لا يهتم بالمشاكل الشخصية للعاملين ولا يسعى لمعالجتها، ولا يشجع موظفيه على تحمل المسؤولية، ولا يبدي إهتمام شخصي بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من قبل زملائهم في العمل، ولا يعمل على إقامة علاقات ودية مع العاملين، ولا يعبر للعاملين عن تقديره لهم عندما ينجزون عملا جيدا، ولا يولي إهتماما خاصا للعاملين المتميزين في عملهم، ولا يحاول فهم احتياجات وتطلعات موظفيه ولا يستمع إليهم جيدا ولا يحاول الإهتمام بمشاعرهم ومكانتهم، فأصبحوا لا يحرصون على تأدية المهام الموكلة لهم في المحدد وقتها، وينتظرون بفارغ الصبر نهاية الدوام للارتياح من متاعب لعمل، ولا يعملون لساعات إضافية لإنجاز مهام أخرى، فانخفضت روحهم المعنوية، ما ثبت من دافعتهم للعمل ولانجازهم لمهامهم.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) بين التمكين ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

يؤكد على أنه كلما توفرت سمات وسلوكيات التمكين في رئيس البلدية كان مستوى دافعية الانجاز لموظفي البلدية مرتفعا والعكس صحيح، ويعزو الباحث ذلك لعدم مساهمة رئيس البلدية بشكل أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير العمل، وعدم تحكمه في سير وضبط العمل بطريقة جيدة، وعدم تحكمه في سير وضبط الاجتماعات الدورية مع العاملين، وعدم تعاونه مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد المبذول من قبلهم ولا يفوض للعاملين بعض من صلاحيته في العمل، ولا يتيح الفرصة لهم للمساهمة في صناعة القرار في مؤسستهم، ولا يمنحهم الثقة والتقدير من أجل المشاركة في معالجة مشكلات العمل، ولا يناقش معهم متطلبات إنجاز المهام الوظيفية، ما أثر فيهم على النحو السيء فأصبحوا لا يخططون لإنجاز أعمالهم، ولا يحرصون على معرفة كل جديد يتعلق بالعمل، ولا ينظمون أعمالهم وفق جدول زمني مسطر، وليست لديهم رغبة في تحقيق انجازات في عملهم، وقلت دافعيتهم للعمل وانجازهم للمهام المطلوبة منهم.

وعليه فإن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) بين أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

يعود إلى أن من أهم ممارسات السلوك القيادي التحويلي العمل على تشجيع الابتكار وتعزيز المهارات والقدرات للأفراد العاملين في منظمات الأعمال، والعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتمكينهم دون انتقادهم، وغرس الثقة والاطمئنان في نفوسهم، والارتقاء بهم إلى أفضل ما يكون، فتعزز دافعيتهم للإنجاز نحو وظائفهم ومنظماتهم، فيعطي ذلك لهم إحساسا بالارتياح في حالة النجاح أو الفشل، لتعزز رغبتهم في الانجاز و الدافع لتطوير قدراتهم، فعدم توافر سمات وسلوكيات(التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي، والتمكين) في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة في بلدية مناعة قلل من مستوى دافعية الانجاز لديهم، ويعزو الباحث ذلك لكون رئيس البلدية يفتقد إلى تمتعه برؤية واضحة يعتمدها الإخلاص والالتزام التام بها وطرح الأفكار والتطلعات التي قد تبدو كالأحلام للآخرين ليشاركهم فيها، ومجابهة المخاطر والاستعداد للتضحية في سبيل تحقيق التطلعات والرؤى، كما يفتقد للعلاقات المبنية على الانفتاح والمشاركة في العمل الجماعي في المنظمة، وتوفير بيئة عمل تمتاز بالتنوع والأهمية و الإستقلالية، والى إيصال رؤيته إليهم وتحفيزه للموظفين للوصول بهم إلى أعلى

مستويات الأداء، وربطهم بأهدافهم وأهداف منظماتهم، وهو ما يفسر المستوى المنخفض لدافعية الانجاز للعاملين في بلدية مناعة .

واتفقت هذه الدراسة مع ودراسة الأخر (2019)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في التحقيق التنظيمي (دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين سلوكيات القيادة وأبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ودراسة سناق والحوالدة (2019)، بعنوان: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة، ودراسة الغزالي (2012) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية إتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة، ودراسة الطحaine وعودات (2014)، بعنوان: السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية بالأردن وعلاقته بالرضا لديهم، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي للمدرب ومستويات الرضا لدى لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية بالأردن، ودراسة لطيف وبدوي (2018)، بعنوان: دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز (دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات لأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائيا بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز للجامعتين، ودراسة Verda et al (2012) بعنوان: العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) وأداء المؤسسة بإستخدام إلتزام العاملين كمتغير وسيط في مراكز لخدمة الزبائن في قطاع الاتصالات في إسلام آباد باكستان، والتي أشارت نتائجها إلى تأثير أنماط القيادة التحويلية إيجابا على أداء المؤسسة، ودراسة بن زطة (2017)، بعنوان: الأسلوب المعرفي: الإستقلال- الإعتقاد على المجال الإدراكي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المتعلمين في المرحلة الثانوية (دراسة في ضوء متغيري الجنس والتخصص الدراسي)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين درجة الأسلوب المعرفي ودرجة دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة، ودراسة عمرو (2019)، بعنوان: الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق النفسي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة المواد العلمية في مرحلة التعليم الثانوي ببعض ثانويات ولاية المسيلة، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية

دالة إحصائياً بين الضغوط المهنية ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة ودراسة المبيضين وعسيلة (2018) بعنوان: واقع حال قلق المنافسة الرياضية وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبي كرة اليد في بطولة أسيوية للشباب الخامسة عشر، والتي أشارت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين بعدي (دافع إنجاز النجاح، دافع تجنب الفشل) وبعد القلق لدى عينة الدراسة، ودراسة شناق والحوالدة (2019) بعنوان: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس، والتي أشارت نتائجها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة، ودراسة بن عبد الرحمن (2013)، بعنوان: القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين بمؤسسة صوميك سونطراك بسكيكدة، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة، ودراسة Cassidy (2002)، بعنوان: العلاقة بين أسلوب حل المشكلات ودافعية الإنجاز و الإكتئاب النفسي وفاعلية الأفراد في حالة طوارئ وهمية في مدينة لندن، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين علامة دافعية الإنجاز والعلامات الكلية لحل المشكلات، ودراسة سالم وأوشن (2015)، بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة، ودراسة أكثم ويوسف (2014)، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بالأردن للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم في محافظة العاصمة عمان، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً موجبة عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة ممارسة مديري المدارس محل الدراسة للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين، ودراسة ستيرة الشمري (2017) بعنوان: علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء بالأردن، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمات نحو عملهن.

وإختلفت مع دراسة رزق الله وطيب (2019)، بعنوان: واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي بالجزائر (دراسة حالة مديرية التربية بالاغواط)، والتي أشارت نتائجها إلى أن لا تؤثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي) على ثقافة التعلم التنظيمي في المستوى محل الدراسة، ودراسة الحجى (2017)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في هندسة التغيير في

البنوك اليمينية، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إرتباطية قوية دالة إحصائيا بين القيادة التحويلية وهندسة التغيير لدى عينة الدراسة، ودراسة Nanjunde (2015)، بعنوان: علاقة نمطي القيادة (التحويلية والتبادلية) بجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بنغالور في الهند، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بين القيادة التحويلية مع بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل، العلاقة والتعاون وإستقلالية العمل) في المؤسسات مكان الدراسة، ودراسة مريم (2017) بعنوان: التغيير التنظيمي وعلاقة بدافعية الإنجاز (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إرتباطية عكسية ضعيفة دالة إحصائيا بين التغيير التنظيمي ودافعية الإنجاز وفقا للمدخل (الفردية، الهيكلية، التكنولوجية، الوظيفية) بالمؤسسة محل الدراسة، ودراسة Lucks (2002)، بعنوان: علاقة بين القيادة التحويلية بدافعية المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي أشارت نتائجها إلى لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية ودافعية المعلمين في المدارس محل الدراسة، ودراسة Rowold & Schlotz (2009)، بعنوان: القيادة التحويلية والمعاملات والتوتر المزمن لدى التابعين للمنظمة الحكومية بمعهد كرافيس للقيادة ألمانيا، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن القيادة التحويلية تم ربطها بعدم الرضا بشكل سلبي.

4.1.2 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة: والتي نصت على عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الرتبة في العمل).

فمن خلال ما تم التوصل إليه سابقا على أنه :

- لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس، يؤكد أن الموظفين في البلدية محل الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس، أي أن الموظفين من كلا الجنسين سواء كانوا ذكورا أو إناثا لديهم نفس التصور والرأي إتجاه مستوى دافعية الإنجاز في عملهم.

- لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، يؤكد أن الموظفين في البلدية محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف المؤهل العلمي، أي أن الموظفين من كل المستويات الدراسية لديهم نفس التصور والرأي إتجاه مستوى دافعية الإنجاز في عملهم.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية في العمل، يؤكد أن الموظفين في البلدية محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف أقدميتهم في العمل، أي أن الموظفين باختلاف أقدميتهم في العمل لديهم نفس التصور والرأي إتجاه مستوى دافعية الإنجاز في عملهم.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة تبعا لمتغير الرتبة في العمل، يؤكد أن الموظفين في البلدية محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف رتبهم في العمل، أي أن الموظفين باختلاف رتبهم في العمل لديهم نفس التصور والرأي إتجاه مستوى دافعية الإنجاز في عملهم.

وعليه فعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الرتبة في العمل) تؤكد هذه الفرضية على أنه بالرغم من تعدد المتغيرات الشخصية والوظيفية لموظفي البلدية إلا أن هؤلاء الموظفين لا تختلف آرائهم باختلاف جنسهم، ومؤهلاتهم العلمية، وأقدميتهم ورتبهم في العمل، ما يؤكد اتفاقهم في آرائهم حول مستوى دافعية الإنجاز في عملهم.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الأخضر (2019)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في التحقيق التميز التنظيمي (دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريبرج)، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول أبعاد التميز التنظيمي تعزى لمتغيري (الجنس، السن) في المؤسسة محل الدراسة، ودراسة بن زطة (2017)، بعنوان: الأسلوب المعرفي الإستقلال - الإعتماد على المجال الإدراكي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المتعلمين في المرحلة الثانوية (دراسة في ضوء متغيري الجنس والتخصص الدراسي)، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجات الأسلوب المعرفي ودافعية الانجاز لدى عينة الدراسة تعزى الى متغيري (الجنس، التحصيل الدراسي)، ودراسة عمرون (2019)، بعنوان: الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق النفسي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة المواد العلمية في مرحلة التعليم الثانوي ببعض ثانويات ولاية المسيلة، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق في دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تبعا لمتغيرات (الجنس، الأقدمية المهنية، مادة التدريس)، ودراسة القطيش والشرفات (2017)، بعنوان: مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي الصفوف الثلاثة في مدارس البادية الشمالية الشرقية بالأردن، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق لمستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي)، ودراسة شناق والحوالدة (2019) بعنوان: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس

المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق في مستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغيري (الجنس، الخبرة)، ودراسة أكثم ويوسف (2014)، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بالأردن للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم في محافظة العاصمة عمان، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس محل الدراسة تبعا لمتغيرات (الخبرة التعليمية، الجنس والمؤهل العلمي).

وإختلفت مع دراسة رزق الله وطيب (2019)، بعنوان: واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي بالجزائر (دراسة حالة مديرية التربية بالاغواط)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية للقيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيري (السن، الجنس، مدة العمل)، ودراسة مريم (2017) بعنوان: التغيير التنظيمي وعلاقة بدافعية الإنجاز (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الأقدمية، المؤهل العلمي والعمر) .

5.1.2 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة: والتي نصت على مساهمة أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.

إن افتقاد رئيس البلدية لسمة التأثير المثالي التي تعبر عن قدرته على جذب الأفراد نحو الأهداف المشتركة بينهم، والتزامه بجوهر القيم التنظيمية، وقدرته على إتخاذ المواقف في القضايا المهمة وترسيخ تعاملاته مع رؤوسيه، وإفتقاده لسمة الحافز الإلهامي التي تعبر عن مقدرته على إثارة حب التحدي في نفوس موظفيه وإثارة دافعيتهم وحماستهم نحو الإنجاز، وإيضاح وإيصال توقعاته لهم، وتوقع الأداء العالي من قبلهم، وإفتقاده لسمة الإستثارة الفكرية التي تساهم في تحفيز العاملين وتحثهم على استمرارية العمل في المنظمة، وتشجيعهم على إعادة تبصر الأمور التي يتعاملون بها، فتصبح جهودهم وأفكارهم إبتكارية جديدة وكذا إفتقاده لسمة الإهتمام الفردي التي تعبر عن مدى إهتمامه بحاجيات ورغبات الأفراد فيكون المدرب و المحفز لهم، ينمي ويطور امكانياتهم، ويوفر لهم مناخ عمل مناسب حتى يصل بهم إلى أداء يفوق التوقعات وكذا إفتقاده لسمة التمكين التي تعمل على تحرير وتوسيع المهام للعاملين وتمنحهم فرصة إتخاذ القرارات من خلال التفويض الممنوح لهم، من أجل حل مشكلات العملاء والمشاركة الفعلية في إدارة البلدية، ساهم وبشكل سلبي في تدني دافعية الانجاز للأفراد العاملين في البلدية.

وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة الأخضر(2019)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في التحقيق التميز التنظيمي(دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج) ، والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية(التأثير المثالي،الإستثارة الفكرية،الإعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين) على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ودراسة الغزالي(2012)،بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز،الإعتبارية الفردية،الإستثارة الفكرية التمكين)على فاعلية عملية إتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة، ودراسة لطيف وبدوي(2018) بعنوان:دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز(دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك) والتي أشارت نتائجها إلى وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ومتطلبات الأداء المتميز للجامعتين، ودراسة كازدي Cassidy(2002)، بعنوان: العلاقة بين أسلوب حل المشكلات ودافعية الإنجاز والإكتئاب النفسي وفاعلية الأفراد في حالة طوارئ وهمية في مدينة لندن، والتي أشارت نتائجها إلى وجود تأثير دال بين أسلوب حل المشكلات والإكتئاب النفسي، ودراسة هافن Haven (2003)، بعنوان: دور سمات الشخصية الكلية والظاهرية من خلال ثلاث قضايا تتمثل بمعرفة تأثير الضمير الحي و العصابية على العمليات الدافعية والأداء لدى طلبة قسم علم النفس في فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي أشارت نتائجها إلى أن الضمير الحي و العصابية كانا يتنبئان بعمليات الدافعية بل ويقفان وراء التباين الفريد في الأداء.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة رزق الله و طيبي(2019)، بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي(دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الأغواط)، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتراف الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي) على ثقافة التعلم التنظيمي في المستوى محل الدراسة، ودراسة لويس هاورد Lucks' Howard (2002)، بعنوان:علاقة بين القيادة التحويلية بدافعية المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود تأثير القيادة التحويلية على دافعة المعلمين في المدارس محل الدراسة.

2.2 تحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الأهداف المرجوة منها .

- **الهدف الأول:** للتحقق من مدى متوفر أبعاد القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر موظفي البلدية ومستوي دافعية الانجاز لديهم من خلال نص الفرضيات المقترحة، كشفت النتائج الإحصائية أن هذه التصورات لم تكن موافقة للتصور المقترح للفرضية الأولى (مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط)، كذلك الفرضية الثانية كانت لم تتوافق مع تصور الباحث (مستوى دافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة متوسط)، كما كشفت نتائج الدراسة المصادر الرئيسية التي تعمل على رفع مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية في رئيس البلدية وكذا دافعية الانجاز لدى موظفي بلدية مناعة، وذلك من خلال تفسير وتحليل أبعاد وعبارات كل متغير من متغيرات الدراسة.
- **الهدف الثاني:** للتعرف عن وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة، فمن خلال عرض النتائج تبين انه توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) بين أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الانجاز، وهذا ما كان موافقا لفرضية في الدراسة، وبالتالي فإن نتائج الدراسة أجابت وفسرت بقدر مقبول عن نوع العلاقة الارتباطية بين متغيراتها
- **الهدف الثالث:** للتعرف عن عدم وجود فروق في مستوى دافعية الانجاز تبعا للمتغيرات الشخصية والديمغرافية من خلال نص الفرضيات المقترحة، كشفت النتائج الإحصائية أن هذه التصورات كانت متوافقة للتصور المقترح للفرضية الرابعة والتي نصت على عدم وجود فروق في مستوى دافعية الانجاز تبعا لمتغيرات (الجنس، المستوى الدراسي، الاقدمية في العمل، الرتبة في العمل) ويمكن القول أن المتغيرات الديمغرافية سالفة الذكر لا تؤثر على مستوى دافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة، رغم وجود تباين بينها في عدة مجالات مما فسر ذلك عدم وجود فروق دالة إحصائيا.
- **الهدف الرابع:** التعرف عن أي أكثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي، التمكين) تأثير على مستوى دافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة، من خلال عرض النتائج، اتضح أن بعد التمكين هو الأكثر تأثيرا على مستوى دافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة .

وبالعودة إلى الجانب النظري وأهم النظريات التي تناولت موضوع الدراسة، فإن الباحث يتبنى نظريتين في تفسير العلاقة بين القيادة ودافعية الانجاز :

- **الأولى:** نظرية الحاجات لديفيد ماكلياند والتي ركزت على أنه يوجد ثلاث حاجات موجودة لدى الأفراد وبدرجات مختلفة، لها أثر كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمة، وهي (الحاجة إلى السلطة، الحاجة للانتماء، الحاجة للإنجاز) فالدافع للإنجاز كلما كان قويا لدى الفرد أيا كان قائدا أو مرؤوسا فإنه سوف يدفعه لبذل أقصى طاقته في العمل وتحقيق النجاح فيه،

- **الثانية:** نظرية القيادة التحويلية والتي كانت السبب وراء ظهورها هو حاجة المؤسسات لقيادات إبتكارية مؤثرة تتناسب مع معطيات هذا العصر، يسعى القادة من خلالها إلى إيجاد رؤية ورسالة مشتركة للمؤسسة، والتركيز على الميزة التنافسية والقيم الأخلاقية، فيعملون على إثارة الدافعية لدى مرؤوسيه، فنجاح أي منظمة وفعاليتها يتوقف على دافعية الانجاز للأفراد العاملين فيها، فالقائد المتميز يسعى للوصول بالمنظمة إلى أعلى الدرجات و إحتلال موقع الصدارة، من خلال الإبتعاد عن القيادة التقليدية وإتباع نمط القيادي التحويلي في الممارسات الإدارية مع العاملين في المنظمة.

إن فكرة القيادة التحويلية والتي نشأت مع التاريخ النفسي للقادة السياسيين، والتي تم استعارتها من المجال السياسي لتطبق في مجال إدارة الأعمال، تتناسب وبيئة العمل في قطاع الجماعات المحلية وخاصة البلديات، فرييس البلدية هو في الأصل قائد سياسي تبادلي تقليدي يقدم وعودا للناخبين بالتعيين في الوظائف أو بإعطاء إعانة مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم إذا نجح في الانتخابات، أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى لرفع مستوى حاجات ورغبات التابعين إلى سلم أعلى في سلم حاجات ماسلو من أجل الاستحواذ على شخص الناخب وبالتالي تحدث عملية استثارة مشتركة يتم تحويل التابعين على أثرها إلى قادة، ويتم تحويل القادة إلى دعاة القيم الأخلاقية، فباس (Bass) طور نموذج القيادة التحويلية من خلال ربطها بالعوامل النفسية المؤثرة في عوامل التغيير والتحويل الإنسانية وبذلك نقلها من مجال العلوم السياسية إلى مجال العلوم النفسية، فالقيادة التحويلية ليست بديلة عن القيادة التبادلية إنما مكملتها لها.

3. الاستنتاج العام للدراسة :

من خلال معالجة البيانات إحصائيا وفق نظريات الدراسة فقد توصلنا إلى ما يلي :

- مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة كان منخفضا.
- مستوى دافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة منخفض.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) بين التأثير المثالي ودافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) بين التحفيز الإلهامي ودافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) بين الاستثارة الفكرية ودافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) بين الاهتمام الفردي ودافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) بين التمكين ودافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة.
- عدم وجود فروق في مستوى دافعية الانجاز عند مستوى المعنوية (0,05) لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات (الجنس، المستوى الدراسي، الاقدمية في العمل، الرتبة في العمل).
- تساهم أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى دافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة، ويساهم بعد التمكين بدرجة أكبر في التنبؤ بمستوى دافعية الانجاز .

4. مقترحات الدراسة:

- من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة ومن النتائج المتوصل إليها في الجانب الميداني، وكذا بعض المقترحات التي قدمت من طرف أفراد عينة الدراسة، ومن اجل تمكين الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، وحتى تمنح آفاق أخرى يمكن أن تتناول الموضوع من جانب آخر، والتركيز على النقاط التي لم نستطع التطرق لها، يرى الباحث تقديم مجموعة من المقترحات يمكن أن تكون منطلقا آخر لبحوث ودراسات أخرى تتمثل فيما يلي :
- أكدت نتائج هاته الدراسة على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الانجاز لدى موظفي البلدية، لذا يجب تنمية هذا السلوك القيادي التحويلي في هذا القطاع من خلال وضع برامج ودورات تكوينية للمسؤولين فيه من اجل زيادة الوعي لديهم .
 - الحرص على انجاز دراسات أخرى تتعلق بهذا الموضوع، لكون نتائج هذه الدراسة تؤكد وجود علاقة تأثير ايجابية قوية بين هذا النمط من القيادة ودافعية الانجاز في هذا القطاع .

- الاهتمام بالسلوك القيادي التحويلي في قطاع الجماعات المحلية التي تسيرها قوانين تخضع للجوانب القانونية أكثر منها للجوانب الإنسانية، وهو ما يعتبر نقطة الضعف في السلوك القيادي الذي ينتهجه رؤساء البلديات في تسييرهم لها.
- زيادة الاهتمام بحاجات ورغبات الموظفين ومحاولة إشباعها، وتعزيز انتمائهم لمنظماتهم، وبالتالي زيادة دافعيتهم للانجاز في عملهم .
- تفويض بعض من سلطات رؤساء البلديات لموظفيهم للقضاء على النظام البيروقراطي، ومن ثم اشراك العاملين في صناعة اتخاذ القرار.
- كسر الحواجز النفسية بين الموظفين و الإدارة من خلال توسيع قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لزيادة دافعيتهم للانجاز في مجال عملهم.
- على الجهات المعنية(وزارة الداخلية والجماعات المحلية) مواكبة التطور قصد أي نوع من أنواع التغيير من خلال تقديم جملة من الإصلاحات، تهدف إلى توعية المسؤولين في هذا المجال بضرورة احترام العاملين فيه، وحثهم على ترك مجال من الحرية لموظفيه من اجل طرح انشغالاتهم، من خلال دعم التواصل المستمر بين الطرفين(الرئيس والمرؤوس)، للوصول بالمنظمات إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

خاتمة :

من خلال معالجتنا لموضوع علاقة أبعاد القيادة التحويلية بدافعية الانجاز لدى موظفي البلدية والذي حاولنا التطرق فيه، لمدى متوفر أبعاد القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة ومستوى دافعية للانجاز للأفراد العاملين في البلدية، وتوضيح نوع ودرجة هاته العلاقة بين المتغيرين، ومدى مساهمة أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى دافعية الانجاز لدى موظفي البلدية، ومعرفة الفروق في مستوى دافعية الانجاز لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات (الجنس، المستوى العلمي، الإقدمية في العمل، التربة في العمل)، واستعراضنا جانبيين نظري وميداني للمشكلة موضوع الدراسة، وتوصلنا إلى أن هاته البلديات تفتقد في تسييرها إلى اعتماد السلوك القيادي التحويلي لرؤساء البلديات متجاهلة الدور القوي والفعال الذي يساهم به في التنبؤ بمستوى دافعية الانجاز للأفراد العاملين في هذا القطاع.

إن القيادة التحويلية اليوم تعد مدخلا جديد للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب القيادية الحديثة، ولكون مكانة ودور الجماعات المحلية في الدولة مهم، كان لزاما على هاته الأخيرة تطبيق هذا النمط القيادي قصد مواكبة التطور ومجابهة عمليات التغيير.

فالقيادة التحويلية اليوم هي الوسيلة التي يمكن لرئيس البلدية من خلالها تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من خلال اعتماد جملة من الأساليب التي تؤثر في رؤوسهم، وتزيد من دافعية الانجاز لديهم وذلك بتوفير المناخ المناسب للأفراد العاملين في هذا المجال.

إن النتائج التي توصلنا إليها في هاته الدراسة تؤكد ما جاءت به النظريات والدراسات السابقة وذلك من خلال وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الانجاز لدى موظفي البلدية، الأمر الذي يستدعي دراسات وأبحاث جديدة ومتنوعة في هذا القطاع الهام في الدولة للتعرف أكثر على نمط السلوك القيادي التحويلي في الجماعات المحلية عموما والبلديات خصوصا.

المصادر والمراجع

المصادر:

- القران الكريم .

- الحديث الشريف.

المرجع باللغة العربية :

1. ابن منظور وآخرون(2008)، لسان العرب، مصر: دار المعارف القاهرة.
2. إدوارد ج. موراي؛ ترجمة : أحمد عبد العزيز سلامة ، مراجعة : محمد عثمان نجاتي(1988)، الدافعية و الإنفعال ، ط(1)، مصر: دار الشروق القاهرة.
3. إسرائ حسن علي(2015)، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية الجامعة المستنصرية العراق، 21 (90)، 964-959.
4. إبراهيم قشقوش، طلعت منصور(1979)، دافعية الإنجاز وقياسها، ط(1)، مصر: مكتبة الأنجلو مصرية القاهرة.
5. إبراهيم الدعيلج(2009)، الإدارة العامة والإدارة التربوية، ط(1)،الأردن:دار الرواد للنشر والتوزيع عمان.
6. إبراهيم رفيق اليازجي (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة، فلسطين .
7. إبتسام الضمور وآخرون(2010)، أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية الجامعة الأردنية، 37(02)، 543-521.
8. إياد حماد، تيسير زاهر(2011)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لدى موظفي مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(04)، 403-383.
9. إسماعيل عمراني(2018)، دافعية الإنجاز وعلاقتها بالقلق والأداء لدى التلاميذ المقبلين على امتحان شهادة البكالوريا الرياضية(دراسة وصفية ميدانية بالثانوية الرياضية بالدرارية – الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3.
10. أحمد عادل راشد(1981)، مذكرات في إدارة الأفراد، لبنان: دار النهضة العربية بيروت.
11. أحمد محمد عبد الخالق(2000)، أسس علم النفس، ط(3)،مصر: دار المعرفة الجامعية الإسكندرية.
12. أحمد جميل عايش(2009)، إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية،الأردن: دار المسيرة عمان.

13. أحمد صادق محمد الرقب (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين .
14. أحمد ماهر (2014)، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مصر: الدار الجامعية للنشر الإسكندرية.
15. أحمد إبراهيم أحمد (2003)، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط(1)، مصر: دار الفكر العربي القاهرة.
16. أندري سيزلاقي، مارك كي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، مصر: معهد الإدارة العامة للبحوث الرياض.
17. أسامة كامل راتب (2000)، علم النفس الرياضية، المفاهيم- التطبيقات، ط(3)، مصر: دار الفكر العربي القاهرة.
18. أسامة خيرى (2013)، القيادة الإدارية، ط(1)، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع عمان.
19. الأمر رقم 03-06 (2006)، القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المادة 208 .
20. أيمن عوده المعاني (2013)، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال بالجامعة الأردنية، 09(02)، 225-258.
21. أوثن بوزيد، لخضر سالم (2015)، القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مجلة الإبداع الرياضي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2(17)، 39-51.
22. المنجد في اللغة و الإعلام (2008)، ط(43)، لبنان: دار المشرق بيروت.
23. الهادي سراية (2013)، الثقة بالنفس وعلاقتها بالتكيف المدرسي والدافعية للإنجاز لدى طلاب السنة الثالثة ثانوي في ورقلة، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة الجزائر 2.
24. التجاني دوح، حسين شنيبي (2019)، سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية (دراسة حالة بلدية طبيبات ولاية ورقلة)، مجلة رؤى اقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 09(02)، 295-311.
25. الطاهر بن عبد الرحمن (2009)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.

26. الطاهر بن عبد الرحمن (2011)، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة الإخوة منتوري قسنطينة(1)، 22(01)، 157-168
27. الطاهر بن عبد الرحمن(2013)، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية (دراسة ميدانية بمؤسسة صوميك سونطراك بسكيكدة)، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم جامعة قسنطينة2، الجزائر .
28. القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية: مركز البحوث القاهرة، مصر .
29. العمري مشهور بن ناصر(2004)، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود جدة، السعودية .
30. آمال صادق، فؤاد أبوحطب(1990)، علم النفس التربوي، ط(3)، مصر: مكتبة الأنجلو القاهرة.
31. الطيب فيرم (2016)، العلاقة بين ممارسة النشاط البدني الرياضي التنافسي المكيف ودافعية الإنجاز لدى الرياضيين المعاقين حركيا(دراسة ميدانية لبعض نوادي ألعاب القوى بالجزائر العاصمة)، أطروحة دكتوراه علوم في النشاط البدني و الرياضي المكيف، جامعة الجزائر 3.
32. بيترج نورث هاوس(2006)، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة : صلاح بن معاذ المعيوف، السعودية: معهد الإدارة العامة الرياض .
33. بلخير رشيد(2019)، ممارسة القيم بنوعيتها التقليدي أو العصري وعلاقتها بتأكيد الذات لدى الطالب الجامعي، المؤتمر الدولي الثاني(منظومة القيم وأثرها في تنمية الحوار وتعزيز الارشاد التربوي والوساطة الأسرية: المركز الدولي للإستراتيجيات التربوية والأسرية بالشراكة مع كلية الدراسات الإسلامية نوفي بازار، صربيا بسيوني، دار المريخ للنشر الرياض، السعودية .
34. بلال خلف السكارنة(2010)،القيادة الإدارية الفعالة،الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان .
35. بشير معمري(2007)، القياس النفسي وتصميم أدواته للطلاب والباحثين في علم النفس والتربية، الجزائر: منشورات الحبر .

36. بلدية بن زطة (2017)، الأسلوب المعرفي الاستقلال - الإعتماد على المجال الإدراكي " وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المتعلمين في المرحلة الثانوية (دراسة مقارنة في ضوء متغيري الجنس والتخصص الدراسي)، أطروحة دكتوراه في علم النفس المعرفي، جامعة باتنة (01)، الجزائر .
37. ثائر أحمد غباري(2008)،الدافعية النظرية والتطبيق، ط(1)،الأردن:دارالمسيرة للطباعة والنشر عمان .
38. جودت عزت عطوي(2004)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، ط(1)، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان .
39. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون(2004)، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل بسيوني، السعودية: دار المريخ للنشر الرياض .
40. جمال لخذاري(2016)، القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء العمال (مؤسسة نقاوس للمصبرات نموذج)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والمنظمات، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر .
41. جمعان بن خلف جمعان الغامدي(2012)، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى مكة المكرمة،السعودية.
42. حامد عبد السلام زهران(1977)، علم النفس الاجتماعي، مصر: عالم الكتب القاهرة.
43. حسام الدين طلحة، عيسى عدلة(1997)، مقدمة في الإدارة الرياضية(المجموعة العلمية)،مصر: مركز الكتاب للنشر القاهرة .
44. حمدي علي الفرماوي(2004)، دافعية الإنسان بين النظريات المبكرة والاتجاهات المعاصرة، ط(1)، مصر: دار الفكر العربي ملتزم للطباعة والنشر القاهرة .
45. حسين أبو رياش وآخرون(2006)،الدافعية والذكاء العاطفي، ط(1)،الأردن:دارالفكرللنشر والتوزيع عمان .
46. حسين حريم(2009)، مبادئ الإدارة الحديثة:النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة، ط(2)، الأردن: دار الحامد للناشر والتوزيع عمان .
47. حسين القطيش، أحمد الشرفات(2017)، مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي الصفوف الثلاثة في مدارس البادية الشمالية الشرقية بالأردن، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، (21)، 211-225.

48. حسن بن عطاس الخيري(2008)،الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة مرشدي المدارس بمراحل التعليم العام بمحافظتي الليث و القنفذة،رسالة ماجستير،جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.
49. حافظ عبد الكريم الغزالي(2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
50. حنان قوراري(2014)، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية ببلدية الدوسن ولاية بسكرة، رسالة ماجستير في علم النفس،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
51. حيدر عبد الله الدليمي(2014)، دور القيادة التحويلية في الأداء المنظمي(بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في وزارة المالية)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
52. حياة بن عيشة(2015)، فاعلية إستراتيجية التعلم التعاوني في تحسين مستوى دافعية الانجاز لدى عينة من تلاميذ التعليم الثانوي ، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، جامعة البليدة 2، الجزائر .
53. حياة طهراوي(2017)،دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي(دراسة آراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، الجزائر .
54. خليل الشماخ(1999)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط(3)، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان.
55. خليل الشماخ، خضير حمود(1989)،نظرية المنظمة، ط(1)،العراق:مطابع دار الشؤون الثقافية بغداد.
56. ختام السحيمات(2009)، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط(1)، الأردن: دار النشر عمان .
57. خالد خلف، إبراهيم نور(2012)،أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي مجموعة شركات الإتصالات الأردنية،مجلة كلية العلوم الاقتصادية جامعة بغداد العراق،(33)،374-390.
58. خلف لطيف، نسرين بدوي(2018)، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز لدى عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية جامعة كركوك بالعراق، 08(02)، 85-114.

59. ذهبية العرفاوي (2009)، أثر التوجيه المدرسي على الدافعية للإنجاز للشعب العلمية والأدبية لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر .
60. رشاد علي عبد العزيز موسى (1994)، علم النفس الدافعي، مصر: دار النهضة العربية القاهرة.
61. رداح الخطيب وآخرون (2000)، الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، ط(3)، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع عمان.
62. راوية محمد حسن (2000)، السلوك التنظيمي المعاصر ، ط(1)، مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.
63. راضي الوقفي (2003)، مقدمة إلى علم النفس، ط(3)، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع عمان .
64. ريجي مصطفى عليان (2007)، أسس الإدارة المعاصرة ، ط(1)، الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع عمان .
65. رائد عمر الآغا (2008)، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
66. رضوان إبراهيم بوناب (2013)، الضغط النفسي لدى عمال قطاع المحروقات وعلاقته بالدافعية نحو الإنجاز، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر .
67. رزان مروان شناق، تيسير الخوالدة (2019)، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والنفسية جامعة آل البيت بالأردن، (21)، 03-18.
68. زياد الطحاينة، معين عودات (2014)، السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية بالأردن وعلاقته بالرضا لديهم، مجلة المنارة للبحوث والدراسات جامعة آل البيت بالأردن، 20(01)، 1-12.
69. سيد الهواري (1996)، ملاحم مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، ط(02)، مصر: مكتبة عين شمس القاهرة.

70. سيد الهواري(2014)، القائد التحويلي وتغيير المستقبل - طبيعته ووظيفته ومحاوره في التغيير (نموذج جديد للقادة لمواجهة التحديات العالمية والمحلية والعالمية والمعاصرة)، السعودية: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
71. سيد محمد جاد الرب (2012)، القيادة الاستراتيجية ، ط(1)، لبنان: دار الكتب العلمية بيروت.
72. سالم بن سعيد القحطاني(2001)،القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط(1)، السعودية: مجلة البحوث الامنية الرياض.
73. سامي محمد ملحم(2006)، سيكولوجية التعلم والتعليم: الأسس النظرية والتطبيقية، ط(2)، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان.
74. سعدة أحمد إبراهيم أبو شقة(2007)، دافعية الإنجاز، مصر: مكتبة النهضة المصرية القاهرة.
75. سميرة صالح(2008)، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في مؤسسة سونطراك بجاية، رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية(غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
76. سامر جلد(2009)، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط(1)، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع عمان.
77. سلمان عبد الواحد إبراهيم(2010)، صعوبات التعلم: النمائية والأكاديمية والاجتماعية والإنفعالية، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة.
78. سحر بنت خلف سلمان مدين(2011)، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط(غير منشورة)، جامعة أم القرى السعودية.
79. سلطان نايف الحربي(2012)، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية(غير منشور)، جامعة الملك عبد العزيز جدة، السعودية.
80. سناء علي شقوارة(2013)، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن(دراسة تحليلية)، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال(غير منشورة)، جامعة الجنان طرابلس، لبنان.

81. سمر سميرات، عاطف مقابلة (2014)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة دراسات العلوم التربوية بالجامعة الأردنية، 41(01)، 536-513.
82. ستيرة الشمري (2017)، علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء بالأردن، المجلة التربوية الدولية المتخصصة بالأردن، 06(04)، 108-98.
83. سعيدة ضيف (2019)، القيادة التحويلية ودورها في تفعيلا إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
84. سليم عمرون (2019)، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق النفسي و دافعية الإنجاز لدى أساتذة المواد العلمية في مرحلة التعليم الثانوي ببعض ثانويات ولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر.
85. شهر زاد محمد شهاب (2010)، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية العراق، 03(11)، 131-99.
86. شامي زيان (2017)، أنماط اتصال المديرين وعلاقتها بدافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط بولاية تيبازة، مجلة دراسات نفسية وتربوية جامعة علي لونيبي البليدة 2، 04(16)، 120-104.
87. صالح علي أبو جادو (2000)، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، ط(2)، الأردن: دار المسيرة عمان.
88. صالح بن محمد الربيعة (2010)، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة الملك سعود الرياض، السعودية.
89. صلاح الدين عبد الباقي (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية.
90. صياحي الأخضر (2019)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة حالة مجمع كوندور بروج بوعريج)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
91. طريف شوقي فرج (1992)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مصر: مكتبة غريب القاهرة.
92. طاهر كلادة (1997)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط(1)، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع عمان.

93. طارق شريف يونس(2002)، الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، ط(1)، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة.
94. طارق إلياس(2020)، الإدارة المؤسسية وشخصية القائد، ط(1)، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة.
95. طلعت شربيني ينّي(2008)، القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاءة الإنتاجية، أطروحة دكتوراه، جامعة لندن، إنجلترا.
96. علي السلمي(1980)، تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات.
97. علي بولداوي(2012)، ممارسات الاتصال الداخلي وأثره على دافعية الإنجاز لدى مستخدمي المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية بفرع المضادات الحيوية بولاية المدية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية، جامعة الجزائر 02، الجزائر .
98. علي عبد الرحمن عياصرة(2006)، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط(1)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع عمان.
99. عبد الرحمن بن بريكة (1995)، دافعية الإنجاز لدى بطل نصوص القراءة، مجلة قراءات في المناهج التربوية، الجزائر: جمعية الإصلاح الإجتماعي والتربوي باتنة.
100. عبد الرحمن بن بريكة(1995)، قراءات في المناهج التربوية، ط(1)، الجزائر: جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي باتنة.
101. عبد الرحمان رزق الله، حمزة طيبي(2019)، القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط، مجلة مجاميع المعرفة بالمركز الجامعي بتندوف، 05(02)، 54-70.
102. عبد الرحمان رزق الله، حمزة طيبي(2019)، واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر (دراسة حالة مديرية التربية بالأغواط)، مجلة الدراسات والأعمال الاقتصادية بجامعة الحلفة، 05(01)، 42-67.
103. عبد الشافي محمد أبو الفضل(1996)، القيادة الإدارية في الإسلام، ط(1)، مصر: المعهد العالمي للفكر القاهرة.
104. عمار الطيب كشرود(1995)، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث (مفاهيم، ونماذج، ونظريات)، ليبيا: جامعة قار يونس بنغازي.

105. عبد المطلب عبد الحميد(1995)، آليات القيادات الإدارية مع التحولات الإقتصادية للقرن الواحد والعشرين
106. عبد المجيد علاوي(1998)، أساليب القيادة الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للهيئات التدريسية في الجامعات، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية(غير منشورة)، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد،العراق.
107. عبد الله طجم وآخرون(2000)، السلوك التنظيمي ، ط(1)، السعودية: مطبعة السروات جدة.
108. عبد الله محمد أبو تينة وآخرون (2007)، القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية الأردن، 08(04)، 137-160.
109. عبد الله عطية الزهراني(2016)، القيادة التحويلية وأثرها على الأداء التكيفي للعاملين(دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي)،المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت 23(03) 373-403.
110. عبد اللطيف محمد خليفة(2000)، الدافعية للإنجاز،مصر: دار غريب للنشر القاهرة.
111. عبد اللطيف محمد خليفة(2006)، مقياس الدافعية للإنجاز،مصر: دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة .
112. عبد الفتاح بوخمخ(2001)، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 12(01)، 135-145.
113. عبد الغفار حنفي وآخرون(2002)، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط(1)،مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية.
114. عامر مصباح(2003)،خصائص القيادة عند الرسول صل الله عليه وسلم،الجزائر: دارهومة للطباعة للنشر والتوزيع.
115. عزت جرادات وآخرون(2008)، التدريس الفعال، ط(1)، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع عمان.
116. عبيد بن عبدالله السبيعي(2009)، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى مكة المكرمة، السعودية.
117. عفاف وسطاني(2010)، دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة(دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط لمدينة

- سطيف**)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة سطيف، الجزائر.
118. عزالدين لرقم(2014)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية جامعة قسنطينة 2، 01(07)، 117-137.
119. علاء دهام حمد(2014)، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب، دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير جامعة بغداد العراق، 01(05)، 134-167
120. عصام عبد المولى(2015)، نظرية القيادة النبوية والتحويلية (دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الاعمال العربية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
121. عصام علي الطيب، ربيع عبده رشوان(2006)، علم النفس المعرفي، مصر: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة القاهرة.
122. عبد الكريم أبو حفص(2016)، أسس ومناهج البحث في علم النفس، ط(2)،الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
123. عبد العزيز زوا تيني (2007)، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر.
124. عبيدات سهيل(2007)،القيادة:أساسيات- نظريات- مفاهيم، ط(1)،الأردن:عالم الكتب الحديث عمان.
125. فراس السليتي(2008)، إستراتيجيات التعلم والتعليم: النظرية والتطبيق، ط(1)، الأردن: عالم الكتب الحديث عمان.
126. فرج عبد القادر طه(2003)، أصول علم النفس الحديث، ط(3)، مصر: عين للدراسات والبحوث الإنسانية والإجتماعية.
127. فرج عبد القادر طه(2003)، موسوعة علم النفس و التحليل النفسي، مصر: دار غريب القاهرة.
128. فرج عبد القادر طه(2009)، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، لمجلد(1)، ط(1)، مصر: دار الغريب للنشر والتوزيع القاهرة.

129. فايز الزغبى، محمد عبيدات (1997)، أساسيات الإدارة الحديثة، ط(1)، الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
130. فواز مرعي (2008)، أثر القيادتين التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركة الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن .
131. فلاح بن خلف العجرفي (2017)، تطوير أداء قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي على ضوء القيادة التحويلية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع جامعة بسكرة، 06(25)، 409-458.
132. فضيلة سلمان داود (2012)، النجاح الإستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية (دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب)، مجلة دراسات محاسبية ومالية جامعة بغداد العراق ، 07(21)، 231-262.
133. قصي عمار، أنس وليد سليمان (2016)، دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين لدى العاملين ضمن المصارف العاملة في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سوريا، 38(05)، 291-309.
134. قانون 11-10 (2011)، قانون البلدية، المادة 01 .
135. كمال حماني (2015)، السمات الإنفعالية وعلاقتها بأنماط دافعية الإنجاز الغزو الرياضي لدى لاعبي كرة القدم صنف أشبال (دراسة ميدانية بولاية بجاية)، أطروحة دكتوراه في الإرشاد النفسي الرياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
136. لوكيا الهاشمي (2006)، السلوك التنظيمي، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر عين مليلة.
137. لمعان مصطفى الجلالي (2011)، التحصيل الدراسي، ط(1)، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان.
138. لطف الحجبي (2017)، دور القيادة التحويلية في هندسة التغيير في البنوك اليمنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، الجمهورية اليمنية.
139. لخضر بن غنام (2007)، الإشباع الخارجي و أثرها على دافعية العمل داخل المنظمات (دراسة ميدانية على عمال التربية بمقاطعة صالح باي بولاية سطيف)، رسالة ماجستير في علم النفس العمل التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر .

140. لمين وادي(2014)، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقاتهما(دراسة ميدانية بجامعة عنابة)،رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم(سلوك تنظيمي)، جامعة سطيف2، الجزائر
- 141.مصطفى عشوى(1999)، مدخل إلى علم النفس، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
142. مصطفى حسين باهي، أمينة إبراهيم شلبي(1998)، الدافعية نظريات وتطبيقات، مصر: مركز الكتاب للنشر القاهرة.
143. محمود سلمان العميان(2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط(1)، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر عمان.
144. محمود سلمان العميان(2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط(3)، مصر: دار وائل للنشر والتوزيع عمان .
145. منصور بن نايف بن ماشع العتيبي(2006)، أنماط التفكير الإداري وعلاقتها بالقيادة التحويلية في مجال الإشراف التربوي من وجهة نظر بعض القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط(غير منشورة)، جامعة أم القرى السعودية.
146. مروان إبراهيم(2000)، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، ط(1)، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون عمان.
147. مجدي أحمد عبد الله(1998)، علم النفس العام دراسة في السلوك الإنساني وجوانبه، مصر: دار المعرفة الجامعية الإسكندرية.
148. محمد آل ناجي(2011)، الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات، ط(3)، السعودية: مطبعة السروات جدة.
149. محمد الحللماة، أحمد المدادحة(2010)، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط(1)،: دار إثراء للنشر والتوزيع عمان .
150. محمد الخامس المخلافي(2009)، القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي، الأردن: دار زهران عمان.
151. منير النوري(2010)، تسيير الموارد البشرية ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون.

152. ماهر محمد حسن(2014)، القيادة: أساليب ونظريات ومفاهيم، ط(1)، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع عمان.
153. محمد الزعبي، محمد البطانية(2014)، القيادة الإدارية، ط(1)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع عمان.
154. محمد زين عبد الفتاح(2014)، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، ط(1)، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان .
155. محمد حسنين العجمي(2008)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط(1)، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان.
156. محمد حسن حمادات(2006)، القيادة التربوية في القرن الجديد، ط(1)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع عمان.
157. محمد العزاوي، أحمد الجرجري(2010)، أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري لدى موظفي الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية نينوى بالموصل، مجلة بحوث مستقبلية كلية الحداثة جامعة العراق، 4(4)، 11-40.
158. محمد كامل عويضة (1996)، مبادئ الطب النفسي ، ط(1)، لبنان: دار الكتب العلمية بيروت .
159. محمد مصطفى زيدان(1990)، النمو النفسي للطفل والمراهق وأسس الصحة النفسية، ط(1)، ليبيا : منشورات الجامعة الليبية.
160. محمد شحاتة ربيع(2010)، علم النفس الصناعي و المهني، المجلد(1)، ط(1)، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر عمان.
161. محمد العطوي (2010)، دور أسلوب القيادة الاستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة (دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
162. محمد المبيضين، ماجد عسيلة (2018)، واقع حالة قلق المنافسة الرياضية وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبي كرة اليد في البطولة الآسيوية للشباب الخامسة عشر، مجلة الإبداع الرياضي جامعة المسيلة، 09 (02)، 12-35.

163. محمد عبد الهادي حسين (2011)، القيادة الذكية، ط(1)، مصر: دار العلوم للنشر والتوزيع القاهرة .
164. محمد محمود بني يونس (2004)، مبادئ علم النفس الاجتماعي ، مصر: دار العلم والثقافة القاهرة.
165. محمد محمود بني يونس (2007)، سيكولوجيا الدافعية و الانفعالات، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان.
166. محمد محمود بني يونس (2012)، سيكولوجية الدافعية و الانفعالات، ط(3)، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان.
167. محمد الفاتح محمود المغربي (2016)، السلوك التنظيمي، ط(1)، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع عمان.
168. محمد بالرابح (2011)، الدافعية الإنسانية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية وهران.
169. محمد سعيد أنور سلطان (2003)، السلوك التنظيمي، ط(1)، مصر: دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.
170. محمد بن تويلى العازمي (2006)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية) ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية .
171. محمد بكال المسعودي (2007)، العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة (دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
172. محمد بن كحول (2019)، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر .
173. محي الدين احمد حسين (1988)، دراسات في الدافعية والدوافع، ط(1)، مصر: دار المعارف القاهرة .
174. مازن إسماعيل (2004)، النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين .

175. مريم عثمان (2017)، التغيير التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة)، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر.
176. منير بن دريدي (2010)، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب والحوافز (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة) ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
177. منصور بن زاهي (2007)، الشعور بالإغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس العمل، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
178. موزي الزومان (2018)، القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية (بحث تطبيقي على مدينة الرياض)، مركز البحوث والدراسات ، معهد الإدارة العامة، السعودية.
179. نبيل محمد الفحل (2009)، بحوث في الدراسات النفسية، ط(1)، مصر: دار العلوم للنشر والتوزيع القاهرة.
180. نواف كنعان (2009)، القيادة الإدارية، ط(1)، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان.
181. نجم عبود نجم (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط(1)، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع عمان.
182. ناصر محمد العديلي (1993)، إدارة السلوك التنظيمي، ط(1)، السعودية: معهد الادارة العامة الرياض.
183. نبيل محمد زايد (2003)، الدافعية والتعلم، ط(1)، مصر: مكتبة النهضة المصرية القاهرة.
184. ناظم جواد عبد سلمان الزيدي (2007)، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات (دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية)، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق .

185. نادية السيد الشرنوبى (1988) ، دراسة مقارنة لدافع الإنجاز وعلاقته بالتوافق النفسى وبعض عوامل الشخصية، أطروحة دكتوراه (غير منشور)، كلية الدراسات الإنسانية للبنات، جامعة الأزهر القاهرة، مصر .
186. نوى الجمعي، صاهد فتيحة(2010)، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم المهني، مجلة دفاقر المخبر جامعة بسكرة ، (07)، 113-128.
187. نواف كنعان(2009)، القيادة الإدارية، ط(1)، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان.
188. ناصر محمد العديلي(1993)، إدارة السلوك التنظيمي، ط(1)، السعودية:معهد الإدارة العامة الرياض.
189. نوى الجمعي، صاهد فتيحة(2010)، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم المهني، مجلة دفاقر المخبر جامعة بسكرة ، (07)، 113-128.
190. هاني الطويل(1999)، الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق، ط(1)، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع عمان.
191. هشام برو(2019)، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس باتنة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
192. هشام بن فروج(2016)، دراسة بعض الخصائص السيكومترية لإختبار دافعية الإنجاز في ضوء متغيرات المستوى والتحصيل الدراسي والجنس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القياس النفسى والتربوي، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.
193. يوسف عبد المعاطي مصطفى(2002)، أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (07)، 139-202
194. يوسف عطية (2018)، دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير بالمنظمات (دراسة حالة عينة من المنظمات)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، جامعة الجزائر3.

195. A.James, Odumeru, & Ogbonna, Ifeanyi Gerge (2013), **Transformation VS. Transactional Leadership Theories Evidence in Literature**, International Review of Management and Business Research, Vol.2, No.2.
196. Allameh, Sayyed Mohsen, Marzieh Heydari, & Sayyed Mohammad Reza Davoodi, (2012), **Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.31
197. Bass (2001), **Leadership and performance beyond expectation**, USA: the free press, p66.
198. Bass, Bernard & Avolio, B.J (1994), **Improving Organizational Effectiveness through Transformational leadership**, London SAGE publication, Inc.
199. Bass Bernard & Riggio Ronald (2006), **Transformational Leadership, Second Edition**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey London, P25
200. Bass, B, & R. Riggio (2006). **Transformational Leadership**, 2nd ed, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey London. 109.
201. Covey Steven (2007), **The Transformational Leadership Report, Developing tomorrow's Transformational Leaders Today**. www.transformationalleadership.net
202. Collins, j. (2001). **Level 5 Leadership**, Harvard Business Review, jan 2001.
203. Cassidy. (2002), **The relationship between problem solving style, motivation for achievement**, psychological depression and individual effectiveness in a mock emergency) (<http://www.mansaf.org/amana/tanous2.htm>. (consulté le 12/08/2019)
204. Champoux, J .E (2000) **organizational Behavior: Essential Tents for a new millennium, canada , south western college publishing**, p: 219.
205. Duket, H, & McFarlane, E (2003), **Transformational Leadership and Emotional Intelligence in retaining**, Leadership and Organization Development journal, v24, pp 309-317.
206. Deci, E., & Ryan, R. (Eds.), (2002) , **Handbook of self-determination research**. Rochester, NY: University of Rochester Press. pp661-669. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548>
207. Guillén M. F (2010). **Classical Sociological Approaches to the Study of Leadership**, In Handbook of Leadership and Practice. A Harvard Business School Centennial Colloquium Ed Nitin Nohria and Rakesh Khurana Boston Mass: Harvard Business Press. pp223-238.
208. Gibson, J.L., Donnelly –Jr, J. H., Ivancevich, J.M., & Konopaske, R (2003), **organizations: Behavior, structure, processes**, New York: Mc crow – Hill Co. Inc, p: 299 .
209. http://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.Warren_G_Bennis 27/02/2014 (consulté le 22/03/2019).
210. <http://methodleadership.com/tag/peter-drucker/> 20/02/2015. (consulté le 25/03/2019)
211. **introduction a la psychologie , gaëtan morin editeur , Boucherville** ,(1994) Huot , Réjean Quebec , Canada.
212. Haven. (2003), Motivation and Performance-The Role of Macro and Phenomenal (<http://www.mansaf.org/amana/tanous2>. (consulté le 03/04/2020)

- 213.Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi(2012), **Organizational culture and leadership**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 31, p :859
- 214.Kent, A. (1999) ,**Cascading transformational leadership and the impact of multiple leaders influences on employee attitudes and behavior**, Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.
- 215.Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A(1991), **leadership: Do Traits matter?**, Academy of management executive, VOL. 5, No. (2), P: 358.
- 216.Kristina Jaskyte.(2004),**Transformational leadership**, organizationalculture and innovativeness in nonprofit organizations. By University of Oxford.
- 217.Lewis, P.s,et al(2004),**Management,south western college publishing,Australia**,p:422.
- 218.ucks' Howard jay (2002) , **Transformational Leadership Through Amyers - Briggs Analysis** , Bersonality Style Of Principles And teacher At The Secondary level Dissertation .Abstract International , No.62,3642
- 219.Lowe, K.B, & Gardner,W.L.(2001) , **Ten years of the Leadership Quarterly contributions and challenges for the future**. Leadership Quarterly, 11(4), 459-514.
- 220.M.Conger(2002), **Leadership learning to share the vision**, Organizational Dynamics, Winter, Vol, 19(3), p47.
- 221.Nanjun des waraswamy and. Swamy.(2015),**Leadership Styles and Quality of Work Life in Smes**, Management Science Letters, International Journal of Industrial Engineering Computations .
- 222.Peretti J-M (2002), **Gestion des ressources humaines**,Vuibert entreprise, 10 eme éd, paris.
- 223.osemarie.(2002), **The individual and group effects of gender and twoaspects of motivation on problem-solving performance for primary school students**. (<http://www.mansaf.org/amana/tanous2>.(consulté le 03/04/2020)
- 224.Robbins, S.& David, A (2004).**Fundamental Of management, Essential, Concept and Application**, Prentice Hall, Inc,USA
- 225.Rowold, J. &Schlotz, W.(2009), **Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress**. Kravis Leadership Institute,Leadership Review,35-48.
- 226.Song, S. (2002) ,**The relationship between transactional/transformational leadership behaviors and organizational culture in selected South Korean sport teams**. Unpublished doctoral dissertation, The University of New Mexico, Albuquerque.
- 227.Tasi, etal (2009). **Employee positive moods as mediator linking transformational leadership and employee work outcomes**. The International Journal of Human Resource Management, 20, 206-219.
- 228.Tichy Noel & Devanna Mary(1990) **The Transformational Leader**, New York, Johon Wiley& Sons, p77.
- 229.Verda khan et al.(2012), **Relationship of Leadership Styles, Employees commit ment and organization performance**, A study on customer support representatives, European journal of economics, financeand administrative sciences, N° 49 .
- 230.Weiner, B. (1985), **An attributional theory of achievement motivation and emotion**. **Psychological Review**, 92(4), 548-573.<http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548>

231. Xiaoxia, Pan .(2006), **Transformational Leadership VS. Transactional Leadership. The Influence of Gender and Culture on Leadership** Styles of Sem in China and Sweden , Master in International of Business Studies, Kristianstad University
232. Yusof, A. (1999), **The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and leadership substitutes variables with the job satisfaction of coaches at NCAA Division I and III institutions**, Unpublished doctoral dissertation, The University of Connecticut, Storrs.

الملاحق

الملحق (01) : القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	فنتازي العمري	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة سكيكدة
2	خلاصي مراد	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة قالمة
3	لرقم عز الدين	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة عنابة
4	علوطي عاشور	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة المسيلة
5	بوعطيط جلال الدين	أستاذ محاضر	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة سكيكدة
6	بحري صابر	أستاذ محاضر	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة سطيف

الملحق (02) : أداة الدراسة في صورتها الأولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .

يشرفني أن أضع بن أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها في إطار مجال البحث العلمي، والتحضير لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، بعنوان : أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى موظفي البلدية.

تهدف هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و دافعية الإنجاز لدى موظفي البلدية، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجوا منكم الإجابة على جميع عبارات هذا الإستبيان، فنتائج تعتمد على جدية ودقة إجاباتكم، علما أن هاته الإجابات سوف تبقى سرية ولا تستعمل إلا في أغراض البحث العلمي .

شكرا

على تعاونكم العلمي الطيب

إشراف الأستاذ الدكتور :

اعداد الباحث :

سفيان بوعطبط

نورالدين بن لقريشي

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان كأداة أساسية من أدوات جمع البيانات وقسم الباحث

الإستبيان الى :

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية :

- الجنس : ذكر أنثى

- المؤهل العلمي : متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

- الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات من 05 إلى 10 سنة

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

- الرتبة في العمل : عامل مهني عون ملحق متصرف

تقني مهندس وثائقي

ملاحظة : الرجاء قراءة كل عبارة بدقة ثم الإجابة عليها بوضع علامة (x) في كل خانة .

القسم الثاني : محاور الإستبيان

المحور الاول : مقياس القيادة التحويلية: في هذا المحور إعتدنا على مجموعة من الدراسات السابقة للكشف عن أبعاد القيادة التحويلية لدى مدراء المنظمات، مثل دراسة الغزالي(2012)، ودراسة سميرات ومقابلة (2014)، ودراسة صياحي(2018) والتي تناولت متغير القيادة التحويلية وتبنت في مجملها نموذج (Avolio et al,1999) و (Griffin & Rafferty,2004) الذي يقيس خمسة أبعاد متمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، التمكين)، قمنا بتعديل بنود مقياس هاته الدراسات حسب خصائص عينة الدراسة بتكييف الأسئلة لتتلاءم مع أهداف بحثنا، بعد إختصار بدائل الإجابة من خمسة إلى ثلاثة: (موافق، محايد، معارض)، على غرار مقياس ليكرت وعلى سلم تنقيط يتراوح من (01 إلى 03 نقاط): موافق(03 نقاط)، محايد(02 نقطة)، معارض(01 نقطة) كعلامات للبنود الإيجابية، وفي حالة ما تكون البنود سلبية فتكون العلامات: موافق (01 نقطة)، محايد(02 نقطة)، معارض(03 نقاط).

الأبعاد	الرقم	العبارات	يقيس	لا يقيس
التأثير المثالي (الكاريزما)	1	يهدف رئيس البلدية لتحقيق مصلحة البلدية قبل مصالحه الخاصة.		
	2	يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر.		
	3	يملك قوة الحضور إتجاه المواقف الطارئة في العمل .		
	4	يتمتع بالقدرة على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة.		
	5	يملك القدرة على إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية .		
	6	يملك قدرة التسيير التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة .		
	7	يتمتع بسلوك أخلاقي عالي .		
التحفيز الإلهامي	8	يعمل على تشجيع وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف العمل .		
	9	يشجع العاملين على إكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة .		
	10	يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين .		
	11	يعمل على الإهتمام برغبات وحاجات العاملين.		
	12	يتمتع بشخصية تفاؤلية للمستقبل المنشود .		
	13	يحث العاملين على العمل بروح الفريق .		
الإستثارة	14	يحاول التعرف بإستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية.		
	15	يعطي رؤيته عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين .		
	16	يكرر دائما لا وجود لمشكلة ليس لها حل .		

17	يشرك العاملين في عملية صناعة القرار.	الاعتبارات القريبة
18	يتجنب النقد العلني للعاملين عند ارتكابهم للأخطاء .	
19	يستمع باهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم .	
20	يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم أعضاء في جماعة عمل .	
21	يهتم بالمشاكل الشخصية للعاملين ويسعى لمعالجتها .	
22	يبدي إهتمام شخصي بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم .	
23	يعمل على إقامة علاقات ودية مع العاملين .	
24	يعبر للعاملين عن تقديره لهم عندما ينجزون عملا جيدا .	
25	يولي إهتماما خاصا للعاملين المتميزين في عملهم .	
26	يحترم قرارات المستويات الإدارية الأخرى.	
27	يشجع العاملين على تحمل المسؤولية .	التكامل
28	يتابع كل خطوات العمل في المواعيد المحددة .	
29	يتحكم في سير وضبط العمل بطريقة جيدة .	
30	يتحكم في سير وضبط الاجتماعات الدورية مع العاملين .	
31	يتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد المبذول.	
32	يناقش مع العاملين متطلبات إنجاز المهام الوظيفية .	
33	يساهم بشكل أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير العمل	
34	يفوض للعاملين بعض من صلاحيته في العمل .	

المحور الثاني: مقياس دافعية الإنجاز: تم كذلك الإعتماد في هذه الدراسة على مقياس الدافعية للإنجاز لصاحبة (عبد اللطيف محمد خليفة، 2006)، والذي يقيس في مجمله أبعاد دافعية الإنجاز، قمنا بتعديل وتكييف بنود هذا المقياس حسب خصائص عينة الدراسة لتتلاءم مع أهداف بحثنا، واعتماد بدائل الإجابة الثلاثة (موافق، محايد، معارض)، على غرار مقياس ليكرت بسلم تنقيط يتراوح من (01 إلى 03 نقاط): موافق (03 نقاط) محايد (02 نقطة)، معارض (01 نقطة) كعلامات للبنود الإيجابية، وفي حالة ما تكون البنود سلبية فتكون العلامات: موافق (01 نقطة)، محايد (02 نقطة)، معارض (03 نقاط).

الأبعاد	الرقم	العبارات	يقيس	لا يقيس
الشعور بالمسؤولية	1	تريكني المواقف الجديدة التي تصادفني أثناء تنفيذ المهام.		
	2	أشعر أن توزيع المهام بين العاملين غير عادل.		
	3	أتجنب تحمل المسؤوليات.		

		أشعر بالضيق في حالة إنجاز عملي بطريقة سيئة.	4	
		أخشى الوقوع في أخطاء عند إنجاز عملي.	5	
		أتجنب الدخول في تحديات مع الآخرين لا طائل منها .	6	
		أشعر أنني أحقق ذاتي في العمل.	7	
		أشعر أن التفوق هدف في حد ذاته.	8	
		أقبل مساعدة ونصائح زملائي في العمل.	9	السعي نحو التفوق والطموح
		أعتقد أن جو العمل يدفعني على تقديم الإضافة في عملي.	10	
		يتلائم العمل الذي أقوم به مع ميولي وطموحاتي.	11	
		أقبل توجيهات رئيس البلدية لي في العمل.	12	
		أنجز مهامتي بحماس وعلى أكمل وجه.	13	
		تفهم رئيس البلدية لاحتياجاتي يحفزني للعمل.	14	
		أحب أداء المهام التي تتصف بالصعوبة والتحدي.	15	المتابعة
		أهتم بعملية لدرجة إهمالي لمشاغلي الخاصة.	16	
		أفاني في حل مشكلاتي في العمل مهما تطلب ذلك من وقت وجهد.	17	
		أشعر بالتعب والملل من العمل .	18	
		أنتظر بفارغ الصبر نهاية الدوام لأرتاح من متاعب العمل.	19	
		أعمل لساعات إضافية لإنجاز مهام أخرى دون مقابل.	20	
		أتعامل مع وقت العمل بجدية تامة .	21	الشعور بأهمية الزمن
		يزداد تعلقي بالوظيفة كلما زادت أقدمي في العمل.	22	
		أحرص على تأدية المهام الموكلة لي في وقتها المحدد.	23	
		يزعجني عدم إنضباط زملائي أثناء أوقات العمل.	24	
		أحرص على معرفة كل جديد يتعلق بالعمل.	25	
		لدي رغبة في تحقيق إنجازات في عملي تفوق التوقعات.	26	
		تلقي إقتراحاتي في العمل قبول رئيس البلدية.	27	التخطيط للمستقبل
		أنظم أعمالي وفق جدول زمني مسطر .	28	
		أخطط لإنجاز أعمالي لأتجنب الفشل فيها.	29	
		أتجنب المشاركة في برامج التكوين المسطرة من قبل رئيس البلدية في العمل.	30	

الملحق (03): أداة الدراسة في صورتها النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .

يشرفني أن أضع بن أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها في إطار مجال البحث العلمي، والتحضير لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، بعنوان : أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى موظفي البلدية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و دافعية الإنجاز لدى موظفي البلدية، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجوا منكم الإجابة على جميع عبارات هذا الإستبيان، فنتائج تعتمد على جدية ودقة إجاباتكم، علما أن هاته الإجابات سوف تبقى سرية ولا تستعمل إلا في أغراض البحث العلمي .

شكرا

على تعاونكم العلمي الطيب

إشراف الأستاذ الدكتور :

اعداد الباحث :

سفيان بوعطبط

نورالدين بن لقريشي

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان كأداة أساسية من أدوات جمع البيانات وقسم الباحث

الإستبيان إلى :

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية :

- الجنس : ذكر أنثى

- المؤهل العلمي : متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

- الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات من 05 إلى 10 سنة

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

- الرتبة في العمل : عامل مهني عون ملحق متصرف

تقني مهندس وثائقي

ملاحظة : الرجاء قراءة كل عبارة بدقة ثم الإجابة عليها بوضع علامة (x) في كل خانة .

القسم الثاني : محاور الإستبيان

المحور الأول : مقياس القيادة التحويلية: في هذا المحور إعتدنا على مجموعة من الدراسات السابقة للكشف عن أبعاد القيادة التحويلية لدى مدراء المنظمات، مثل دراسة الغزالي(2012)، ودراسة سميرات ومقابلة (2014)، ودراسة صياحي(2018) والتي تناولت متغير القيادة التحويلية وتبنت في مجملها نموذج (Avolio et al,1999) و (Griffin & Rafferty,2004) الذي يقيس خمسة أبعاد متمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، التمكين)، قمنا بتعديل بنود مقياس هاته الدراسات حسب خصائص عينة الدراسة بتكييف الأسئلة لتتلاءم مع أهداف بحثنا، بعد إختصار بدائل الإجابة من خمسة إلى ثلاثة: (موافق، محايد، معارض)، على غرار مقياس ليكرت وعلى سلم تنقيط يتراوح من (01 إلى 03 نقاط): موافق(03 نقاط)، محايد(02 نقطة)، معارض(01 نقطة) كعلامات للبنود الإيجابية، وفي حالة ما تكون البنود سلبية فتكون العلامات: موافق (01 نقطة)، محايد(02 نقطة)، معارض(03 نقاط).

الأبعاد	الرقم	العبارات	يقيس	لا يقيس
التأثير المثالي (الكاريزما)	01	يتمتع رئيس البلدية بقوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر.		
	02	يملك قوة الحضور إتجاه المواقف الطارئة في العمل.		
	03	يتمتع بالقدرة على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة في العمل.		
	04	يملك القدرة على إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية.		
	05	يملك قدرة التسيير التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة في العمل.		
	06	يتمتع بسلوك أخلاقي عالي .		
التحفيز الإلهامي	07	يعمل على تشجيع وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف العمل .		
	08	يشجع العاملين على إكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة .		
	09	يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين.		
	10	يعمل على الإهتمام برغبات وحاجات العاملين.		
	11	يحث العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.		
الإستثارة الفكرية	12	يحاول التعرف بإستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية.		
	13	يعطي رؤيته عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين .		
	14	يكرر دائما لا وجود لمشكلة ليس لها حل.		
	15	يشرك العاملين في عملية صناعة القرار.		
	16	يتجنب النقد العلني للعاملين عند ارتكابهم للأخطاء.		

		17	يستمتع بإهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم.	الإهتمام القوي	
		18	يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم أعضاء في جماعة عمل.		
		19	يهتم بالمشاكل الشخصية للعاملين ويسعى لمعالجتها.		
		20	يبدى إهتمام شخصي بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم.		
		21	يعمل على إقامة علاقات ودية مع العاملين.		
		22	يعبر للعاملين عن تقديره لهم عندما ينجزون عملا جيدا.		
		23	يولي إهتماما خاصا للعاملين المتميزين في عملهم.		
		24	يشجع العاملين على تحمل المسؤولية.		
		25	يتحكم في سير وضبط العمل بطريقة جيدة.		التمكّن
		26	يتحكم في سير وضبط الاجتماعات الدورية مع العاملين.		
		27	يتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد المبذول.		
		28	يناقش مع العاملين متطلبات إنجاز المهام الوظيفية.		
		29	يساهم بشكل أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير العمل.		
		30	يفوض للعاملين بعض من صلاحيته في العمل.		

المحور الثاني: مقياس دافعية الإنجاز: تم كذلك الإعتماد في هذه الدراسة على مقياس الدافعية للإنجاز لصاحبة (عبد اللطيف محمد خليفة، 2006)، والذي يقيس في مجمله أبعاد دافعية الإنجاز، قمنا بتعديل وتكييف بنود هذا المقياس حسب خصائص عينة الدراسة لتتلاءم مع أهداف بحثنا، واعتماد بدائل الإجابة الثلاثة (موافق، محايد، معارض)، على غرار مقياس ليكرت بسلم تنقيط يتراوح من (01 إلى 03 نقاط): موافق (03 نقاط) محايد (02 نقطة)، معارض (01 نقطة) كعلامات للبنود الإيجابية، وفي حالة ما تكون البنود سلبية فتكون العلامات: موافق (01 نقطة)، محايد (02 نقطة)، معارض (03 نقاط).

لا يقيس	يقيس	العبارات	الرقم	الأبعاد
		تربكني المواقف الجديدة التي تصادفني أثناء تنفيذ المهام.	1	الشعور بالمسؤولية
		أشعر أن توزيع المهام بين العاملين غير عادل.	2	
		أتجنب تحمل المسؤوليات.	3	
		أشعر بالضيق في حالة إنجاز عملي بطريقة سيئة.	4	
		أخشى الوقوع في أخطاء عند إنجازي لعملي.	5	
		أشعر أنني أحقق ذاتي في العمل.	6	السعي نحو التفوق والطموح
		أشعر أن التفوق في العمل هدف في حد ذاته.	7	

		أنتقل مساعدة ونصائح زملائي في العمل.	8	
		أعتقد أن جو العمل يدفعني على تقديم الإضافة في عملي.	9	
		يتلائم العمل الذي أقوم به مع ميولي وطموحاتي.	10	
		أنتقل توجيهات رئيس البلدية لي في العمل.	11	
		أنجز مهامتي بحماس وعلى أكمل وجه.	12	
		تفهم رئيس البلدية لإحتياجاتي يحفزني للعمل.	13	
		أحب أداء المهام التي تتصف بالصعوبة والتحدي.	14	المثابرة
		أهتم بعلمي لدرجة إهمالي لمشاغلي الخاصة.	15	
		أنتفاني في حل مشكلاتي في العمل مهما تطلب ذلك من وقت وجهد.	16	
		أنتظر بفارغ الصبر نهاية الدوام لأرتاح من متاعب العمل.	17	
		أعمل لساعات إضافية لإنجاز مهام أخرى دون مقابل.	18	
		يزداد تعلقي بالوظيفة كلما زادت أقدمي في العمل.	19	الشعور بأهمية الزمن
		أحرص على تأدية المهام الموكلة لي في وقتها المحدد.	20	
		يزعجني عدم إنضباط زملائي أثناء أوقات العمل.	21	
		أحرص على معرفة كل جديد يتعلق بالعمل.	22	
		لدي رغبة في تحقيق إنجازات في عملي تفوق التوقعات.	23	
		تلقي إقتراحاتي في العمل قبول رئيس البلدية.	24	التخطيط للمستقبل
		أنظم أعمالي وفق جدول زمني مسطر.	25	
		أخطط لإنجاز أعمالي لأتجنب الفشل فيها.	26	

الملحق (04): الهيكل التنظيمي للبلدية

الأمانة العامة

مكتب الإعلام الآلي والإحصائيات

مكتب أمانة الامين العام

مصلحة الشؤون الإدارية والمالية

مكتب الممتلكات والعقود

مكتب الشؤون المالية

مكتب الشؤون الإدارية

مصلحة التنظيم والشؤون العامة

مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية

مكتب المنازعات و الشؤون القانونية

مكتب التنظيم

مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية

مكتب النشاطات الرياضية

مكتب الشؤون الثقافية

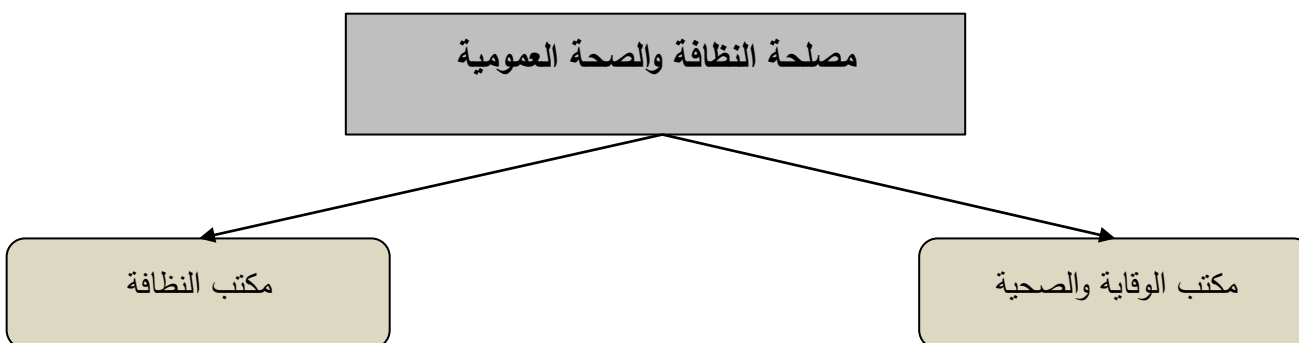
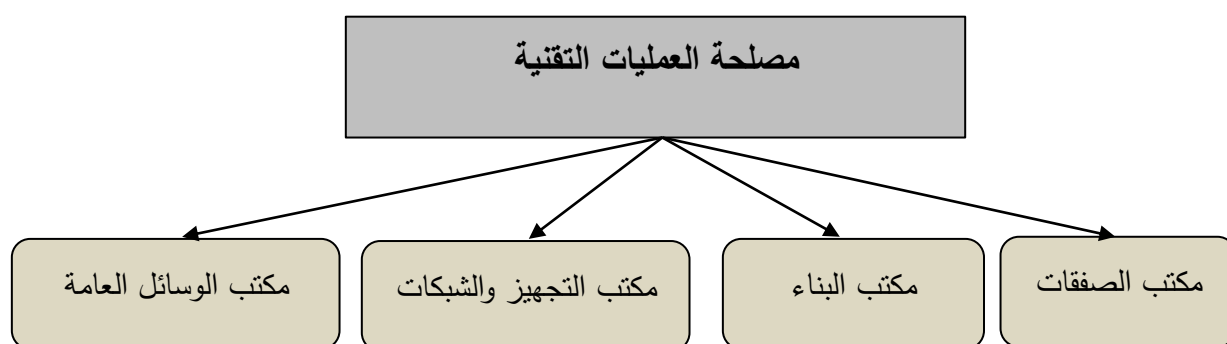
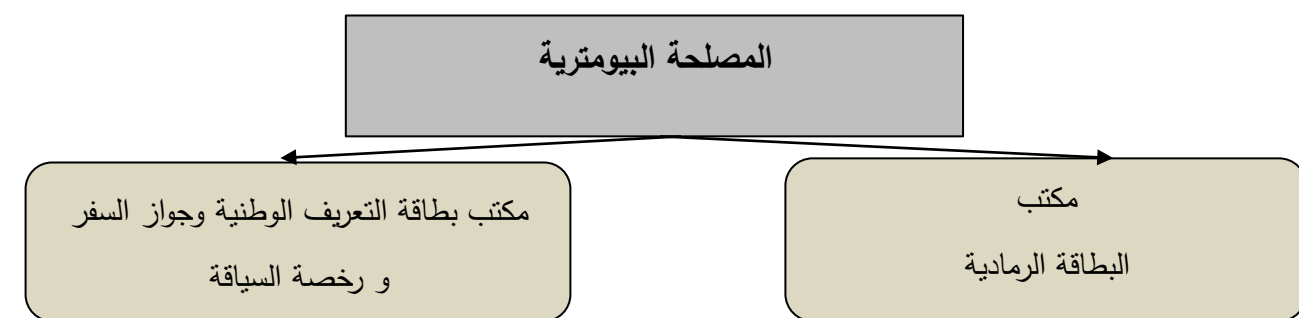
مكتب التمهين والتشغيل

مكتب الشؤون الإجتماعية

مصلحة الحالة المدنية

مكتب سجلات الحالة المدنية

مكتب ضابط الحالة المدنية



الملحق (05): الدراسة الاستطلاعية

الثبات عن طريق ألفا كرومباخ مقياس القيادة التحويلية:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على تحمل المخاطر.	30,79	273,612	,881	,878
يملك قوة الحضور اتجاه المواقف الطارئة في العمل.	30,78	273,614	,882	,879
يتمتع بالقدرة على ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة.	30,80	273,599	,884	,876
يملك القدرة على إقناع العاملين بسياسة وأهداف البلدية.	30,77	273,578	,882	,875
يملك قدرة التسيير التي تساعد على مواجهة المواقف الصعبة.	30,79	273,611	,880	,879
يتمتع بسلوك أخلاقي عالي .	30,49	275,609	,879	,880
يعمل على تشجيع وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف العمل .	30,50	273,608	,881	,874
يشجع العاملين على اكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة .	30,75	273,606	,882	,876
يعمل على دعم القيم الإيجابية المشتركة بين العاملين.	30,76	273,609	,881	,875
يعمل على الاهتمام برغبات وحاجات العاملين.	30,72	273,611	,883	,873
يحث العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.	30,78	273,605	,879	,878
يحاول التعرف باستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية.	30,77	273,586	,881	,876
يعطي رؤيته عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين .	30,74	273,602	,884	,875
يكرر دائما لا وجود لمشكلة ليس لها حل.	30,75	273,604	,878	,872
يشرك العاملين في عملية صناعة القرار.	30,73	273,584	,881	,877
يتجنب النقد العلني للعاملين عند ارتكابهم للأخطاء.	30,80	273,603	,877	,875
يستمتع باهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم.	30,79	273,596	,884	,878
يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم أعضاء في جماعة عمل.	30,72	273,611	,881	,874
يهتم بالمشاكل الشخصية للعاملين ويسعى لمعالجتها.	30,75	273,585	,880	,871
يبدى اهتمام شخصي بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم.	30,71	273,579	,879	,874
يعمل على إقامة علاقات ودية مع العاملين.	30,80	273,602	,881	,875
يعبر للعاملين عن تقديره لهم عندما ينجزون عملا جيدا.	30,81	273,610	,883	,873
يولي اهتماما خاصا للعاملين المتميزين في عملهم.	30,75	273,588	,882	,872
يشجع العاملين على تحمل المسؤولية.	30,77	273,578	,881	,879

يتحكم في سير وضبط العمل بطريقة جيدة.	30,80	273,614	,881	, 876
يتحكم في سير وضبط الاجتماعات الدورية مع العاملين.	30,77	273,618	,879	, 871
يتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد المبذول.	30,74	273,589	,881	,879
يناقش مع العاملين متطلبات إنجاز المهام الوظيفية.	30,71	273,587	,882	, 877
يساهم بشكل أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير العمل.	30,73	273,548	,881	, 875
يفوض للعاملين بعض من صلاحيته في العمل.	30,75	273,612	,880	, 879

الثبات عن طريق ألفا كرومباخ مقياس دافعية الإنجاز:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	26

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تربكني المواقف الجديدة التي تصادفتني أثناء تنفيذ المهام.	29,80	175,027	,854	,861
أشعر أن توزيع المهام بين العاملين غير عادل.	29,73	174,626	,843	,869
أتجنب تحمل المسؤوليات.	29,70	175,652	,805	,868
أشعر بالضيق في حالة إنجاز عملي بطريقة سيئة.	29,74	173,645	,809	,867
أخشى الوقوع في أخطاء عند إنجازي لعملي.	29,72	172,835	,811	,885
أشعر أنني أحقق ذاتي في العمل.	29,69	170,745	,803	,864
أشعر أن التفوق هدف في حد ذاته.	29,79	169,835	,807	,862
أقبل مساعدة ونصائح زملائي في العمل.	29,73	178,586	,806	,863
أعتقد أن جو العمل يدفعني على تقديم الإضافة في عملي.	29,78	179,957	,812	,867
يتلائم العمل الذي أقوم به مع ميولي وطموحاتي.	28,15	189,845	,789	,899
أقبل توجيهات رئيس البلدية لي في العمل.	28,17	188,735	,810	,861
أنجز مهامتي بحماس وعلى أكمل وجه.	29,48	175,027	,854	,864
تفهم رئيس البلدية لاحتياجاتي يحفزني للعمل.	29,65	169,012	,842	,862
أحب أداء المهام التي تتصف بالصعوبة والتحدى.	29,69	179,142	,833	,860
أهتم بعملي لدرجة إهمالي لمشاغلي الخاصة.	29,80	181,214	,876	,879
أتفانى في حل مشكلاتي في العمل مهما تطلب ذلك من وقت وجهدي.	29,75	176,245	,877	,868
أنتظر بفارغ الصبر نهاية الدوام لأرتاح من متاعب العمل.	29,76	175,278	,854	,861
أعمل لساعات إضافية لإنجاز مهام أخرى دون مقابل.	29,77	171,128	,858	,885
يزداد تعلقي بالوظيفة كلما زادت أقدمتي في العمل.	29,79	173,644	,812	,867
أحرص على تأدية المهام الموكلة لي في وقتها المحدد.	29,73	175,027	,846	,864
يزعجني عدم انضباط زملائي أثناء أوقات العمل.	29,71	169,495	,836	,865

أحرص على معرفة كل جديد يتعلّق بالعمل.	29,69	171,055	,861	,862
لدي رغبة في تحقيق إنجازات في عملي تفوق التوقعات.	29,71	176,033	,875	,861
تلقي اقتراحاتي في العمل قبول رئيس البلدية.	29,73	181,045	,849	,872
أنظم أعمالي وفق جدول زمني مسطر.	29,69	176,654	,817	,868
أخطط لإنجاز أعمالي لتجنب الفشل فيها.	29,58	175,987	,805	,887

الثبات بالتجزئة النصفية (معامل الاتساق الداخلي) مقياس القيادة التحويلية:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,876
		N of Items	15 ^a
	Part 2	Value	,875
		N of Items	15 ^b
	Total N of Items		30
Correlation Between Forms			,851
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,880
	Unequal Length		,880
Guttman Split-Half Coefficient			,880

الثبات بالتجزئة النصفية (معامل الاتساق الداخلي) مقياس دافعية الإنجاز:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,868
		N of Items	13 ^a
	Part 2	Value	,869
		N of Items	13 ^b
	Total N of Items		26
Correlation Between Forms			,821
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,862
	Unequal Length		,862
Guttman Split-Half Coefficient			,860

الصدق بالمقارنة الطرفية (التمييزي) مقياس القيادة التحويلية:

Group Statistics

	1 المجموعات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة التحويلية	الدنيا	8	30,00	,000	,000
	العليا	8	75,25	27,312	9,656

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
القيادة التحويلية	Equal variances assumed	21,000	,000	-4,686	14	,000	-45,250	9,656	-65,960	-24,540
	Equal variances not assumed			-4,686	7,000	,002	-45,250	9,656	-68,083	-22,417

الصدق بالمقارنة الطرفية (التمييزي) مقياس دافعية الانجاز:

Group Statistics

	2 المجموعات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دافعية الانجاز	الدنيا	8	30,00	,000	,000
	العليا	8	66,00	22,220	7,856

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
دافعية الانجاز	Equal variances assumed	21,000	,000	-4,583	14	,000	-36,000	7,856	-52,849	-19,151
	Equal variances not assumed			-4,583	7,000	,003	-36,000	7,856	-54,576	-17,424

الملحق (06) : الدراسة الأساسية

- البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة الأساسية:

Statistics

نوع جنس + المؤهل العلمي

الأقدمية في العمل + الرتبة في العمل

N	Valid	125
	Missing	0

نوع جنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	109	87,2	87,2	87,2
أنثى	16	12,8	12,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	28	22,4	22,4	22,4
ثانوي	55	44,0	44,0	66,4
جامعي	40	32,0	32,0	98,4
دراسات عليا	2	1,6	1,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	40	32,0	32,0	32,0
من 5 إلى 10 سنة	43	34,4	34,4	66,4
من 11 إلى 15 سنة	28	22,4	22,4	88,8
أكثر من 15 سنة	14	11,2	11,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

الرتبة في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عامل مهني	32	25,6	25,6	25,6
عون	46	36,8	36,8	62,4
ملحق	18	14,4	14,4	76,8
متصرف	12	9,6	9,6	86,4
تقني	8	6,4	6,4	92,8
مهندس	4	3,2	3,2	96,0
وثائقي	5	4,0	4,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Statistics

استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية

		التأثير المثالي (الكاريزما)	التحفيز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	التمكين	الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية
N	Valid	125	125	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	7,05	5,97	8,48	7,37	7,66	36,53
	Std. Deviation	2,741	2,433	3,521	3,085	3,417	15,197

Statistics

استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى دافعية الإنجاز

		الشعور بالمسؤولية	السعي نحو التفوق والطموح	المثابرة	الشعور بأهمية الزمن	التخطيط للمستقبل	الدرجة الكلية لدافعية الانجاز
N	Valid	125	125	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	5,86	7,41	6,54	5,51	5,35	30,67
	Std. Deviation	2,429	3,158	2,024	2,231	2,293	12,135

معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز

Correlations

معامل الارتباط بين التأثير المثالي ودافعية الإنجاز

		الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز	التأثير المثالي (الكاريزما)
الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز	Pearson Correlation	1	,81**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	125	125
التأثير المثالي (الكاريزما)	Pearson Correlation	,81**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	125	125

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

معامل الارتباط بين التحفيز الإلهامي ودافعية الإنجاز

		الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز	التحفيز الإلهامي
الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز	Pearson Correlation	1	,81**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	125	125
التحفيز الإلهامي	Pearson Correlation	,81**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	125	125

Correlations

معامل الارتباط بين الاستشارة الفكرية ودافعية الإنجاز

		الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز	الاستشارة الفكرية
الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز	Pearson Correlation	1	,84**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	125	125
الاستشارة الفكرية	Pearson Correlation	,84**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	125	125

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

معامل الارتباط بين الاهتمام الفردي ودافعية الإنجاز

		الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز	الاهتمام الفردي
الدرجة الكلية	Pearson Correlation	1	,85
لدافعية الإنجاز	Sig. (2-tailed)		,000
	N	125	125
الاهتمام الفردي	Pearson Correlation	,85	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	125	125

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

معامل الارتباط بين التمكين ودافعية الإنجاز

		الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز	التمكين
الدرجة الكلية	Pearson Correlation	1	,87
لدافعية الإنجاز	Sig. (2-tailed)		,000
	N	125	125
التمكين	Pearson Correlation	,87	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	125	125

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التأثير المثالي (الكاريزما)	التحفيز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الاهتمام الفردى	التمكين	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	الدرجة الكلية للدافعية للإنجاز
التأثير المثالي (الكاريزما)	Pearson Correlation	1	,87**	,88**	,86**	,89**	,81**	,81**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125
التحفيز الإلهامى	Pearson Correlation	,87**	1	,85**	,82**	,84**	,83**	,81**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125
الاستشارة الفكرية	Pearson Correlation	,88**	,85**	1	,81**	,88**	,81**	,84**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125
الاهتمام الفردى	Pearson Correlation	,86**	,82**	,81**	1	,83**	,82**	,85**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125
التمكين	Pearson Correlation	,89**	,84**	,88**	,83**	1	,83**	,87**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	Pearson Correlation	,81**	,83**	,81**	,82**	,83**	1	,84**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	125	125	125	125	125	125	125
الدرجة الكلية للدافعية للإنجاز	Pearson Correlation	,81**	,81**	,84**	,85**	,87**	,84**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	125	125	125	125	125	125	125

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار الفروق في مستوى دافعية الإنجاز تبعا لمتغيرات

(الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الرتبة في العمل)

اختبار الفروق بين الجنسين (T-Test)

Statistics

نوع جنس المفحوص

N	Valid	125
	Missing	0
	Mean	1,52
	Std. Deviation	,777

نوع جنس المفحوص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	109	87,2	87,2	87,2
انثى	16	12,8	12,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Group Statistics

	جنس المفحوص	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدرجة الكلية	ذكر	109	32,00	15,042	1,121
لدافعية الإنجاز	أنثى	16	47,00	25,355	6,547
	Total	125	39,50	20,198	3,834

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الدرجة الكلية	Equal variances assumed	22,879	,245	-3,485	123	,849	-15,000	4,304	-23,489	-6,511
لدافعية الإنجاز	Equal variances not assumed			-2,258	14,832	,039	-15,000	6,642	-29,171	-,829

اختبار الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ANOVA)

المؤهل العلمي للمفحوص

N	Valid	125
	Missing	0
	Mean	1,44
	Std. Deviation	,687

المؤهل العلمي للمفحوص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	28	22,4	22,4	22,4
ثانوي	55	44,0	44,0	66,4
جامعي	40	32,0	32,0	98,4
دراسات عليا	2	1,6	1,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدرجة الكلية متوسط	28	36,08	19,122	3,246
لدافعية الإنجاز ثانوي	55	34,57	11,717	5,321
جامعي	40	38,12	14,594	4,567
دراسات عليا	2	41,22	26,056	8,584
Total	125	37,49	17,869	5,429

ANOVA

الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	47,009	3	15,670	,057	,982
Within Groups	52568,376	121	275,227		
Total	52615,385	124			

اختبار الفروق تبعا لمتغير الأقدمية في العمل (ANOVA)

الأقدمية في العمل

N	Valid	125
	Missing	0
	Mean	1,52
	Std. Deviation	,766

الأقدمية في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	40	32,0	32,0
	من 5 إلى 10 سنوات	43	34,4	66,4
	من 11 إلى 15 سنة	24	22,4	88,8
	أكثر من 15 سنة	14	11,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	40	38,12	21,432	5,239
	من 5 إلى 10 سنوات	43	36,69	13,287	7,461
	من 11 إلى 15 سنة	28	40,16	16,784	6,223
	أكثر من 15 سنة	14	43,26	28,224	9,784
	Total	125	39,56	19,931	7,176

ANOVA

الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	103,749	3	34,583	,126	,945
Within Groups	52511,636	121	274,930		
Total	52615,385	124			

اختبار الفروق تبعا لمتغير الرتبة في العمل (ANOVA)

الرتبة في العمل

N	Valid	125
	Missing	0
	Mean	1,52
	Std. Deviation	,842

الرتبة في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
عامل مهني	32	25,6	25,6	25,6
عون	46	36,8	36,8	62,4
ملحق	18	14,4	14,4	76,8
متصرف	12	9,6	9,6	86,4
تقني	8	6,4	6,4	92,8
مهندس	4	3,2	3,2	96,0
وثائقي	5	4,0	4,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدرجة الكلية				
عامل مهني	32	33,04	18,548	2,125
لداغعية الإنجاز				
عون	46	34,48	10,158	4,568
ملحق	18	37,56	13,658	3,684
متصرف	12	40,84	25,325	6,159
تقني	8	42,11	33,785	8,286
مهندس	4	44,69	35,745	11,584
وثائقي	5	43,38	34,652	9,618
Total	125	39,44	21,903	6,574

ANOVA

الدرجة الكلية لداغعية الإنجاز

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	915,441	6	183,088	,669	,647
Within Groups	51699,943	118	273,545		
Total	52615,385	124			

مساهمة أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى دافعية الإنجاز

Model Summary ^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,841 ^a	,707	,645	40,87347

a. Predictors: (Constant), التمكن، الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي

b. Dependent Variable: الدرجة الكلية لدافعية لانجاز

Coefficients ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	106,136	3,890		24,306	0,000			
	التأثير المثالي	0,042	0,094	0,036	0,541	0,048	0,222	,032	,031
	التحفيز الإلهامي	0,046	0,108	0,041	0,623	0,046	0,144	,025	,024
	الاستثارة الفكرية	0,042	0,282	0,032	0,415	0,032	0,256	,142	,141
	الاهتمام الفردي	0,051	0,101	0,014	0,865	0,021	0,316	,056	,055
	التمكن	0,052	0,074	0,058	0,256	0,018	0,486	,175	,174

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ