

أثر القيادة على تحفيز عمال

المعهد الوطني للبريد والاتصال والمعلوماتية والتكنولوجيا (INPTIC)

درواز زكية

أستاذة مساعدة أ

المعهد الوطني للبريد والاتصال والمعلوماتية والتكنولوجيا

e-mail: derrouazzakiya@hotmail.fr

ملخص

يعتبر التأهيل العلمي شرط أساسي لقيادة مؤسسة التعليم العالي في الجزائر. إلا أنه يستوجب علينا البحث عن الإجابة الموضوعية للإشكالية التالية : هل يعتبر التحكم في إدارة الأعمال ضروري لتمكين تحفيز

العمال حتى تتحقق أهداف المؤسسة ؟

معتمدين على :

- ✓ بعض الدراسات في هذا المجال لإبراز العلاقة بين القيادة و التحفيز.
- ✓ الاجوبة المقدمة لنا من العينة المبنية على شرط : تعايش أفرادها مع ثلاثة قادة مختلفي التكوين لهذا المعهد.
- ✓ حيث طلبنا من أعضائها الاجابة عن نفس الأسئلة لكل مدير. وباستخدامنا لإستبيان bi-factorielle لـ Herzberg (1959) تمكنا من الحصول على سلم ليكارت الرباعي لتحديد درجة التحفيز لكل من القادة الثلاث.
- و في الاخير حصلنا على النتيجة : يجب أن يبنى نجاح المنظمة على العلاقة بين تحكم القائد في إدارة الأعمال و تحفيز العمال.

الكلمات المفتاحية : القيادة؛ التحفيز؛ منظمة التعليم العالي؛ المؤهل العلمي

Abstract :

Scientific qualification is a prerequisite for the appointment of a leader to the institutions of higher education in Algeria. However, it is essential to objectively answer the following question :

is a qualification in business administration necessary for a leader to efficiently motivate workers, so as to achieve the objectives of an institution?

Therefore, we must:

- Rely on some studies to highlight the relationship between leadership and motivation.
- Rely on the answers provided by a sample; its members were required to have worked in the institution, with three different leaders of different educational backgrounds. We then asked our members to answer the same questions about each leader. By using the “bi-factorielle” questionnaire of Herzberg (1959), we were able to get the four-point Likert scale to determine the degree of motivation that each of the three leaders provided.

As a result: it is necessary for a leader to be qualified in business administration to be able to deliver the required level of motivation, which enables him to lead the institution properly.

Key words :

Scientific qualification - motivation - leader - institutions of higher education

تعتمد منظمات التعليم العالي على نفس الطرق والأسس العلمية للتنظيم من تحديد للإستراتيجية ؛ الأهداف والهيكل التنظيمي، كما تسلط عليها نفس القوانين واللوائح، لكن نجد منها الرائدة والناجحة وأخرى تتخبط في الفشل والإضرابات، ما يدفعنا لاستخلاص أن الفرق يكمن في طريقة التطبيق، أي المنهج المتبع لتطبيق اللوائح والقوانين المشتركة، وهنا يبرز دور القائد كوصفة للنجاح، فليس كل متربع على كرسي الإدارة بقائد ودليل ذلك اختلاف النتائج بين مؤسسة وأخرى في ظل نفس القانون، وهذا ما أقره zalesnik ، حيث يرى أن لقائد المنظمة أوجه تشابه مع الفنان الباحث والمبدع بينما اعتبر المدير صاحب حل وسط ومحافظ يتجنب المخاطرة ويعمل بصفة مراقب.

وعليه ليكون لدينا قائد ناجح وجب توفر بعض الصفات الفطرية كالذكاء، الفطنة، الشخصية.....ووجب صقلها تهذيبها وتدريبها بالعلم، فحتى النبوة لم تتم كاملة لسيدنا محمد -صلى الله عليه وسلم- ولم يصبح قائدا على الأمة دون أن يتعلم من الوحي، ولم يبايع الخلفاء على الخلافة لقرب نسبهم من الرسول -صلى الله عليه وسلم- بل لعلمهم الذي نهلوه من الدين والذي دعم الصفات القيادية لديهم.

حيث يعتبر العلم شرط أساسي لتولي منصب القائد، فليس من المعقول تولية جاهل على مجموعة من العلماء، وهو الحال في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر؛ حيث يعتبر التحصيل العلمي أو المؤهل العلمي شرط أساسي لتولي منصب قائد في المؤسسة التعليمية، وذلك باعتباره مقياس لجدارة وكفاءة الفرد، فلا يمكن الحصول على المنصب دون الحصول على مؤهل علمي عال كشهادة دكتوراه أو ما يعادلها كحد أدنى ، ولم يتم اشتراط نوع المؤهل العلمي ولم يشترط تكوين لمن لم يدرسوا علم الإدارة ولا حتى الخبرة في هذا المجال، ما يدفعنا للتساؤل حول قدرة القادة الذين لم يتحصلوا على تكوين إداري على تحفيز عمالهم لأداء مهامهم والتطوع لصالح منظماتهم .

انطلاقا مما سبق تبادر إلى ذهننا طرح الإشكالية التالية: **هل يعتبر التحكم في إدارة الأعمال**

ضروري لتمكين تحفيز العمال حتى تتحقق أهداف المؤسسة ؟

وانطلاقا من التساؤل السابق نستنبط الفرضيات التالية التي سنحاول معالجتها في هذا البحث :

1. يشترط لضمان كفاءة القائد حصوله على تحصيل علمي إداري مهما كان تخصص المنظمة التعليمية
2. يجب تطابق تخصص التحصيل العلمي لدى القائد ونوع تخصص المنظمة التعليمية
3. توجد علاقة بين نوع المؤهل والتحفيز العمال لأداء عملهم وإتقانه

ولتحقيق اختبارنا عمدنا إلى توزيع استبيان بني على أساس نظرية bi-factorielle لـ Herzberg (1959) وباستعمال سلم ليكارت الرابعي لتعيين درجة التحفيز، تم توزيعه على 60 فرد من المعهد اشترط فيهم أن يكونوا قد عملوا تحت سلطة المدراء الثلاث أي العمل في المعهد من 2012 إلى غاية 2017، حيث طلبنا منهم الإجابة على مجموعة من الأسئلة قصد معرفة درجة تحفيزهم وبشرط الإجابة على نفس الأسئلة بالنسبة للمدراء الثلاثة، كما وبفضل احتكاكنا المباشر مع المدراء الثلاثة في فترة توليهم مناصبهم استطعنا الحصول على معلومات جد قيمة ساعدتنا في انجاز هذا العمل.

مفاهيم وتعريف مختلفة

نعتزم توضيح دور القيادة في تحفيز العمال، والذي يتم قياسه من خلال دوافع والتزام الموظفين المشاركين في الدراسة، وقد لقي موضوع التحفيز الأولوية منذ بدأ الإنسان بالعمل ضمن مجموعة، ويعتبر أول ظهور له كمادة للبحث في أعمال علم النفس لـ (Tolman (1932) et Lewin (1936) حيث ركزت هذه الأعمال على العائلة، المدرسة، الكنيسة.... إلا أنه في فترة وجيزة أصبحت المؤسسات موضوع بحث¹ أيضا ، وعلى ضوء ذلك ظهرت العديد من النظريات والبحوث لتفسير التحفيز، وقد ارتكزت كل مجموعة من البحوث على خاصية، ارتكزت الأولى على الحاجات للتحفيز²، وتظهر هذه الخاصية في أعمال كل من ماسلو 1943 "نظرية الحاجات" و أعمال Alderfer (1969) نظرية ERG، ونظرية الحاجات لـ McClelland سنة 1961، التي استندت على الحاجة لتفسير التحفيز ، بينما اعتمد كل من Herzberg (1959) نظرية bi-factorielle، و Hackman et Oldham (1976, 1980) نظرية خصائص العمل على جعل العمل أكثر إمتاع لتحفيز العمال.

ويعتبر التحفيز المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم، والإجابة على كل ما يطلب منهم³، كما عرف ستيرز ومورتر عملية التحفيز بأنها "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره"، ويعرف برلسون وستاينر التحفيز بأنه "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة⁴".

وبالنسبة لـ Gellerman (1970) ، يستعمل مصطلح التحفيز لكي يكون مصدر لكل تأثير يحدد رد فعل عمدي للفرد مخالف لذلك الذي كان من الممكن تبنيه في غياب التأثير، وفي هذا المعنى ينجر عن التحفيز تعديل واع للسلوك، حيث يقوم الفرد بالاستجابة بشكل عمدي في اتجاه معين؛ و وافق Rigny (1970) نفس

¹ Patrice ROUSSEL, la motivation au travail - concept et théories, note n° 326, LIRHE, Toulouse, Octobre 2000, P 3

² Pierre Louart " Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel » Les Cahiers de la Recherche, © CLAREE, IAE-USTL, 2002 ;P3

³ د. عبد الرحمن، إيمان" المرجع المختصر في الإدارة" شعاع للنشر والعلوم، ط1، 2005، حلب ص194

⁴ عقلائي ، مدني عبد القادر، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران، 1999، ص435

الاتجاه، حيث اعتبر التحفيز كاختيار عمدي يتم من طرف العامل لاستثمار جهد إضافي في مهمة، في مجموعة مهام أو في وظيفة¹

وعليه يمكن تعريف التحفيز بمجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تدفع التابعين للفعل بشكل موجه، وقد أبرز (Tremblay et al. (2005 أربعة عناصر لتعبئة العمال وهي الرؤية، القيادة، تطبيقات الموارد البشرية و تنظيم العمل، حيث اعتبروا القيادة من يعطي جسد وروح لكل العناصر الباقية، وقد اتفقت مجموعة من الكتاب والباحثين مثل د. بشير العلق²، Ordway tead³، و هيما⁴hauman على اعتبار القيادة عملية تأثير على الآخرين أو سلوكياتهم لتحقيق الأهداف المشتركة المرغوبة ، وهذا ما أيده likert حيث عرف القيادة بقدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة⁵ واتفق أيضا كل من odnnelt et koontz على عملية التأثير في السلوك حيث عرفها بـ "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"؛ أما Robert فقد اعتبر القيادة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات⁶، ويرى white القيادة الإدارية بأنها "قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة" وعرفها hunt larson بـ "هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"⁷ ، وقد أوضح عبوي أنه لا يزال الخلط قائم في مفهوم القائد والمدير، فرغم الارتباط الوثيق بينهما، إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فأنشطة الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تسمى الجوانب غير قيادية في عمل المدير بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي⁸، أي أن المدير لا يكون قائد إذا لم يهتم بشؤون التابعين؛ وإذا لم يحرص على إيجاد صيغة تدفعهم وتحمسهم للتطوع للعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد تظهر عملية التأثير التي يقوم بها القائد في عدة أشكال داخل المنظمة سواء بشكل سلبي كالإضرابات، الاحتجاجات، دوران العمل أو تعمد العمال عرقلة العمل، أو بشكل إيجابي الذي يسعى له كل القادة باختلاف ميادين نشاطهم ، والذي يمكن شرحه في إطار الإلهام من نظرية باس (1985)، حيث تلقت نظرية القيادة التحويلية أكبر قدر من الاهتمام في السنوات الأخيرة والقائد التحويلي، الذي غالبا ما يوصف بأنه قائد كاريزمي أو مرئي visionnaire ، يقود المرؤوسين إلى التغلب على مصالحهم الشخصية من أجل المنظمة

¹ Ouorou saouengou alphonse moudoukou ; « l'incidence du style de leadership sur le degré de motivation et de satisfaction des travailleurs dans les entreprises béninoises » op cité, P35

² د. بشير العلق، "القيادة الإدارية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية 2010 ص14

³ نوف كنعان، "القيادة الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص90

⁴ أبو أصبع، صالح خليل، "إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي" دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، الأردن ، 1997، ص104

⁵ ق حسين حريم، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار حامد، عمان، ط 2004 ص193

⁶ د. سهيل أحمد عبيدات، "القيادة أساسيات نظريات مفاهيم" عالم الكتب الحديثة، اربد الاردن، 2007 ص8

⁷ الغامدي، عبد الله، "قياس الثقافة التنظيمية في الأجهزة الإدارية للمملكة العربية السعودية" المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية مجلة 14 العدد 3، 2003 ص2

⁸ زيد منير عبوي، " دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية " دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، الاصدار الأول 2010، الأردن، ص 23

(Avolio, 1999) ؛ ويكون لهذا القائد "تأثير مثالي" يجعله كقدوة يحتذى بها، كما أنه يثير الحماس الجماعي من خلال "الدافع الملهم" ولتحقيق ذلك، يتقاسم قيمه وأهدافه وينقل رؤية واضحة لمهمة المنظمة، كما ينظر إليه على أنه مصدر "التحفيز الذهني" لأنه يشجع الموظفين على الإبداع، والتشكيك في طرقهم للقيام بالأشياء؛ وأخيرا، فإنها تولي اهتماما خاصا لاحتياجات كل فرد بالتعبير عن "الاعتبارات الفردية"، التي كثيرا ما تؤدي إلى دعم شخصي أو مهني¹.

وبالاستناد إلى النظرية باس 1985 وبفضل العمل التجريبي تمكن Gilles et Tremblay (2005) من تحديد ثلاثة أنواع من القيادة ذات تأثيرات مختلفة² :

- **القيادة التحفيزية le leadership motivateur** : تتوافق مع النمط الذي يستخدم القائد فيه المكافآت، الملابس والعقوبات مع التابعين، ويسمى أيضا قيادة المعاملات.
- **القيادة المعبئة Le leadership mobilisateur** يوافق النمط الذي يدفع القائد التابعين لتخطي مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة، ودعوتهم لتعرف على أنفسهم عاطفيا معه، لرؤيته كمثال، كنموذج، يتصرف القائد بطريقة كاريزمية، ويسمى أيضا هذا النمط بالقيادة التحويلية.
- **قيادة التسريح Le leadership démobilisateur**: يقابل الأسلوب الذي لا يهتم فيه القائد بنفسه بالعلاقات مع التابعين له، فهو يسعى للتخلي عن المسؤولية وصنع القرار، ويسمى هذا الأسلوب القيادة غير المتعلقة بالمعاملات أو قيادة عدم التدخل.

ولا يختلف دور القائد في مؤسسات التعليم العالي عن هذا الدور؛ من تأثير على التابعين لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد أو عميد مؤسسة التعليم العالي؛ يحمل منصب المستوى الأول كمشرف في المنظمة (2010 Sypawka, Mallet & McFadden)، وتشمل أدواره الأكاديمية والإدارية على حل المشاكل على أساس يومي، معرفة التغيرات في العالم التعليمي، والحفاظ على النزاهة الأكاديمية، وتقديم المشورة للطلاب (Singh & Purohit, 2010) ولهيئة التدريس، التي يهتم بتجنيدها والحرص على أن تكون ذات الجودة العالية، كما يشمل دوره على توفير برامج إعداد أعضاء هيئة التدريس، والمساعدة في بناء المناهج الدراسية (Rowland, 2009)، كما يمتلك القائد معرفة حول وظائف الكلية ويعتمد لمراقبة عملهم من أجل زيادة الإنتاجية وتقليل دوران العمل (Hamdia & Phadett, 2011; Sypawka et al2010) وجانب مهم من وظائفه هو أنه يقود أعضاء هيئة التدريس والبرامج نحو تحقيق رؤيتها³.(Bradford, 2010).

ما يستلزم امتلاك القائد لإمكانيات وكفاءات خاصة كالأمانة، القدرة، القوة، العلم والخبرة للتمكن من التأثير في التابعين، قصد تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ Gilles Simard et Michel Tremblay, Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail, Reg @rds sur le travail, vol3 num2, Québec, automne2006. P16

² Idem, P17

³ Nohora Bohorquez, Organizational Commitment and Leadership in Higher Education Institutions, civilizer vol5 num9, 2014 , P12 <http://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ceye/article/view/263>

الدراسة

قصد إبراز أثر نوع التحصيل العلمي للقائد على التحفيز، اخترنا المعهد بسبب التغير المستمر والسريع للقادة، حيث خلال خمسة سنوات تم تغيير القادة ثلاثة مرات، بالإضافة إلى الإضرابات، وللحصول على النتائج اخترنا عينة بعناية تامة، حيث اشترطنا أن يكون المجيب قد تعامل مع القادة الثلاثة، وتم إضافة شريحة الأساتذة، فقط لمن يشغلون مناصبين أستاذ وإداري، إلا أنه من أصل 60 استبيان وزع استرجعنا فقط 23 استبانة.

أما بالنسبة للقادة الثلاث محل الدراسة، ففي ما يلي نعرض أهم خصائصهم وكذلك التفسير الذي قدمناه لكل واحد منهم:

1- **القائد الأول D1:** نصب كمدير على المعهد في ماي 2012 إلى غاية سبتمبر 2014، درس في تخصص التكوين الاصطناعي formation artificielle بفرنسا، كما عمل مدة قبل توليه منصب القيادة على مستوى وزارة MPTIC وقد تميز بتفضيله لحل المشاكل بشكل ودي وعند الحديث معه أقر أن قيادة المعهد أمر صعب في وجود وزارتين وصيتين.

2- **القائد الثاني D 2 :** يتميز تكوين المديرية الثانية بأنه تكوين تقني ليسانس في Education Science و مستر 2 في Computer Science و دكتوراه في مجال Réseaux Mobiles بفرنسا، مع العلم أنها عملت كنائب مدير مكلف بالأعمال البيداغوجية في الفترة ما بين سبتمبر 2013 إلى غاية فيفري 2014، وقد أقرت أثناء الحديث معها على صعوبة العمل الإداري وأبدت رغبتها في الاستقالة من منصب نائب المدير، لتتولى منصب مديرة المعهد في سبتمبر 2014 إلى غاية مارس 2016، حيث أبرزت عند الحديث معها بصفة مديرة أن العمل كمدير في معهد ما هو إلا تطبيق لأوامر الوزارتين الوصيتين، وأبدت رغبتها في تعلم مبادئ إدارة الأعمال.

3- **القائد الثالث D 3:** نصب كمدير في مارس 2016، أقر أن تعيينه تم لتفادي إغلاق المعهد بسبب المشاكل والإضرابات الكثيرة التي قام بها الطلبة ، حيث بين عند الحديث معه أن الوزارة غير راضية على سوء التسيير، تحصل على ليسانس، ماجستير ودكتوراه في القانون، الجزائي، والجريمة الالكترونية بالجزائر ، كما أنه يتميز عن نظريه بخبرته في الإدارة حيث عمل مدة 17 سنة و9 أشهر في الإدارة كنائب مكلف بالإدارة والمالية، ورئيس مكتب إداري وأخيرا منسق مكلف بالبيداغوجيا ومصلحة ما بعد التدرج والبحث العلمي

يبرز من الوصف للقادة الثلاثة، أنه فقط القائد الثالث الذي يتميز بتكوين إداري لأداء عمل قائد من ناحية التكوين الدارسي وكذا الخبرة.

كما ذكرنا سابقا، قصد تحقيق هدفنا عمدنا إلى توزيع استبيان قسمناه إلى أربعة أجزاء، الأول قصد جمع المعلومات الديمغرافية للعيينة، والجزء الثاني، الثالث والرابع يهدف لقياس درجة التحفيز بني على أساس نظرية bi-factorielle لـ Herzberg (1959) ويحتوي كل جزء من الأجزاء الثلاثة الأخيرة على نفس 20 سؤال لتوحيد القياس وذلك باستعمال سلم ليكارت الرابعي لتعيين درجة التحفيز،

1: عدم القبول كليا Pas du tout d'accord

2: مقبول قليلا un peu d'accord

3: مقبول d'accord

4: كليا مقبول Pleinement d'accord

بما أننا طرحنا 20 سؤال، وبالاتماد على سلم ليكارت، ينتج أن أصغر نتيجة تكون 20 وأعظم نتيجة تكون 80، وعليه يتم التمييز بين درجات التحفيز كمايلي:

20- 30 تتطابق مع عدم القبول كليا Pas du tout d'accord

31- 50 تتطابق مع مقبول قليلا un peu d'accord

51- 70 تتطابق مع مقبول d'accord

71- 80 تتطابق مع مقبول كليا Pleinement d'accord

عرض النتائج

استعنا بالطريقة الوصفية لدراسة العينة ، وقد قمنا بإدراج الجداول في الملاحق ، ونبرز خصائص العينة محل الدراسة كما يلي :

أولا : عرض النتائج الديمغرافية (cf. Annexe N°1 / Tableau N°1)

- إن النسبة الأكبر من العينة تتكون من 61 ٪ أنثى و 39 ٪ ذكور، كما أنها تتميز بكبر السن؛ حيث 52 ٪ يتراوح سنهم بين 41 سنة و 50 سنة، بمقابل 4 ٪ للذين يتراوح سنهم أقل من 30 سنة، كما يبرز تميز غالبية العينة بمستوى تعليمي عالي بنسبة 70 ٪ للجامعيين.

- غالبية العينة أمضت أكثر من 10 سنوات في العمل داخل المعهد بنسبة 78 ٪، وأن خبرة الغالبية في المنصب الذي تشغله حاليا تتراوح بين 7 و 9 سنة بنسبة 56 ٪ و 35 ٪ لأكثر من 10 سنوات، ما يبرز تغير منصب بعض العمال.

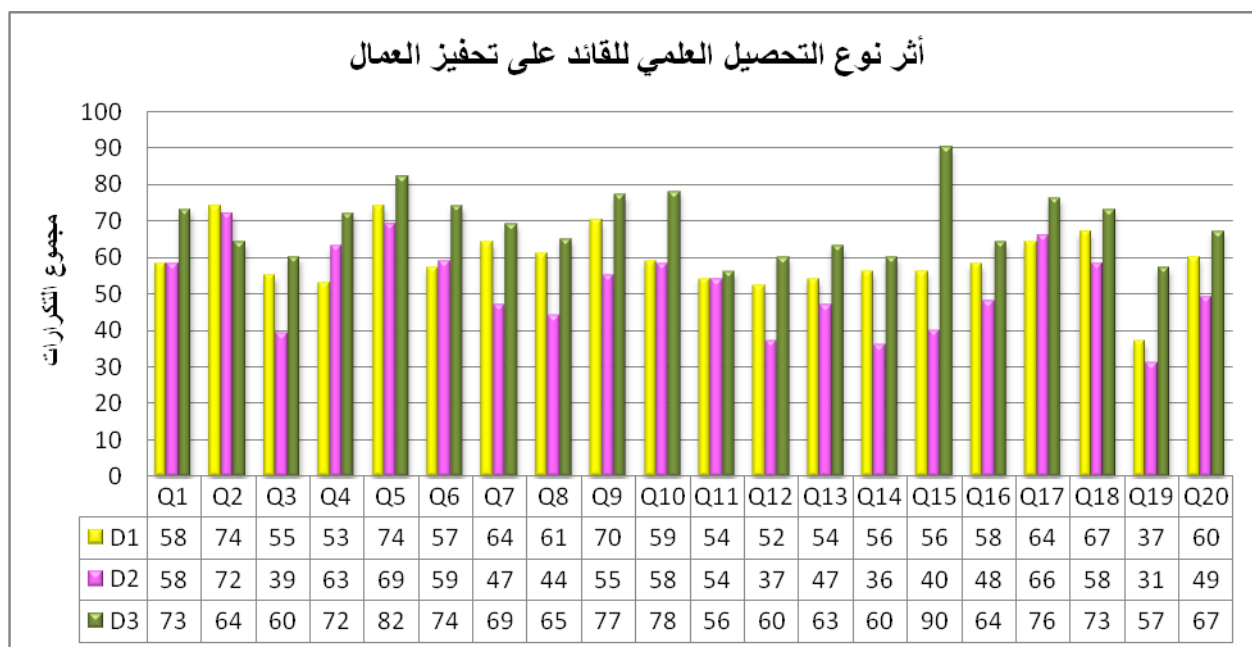
- يوجد تجانس في العينة بين الذين سبق لهم الحصول على خبرة من خلال العمل خارج المعهد والذين لم يسبق لهم العمل من قبل، وقد ادرج هذا السؤال للاستفادة من الذين تحصلوا على خبرة خارج المعهد لإبداء رأيهم حول القيادة داخل المعهد، حيث يميل الفرد عادة للمقارنة بين المعاش سابقا وحاليا.

- لم يجب نائب المدير المكلف بالبيداغوجيا عن استثمارته، رغم أنه نائب المدير الوحيد الذي يلبي شروط العينة الإجابة ، حاله حال بعض الإداريين.

ثانياً : أثر نوع التحصيل العلمي للقائد على تحفيز العمال

وبناء على المعلومات المتحصل عليها نتج الشكل الموالي الذي يبرز العلاقة بين خبرة وأثر التأهيل على أجوبة العمال في المعهد.

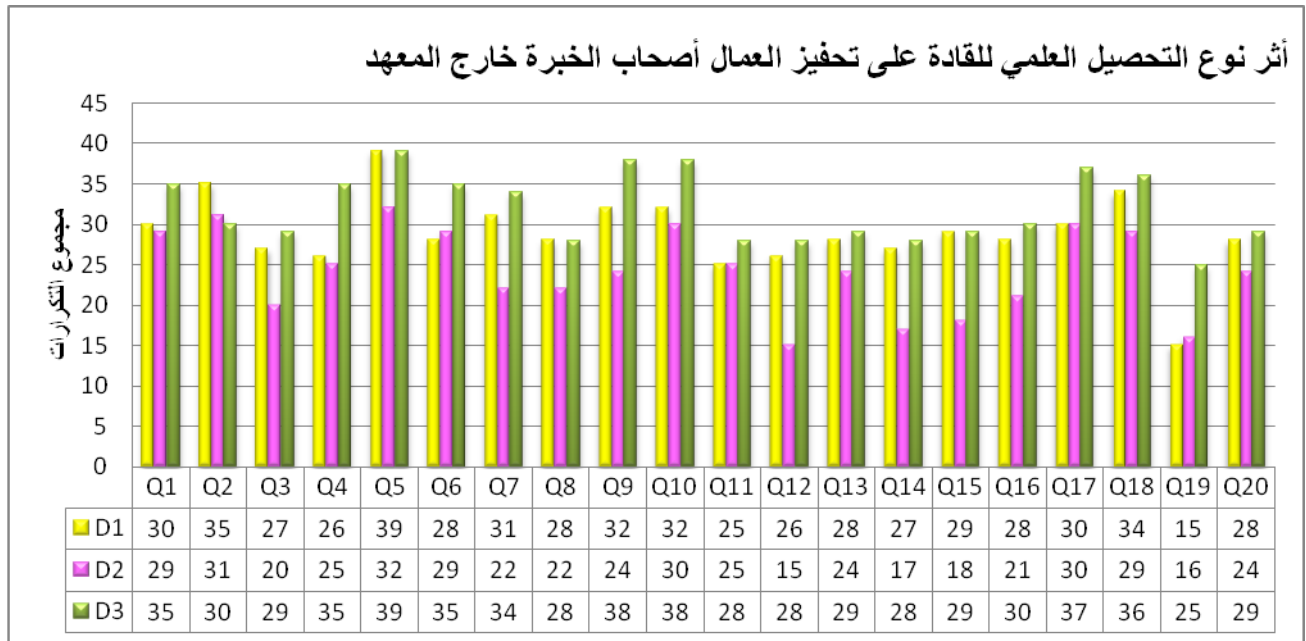
الشكل رقم 01: أثر نوع التحصيل العلمي للقائد على تحفيز العمال



يعرض الشكل النتائج المحصل عليها فيما يخص كل قائد بالاعتماد على مجموع عدد التكرارات لكل سؤال، وقد أبرز تفوق القائد الثالث بالمقارنة مع نظريه، حيث حقق أعلى عدد تكرارات بينهما، بينما تعادل القائد 1 و 2 فيما يخص Q1 المتعلق بحب العمل و Q11 المتعلق بإمكانية التقدم داخل العمل، الذي يفسر بعدم قدرة العينة على تفضيل أحد القائدين في هذا المجال.

بينما تحصل القائد 2 على عدد تكرارات أكبر من القائد 1 في موضعين فقط هما Q4 المتعلق بامتلاك الفرد لإمكانيات لأداء العمل و Q17 المتعلق بإعجاب الفرد بالعمل الذي يقوم به، الذي يفسر باهتمام القائد 2 على تحقيق التوافق بين العامل والعمل أكثر من القائد 1، وهو دلالة على تفضيل القائد 1 حل المشاكل بأي طريقة سلمية حتى على حساب وضع الأفراد في أماكن لا تتناسب مع قدراتهم لتفادي الصراعات الداخلية .

ثالثا : شكل 2 : أثر نوع التحصيل العلمي للقادة على تحفيز العمال أصحاب الخبرة خارج المعهد

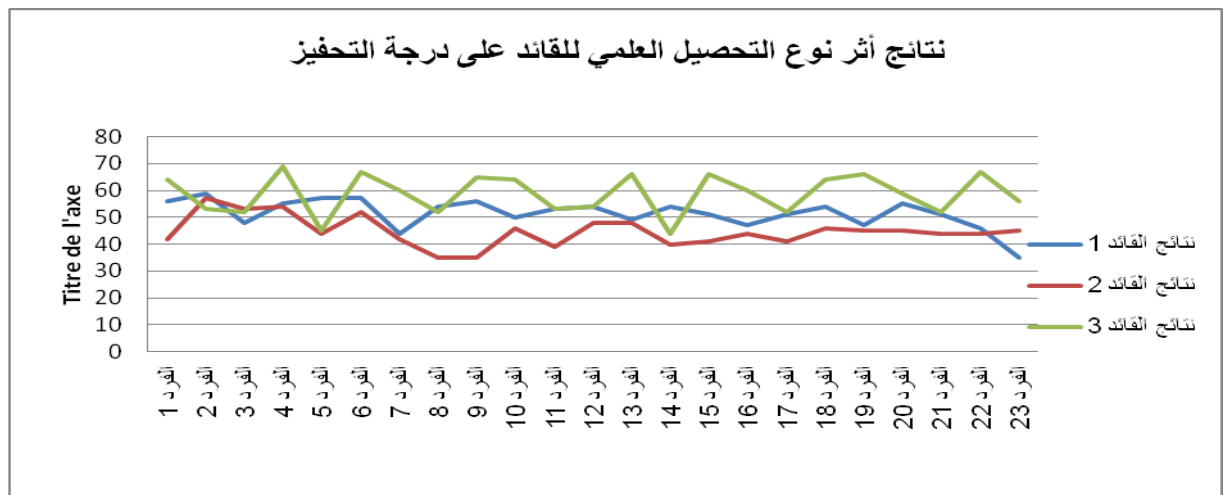


يبرز الشكل تميز القائد 3، إلا أنه في هذه المرة تعادل في عدد التكرارات مع القائد 1 في Q 2 الخاص بالمسؤولية و Q 5 المتعلق بفخر الفرد بعمله، و Q 15 إمكانية التقدم المستمر في العمل، ويعد الفرق بين القائد 2 و القائد 1 في عدد التكرارات في بعض الأسئلة طفيف يقدر بتكرار واحد ما يبرز أثر الخبرة المكتسبة خارج المعهد على الفرد التي تمكنه من التفرقة أكثر.

رابعا : جدول رقم 2: نتائج حساب درجة التحفيز لكل قائد (cf. Annexe N°2 / Tableau N°2)

يبرز هذا الجدول أن القائد 3 تحصل على أكثر درجات التحفيز ويليه القائد 1 ثم أخيرا سجل القائد 2 أقل نسبة بينهما .

و لأكثر توضحا نعتمد على الشكل التالي لإبراز النتائج المحصل عليها :



يبرز الشكل بوضوح تفوق القائد 3 على نظريه في اقتناص درجة تحفيز أكثر ويرجع السبب لنوع التكوين المتحصل عليه إلى جانب الخبرة المتحصل عليها، ثم يليه القائد 1 وذلك مرده إلى الخبرة المكتسبة قبل توليه المنصب، بينما حصل القائد 2 على أقل نسب لتكوينه التقني المحض الخالي من أي تكوين إداري بالإضافة إلى خبرته التي يمكن وصفها سيئة والتي أقر بذلك لعجزه عن تولي مهام نائب مدير.

الخاتمة

تمركز البحث عن محاولة للإجابة عن التساؤل " هل يشترط لنجاح القائد في تحفيز العمال أن يكون قد كون في مجال إدارة الأعمال ؟ " والتي تحصلنا عليها، بالإيجاب حيث لا يكفي المؤهل العالي لتولي منصب قائد في المنظمة بل يجب دعمه بتكوين في مجال إدارة الأعمال، وعليه تنفي الفرضية الأولى للبحث، وكذا الفرضية الثانية فرغم أن تخصص القائد 3 بعيد عن تخصص المعهد التقني إلا أنه حقق أعلى النتائج بالمقارنة مع القائد 2، الذي يعتبر الوحيد صاحب التخصص الموافق لتخصص المعهد، وتقبل الفرضية الثالثة بوجود علاقة بين نوع المؤهل والتحفيز العمال لأداء عملهم وإتقانه، ويضاف لها أن يكون المؤهل العلمي ذا علاقة بعلوم الإدارة وفي حالة النفي وجب اشتراط القيام بدورات تدريبية في علم الإدارة للحصول على نتائج أفضل.

كما استنتبنا من عملنا الميداني أثر الخبرة، فرغم أن القائد 1 لم يكن ذا تكوين إداري نقي إلا أن نتائجه أفضل من القائد 2 لكونه عمل في مجال الإدارة ليس كقائد بل كتابع ما أكسبه خبرة ساهمت في تحسين أدائه. وعليه يجب عدم الاكتفاء بمؤهل علمي عالي فقط للحصول على منصب قائد في أي منظمة بل يجب القيام بدورات تدريبية في إدارة الأعمال إذا كان هذا المؤهل بعيد عن هذا التخصص، لتعلم كيفية تنظيم المنظمة وكذا كيفية تسيير السلوك التنظيمي قصد تحقيق النتائج المسطرة وتحسين مستوى مؤسسات التعليم العالي.

المراجع

- ابن منظور "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، مجلد 12، ط1، 2000.
- أبو أصبع، صالح خليل، "إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي" دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، الأردن ، 1997
- الغامدي، عبد الله، "قياس الثقافة التنظيمية في الأجهزة الإدارية للمملكة العربية السعودية" المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الادارية مجلة 14 العدد 3، 2003
- د. بشير العلاق، "القيادة الإدارية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية 2010
- حسين حريم "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار حامد، عمان، ط 2004
- د. عبد الرحمن، إيمان "المرجع المختصر في الإدارة" شعاع للنشر والعلوم، ط1، حلب، 2005
- عقلاني ، مدني عبد القادر، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران، 1999
- زيد منير عبوي، " دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية " دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة العربية الأولى، الاصدار الأول 2010، الأردن
- د. سهيل أحمد عبيدات، "القيادة أساسيات نظريات مفاهيم" عالم الكتب الحديثة، اربد الاردن، 2007
- نوف كنعان، "القيادة الإدارية" دار الثقافة، عمان ط3، 1999

Ouorou saouengou alphonse moudoukou ; « l'incidence du style de leadership sur le degré de motivation et de satisfaction des travailleurs dans les entreprises béninoises » mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en gestion des P.M.O. l'université du Québec à CHICOUTIMI ,1991

Patrice ROUSSEL, LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES, note n° 326, LIRHE, Toulouse, Octobre 2000,

Pierre Louart " Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel » Les Cahiers de la Recherche, © CLAREE, IAE-USTL, 2002

Toulouse, Jean-Marie, « A propos de leadership » Revue québécoise de psychologie, vol.7.no1-2,1986.

الملاحق

جدول رقم 01 : عرض نتائج البحث الديمغرافية ملحق رقم 01

الجنس	النسبة المئوية	الخبرة في المنصب	النسبة المئوية
ذكر	39	من 1 إلى 3 سنة	9
أنثى	61	من 4 إلى 6 سنة	0
السن	النسبة المئوية	من 7 إلى 9 سنة	56
أقل من 21 سنة	0	أكثر من 10	35
من 21 الى 30 سنة	4	العمل في مكان آخر قبل المعهد	النسبة المئوية
من 31 الى 40 سنة	22	نعم	48
من 41 الى 50 سنة	52	لا	52
أكثر من 51 سنة	22	الخبرة خارج المعهد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	النسبة المئوية	من 0 الى 5 سنة	22
إبتدائي	0	من 6 إلى 10 سنة	26
متوسط	9	من 11 إلى 15 سنة	0
ثانوي	9	أكثر من 16 سنة	0
جامعي	70	المنصب في المعهد	النسبة المئوية
مستوى آخر	13	نائب مدير	0
الخبرة داخل المعهد	النسبة المئوية	رئيس مصلحة	4
من 5 إلى 8 سنة	17	رئيس قسم	9
من 9 إلى 12 سنة	0	عامل	17
من 13 إلى 16 سنة	43	أستاذ إداري	31
أكثر من 16 سنة	35	إداري	39

جدول رقم 02 : نتائج حساب درجة التحفيز لكل قائد ملحق رقم 02

العينة	نتائج القائد 1	درجة التحفيز	نتائج القائد 2	درجة التحفيز	نتائج القائد 3	درجة التحفيز
	للقائد 1		للقائد 2		للقائد 3	

الفرد 1	56	مقبول	42	مقبول قليلا	64	مقبول
الفرد 2	59	مقبول	57	مقبول	53	مقبول
الفرد 3	48	مقبول قليلا	53	مقبول	52	مقبول
الفرد 4	55	مقبول	54	مقبول	69	مقبول
الفرد 5	57	مقبول	44	مقبول قليلا	45	مقبول قليلا
الفرد 6	57	مقبول	52	مقبول	67	مقبول
الفرد 7	44	مقبول قليلا	42	مقبول قليلا	60	مقبول
الفرد 8	54	مقبول	35	مقبول قليلا	52	مقبول
الفرد 9	56	مقبول	35	مقبول قليلا	65	مقبول
الفرد 10	50	مقبول قليلا	46	مقبول قليلا	64	مقبول
الفرد 11	53	مقبول	39	مقبول قليلا	53	مقبول
الفرد 12	54	مقبول	48	مقبول قليلا	54	مقبول
الفرد 13	49	مقبول قليلا	48	مقبول قليلا	66	مقبول
الفرد 14	54	مقبول	40	مقبول قليلا	44	مقبول قليلا
الفرد 15	51	مقبول	41	مقبول قليلا	66	مقبول
الفرد 16	47	مقبول قليلا	44	مقبول قليلا	60	مقبول
الفرد 17	51	مقبول	41	مقبول قليلا	52	مقبول
الفرد 18	54	مقبول	46	مقبول قليلا	64	مقبول
الفرد 19	47	مقبول قليلا	45	مقبول قليلا	66	مقبول
الفرد 20	55	مقبول	45	مقبول قليلا	59	مقبول
الفرد 21	51	مقبول	44	مقبول قليلا	52	مقبول
الفرد 22	46	مقبول قليلا	44	مقبول قليلا	67	مقبول
الفرد 23	35	مقبول قليلا	45	مقبول قليلا	56	مقبول

ملحق رقم 03

Questionnaire

Dans le cadre d'une recherche sur l'influence de spécialité d'éducation de leader sur la motivation des employées , j'effectue actuellement une collecte de données et vous avez étés retenue dans mon échantillon. A cet effet je sollicite votre collaboration et fais appel à votre expertise pour compléter ce questionnaire. Les informations que vous me transmettez me seront essentielles. Si vous éprouvez des difficultés dans la formulation des réponses n'hésitez pas à prendre contact avec moi. Le présent questionnaire est tout à fait anonyme

En répondant à ce questionnaire, il est important que vous répondiez à chaque question aussi sérieusement et franchement que possible. Ce n'est pas un test; il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Le plus important est que vous répondiez à chaque question selon la manière dont vous voyez les choses, selon vos impressions.

1 : GENERALITES:

Quel est votre sexe ?	Quel est votre âge ?	Quel est votre niveau de scolarité ?	Depuis combien de temps travaillez-vous à INPTIC ?
☐ Masculin ☐ Féminin	☐ Moins de 21 ans ☐ 21-30 ans ☐ 31-40 ans ☐ 41-50 ans ☐ 51 ans et plus	☐ Primaires ☐ Secondaire ☐ lycée ☐ Universitaires ☐ autres (spécifier)	☐ De 2 à 4 ans ☐ De 5 à 7 ans ☐ De 8 à 10 ans ☐ De 11 ans et plus

2: Avez-vous travaillé dans un autre endroit avant de travailler à INPTIC ?

- ☐ Oui
☐ Non

- Si oui, combien d'années d'expérience de travail avez-vous complétés dans divers emplois ?

- ☐ De 0 à 5 ans
☐ De 6 à 10 ans
☐ De 11 à 15 ans
☐ De 16 et plus

3 : Quel poste occupez-vous présentement à INPTIC ?

- ☐ Sous directeur (spécifier)
☐ Chef service (spécifier)
☐ Chef département (spécifier)
☐ Employé
☐ Enseignant

4 : Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel ?

- ☐ De 1 à 3 ans
☐ De 4 à 6 ans
☐ De 7 à 9 ans
☐ De 10 ans et plus

INSTRUCTIONS:

En vous référant à vos tâches habituelles quand votre directeur était **Directeur 01**, indiquez par un "X" à l'endroit approprié:

	Pleinement d'accord	D'accord	Un peu d'accord	Pas du tout d'accord
1. J'aime le travail que je fais.				

2. J'ai beaucoup de responsabilités dans mon travail.				
3. Je progresse grâce à mon travail.				
4. Je possède les compétences nécessaires pour assumer mes tâches				
5. Mon travail me donne un sentiment de fierté				
6. Les tâches que j'exécute me procurent beaucoup de satisfaction.				
7. J'ai la possibilité de créer par mon travail.				
8. Je suis un maillon important dans le fonctionnement du service.				
9. Je fournis des efforts pour atteindre les quotas de travail fixés.				
10. Je suis stimulé par le travail que Je fais.				
11. Je peux obtenir de l'avancement dans mon travail.				
12. Mon supérieur approuve les initiatives que je prends.				
13. Mon travail est très valorisant.				
14. J'ai les mains libres pour exercer mon emploi.				
15. J'ai des possibilités d'avancement continues dans mon service.				
16. J'ai toujours partagé les objectifs de l'entreprise.				
17. J'apprécie bien le travail que je le fais				
18. Je veux donner de bons résultats.				
19. Je continuerai à travailler, même indépendant financièrement.				
20. Je me préoccupe beaucoup que l'entreprise atteigne les objectifs fixés.				

INSTRUCTIONS:

En vous référant à vos tâches habituelles quand votre directeur était **directrice 02**, indiquez par un "X" à l'endroit approprié:

	Pleinement d'accord	D'accord	Un peu d'accord	Pas du tout d'accord
1. J'aime le travail que je fais.				
2. J'ai beaucoup de responsabilités dans mon travail.				
3. Je progresse grâce à mon travail.				
4. Je possède les compétences nécessaires pour assumer mes tâches				
5. Mon travail me donne un sentiment de fierté				
6. Les tâches que j'exécute me procurent beaucoup de satisfaction.				
7. J'ai la possibilité de créer par mon travail.				
8. Je suis un maillon important dans le fonctionnement du service.				
9. Je fournis des efforts pour atteindre les quotas de travail fixés.				
10. Je suis stimulé par le travail que Je fais.				
11. Je peux obtenir de l'avancement dans mon				

travail.				
12. Mon supérieur approuve les initiatives que je prends.				
13. Mon travail est très valorisant.				
14. J'ai les mains libres pour exercer mon emploi.				
15. J'ai des possibilités d'avancement continues dans mon service.				
16. J'ai toujours partagé les objectifs de l'entreprise.				
17. J'apprécie bien le travail que je le fais				
18. Je veux donner de bons résultats.				
19. Je continuerai à travailler, même indépendant financièrement.				
20. Je me préoccupe beaucoup que l'entreprise atteigne les objectifs fixés.				

INSTRUCTIONS:

En vous référant à vos tâches habituelles quand votre directeur était **directeur 03** indiquez par un "X" à l'endroit approprié:

	Pleinement d'accord	D'accord	Un peu d'accord	Pas du tout d'accord
1. J'aime le travail que je fais.				
2. J'ai beaucoup de responsabilités dans mon travail.				
3. Je progresse grâce à mon travail.				
4. Je possède les compétences nécessaires pour assumer mes tâches				
5. Mon travail me donne un sentiment de fierté				
6. Les tâches que j'exécute me procurent beaucoup de satisfaction.				
7. J'ai la possibilité de créer par mon travail.				
8. Je suis un maillon important dans le fonctionnement du service.				
9. Je fournis des efforts pour atteindre les quotas de travail fixés.				
10. Je suis stimulé par le travail que Je fais.				
11. Je peux obtenir de l'avancement dans mon travail.				
12. Mon supérieur approuve les initiatives que je prends.				
13. Mon travail est très valorisant.				
14. J'ai les mains libres pour exercer mon emploi.				
15. J'ai des possibilités d'avancement continues dans mon service.				
16. J'ai toujours partagé les objectifs de l'entreprise.				
17. J'apprécie bien le travail que je le fais				
18. Je veux donner de bons résultats.				
19. Je continuerai à travailler, même indépendant financièrement.				
20. Je me préoccupe beaucoup que l'entreprise atteigne les objectifs fixés.				