

التماثل التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة:

من خلال مؤشر العلاقة الارتباطية بين دافعية الإنجاز عند كل من العمال المشرفين وغير المشرفين

Organizational Identification in Youth and Sports Directorates:

Through the relationship indicator between supervisors and non-supervisors' achievement Motivation

عبد الوهاب مبروح¹، جلال الدين بوعطيط²
Abdelouhab Mirouh¹ Djallal eddine Bouatit²

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة / مخبر التطبيقات النفسية والتربوية - قسنطينة 2- / a.mirouh@univ-skikda.dz

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة / مخبر علم النفس العمل وإدارة المنظمات - قسنطينة 2- / [d.bouatit@univ-](mailto:d.bouatit@univ-skikda.dz)

skikda.dz

تاريخ النشر: 2020/12/20

تاريخ القبول: 2020/10/19

تاريخ الاستلام: 2020/06/13

الملخص:

يعتبر التماثل التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة أساس تحقيق غاياتها والسير الحسن لمختلف مهامها؛ ذلك أنه يعكس مدى التشابه والتناغم بين أهداف وقيم ودوافع إدارتها من جهة وأهداف وقيم ودوافع عمالها من جهة أخرى. حيث تهدف هذه الدراسة الميدانية الى بحث أحد أوجه التماثل التنظيمي وهو دافعية الإنجاز عند العمال المشرفين والعمال غير المشرفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية ميلة. حيث أتمد المنهج الوصفي من خلال توزيع استمارة لقياس دافعية الإنجاز على عينة الدراسة البالغ عددها 75 بين مشرف وعامل. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية في دافعية الانجاز بمختلف أبعادها بين العمال المشرفين وغير المشرفين، الشيء الذي يعكس وجود تماثل تنظيمي قوي بين عيني الدراسة في ما يخص دافعية الإنجاز. ما عدا الحاجة إلى السيطرة كان التماثل فيها متوسطا من حيث القوة غير أنه كان موجبا. الكلمات المفتاحية: التماثل، التماثل التنظيمي، دافعية الإنجاز، الإشراف (القيادة)، مديرية الشباب والرياضة.

Abstract :

Organizational identification is a crucial factor in youth and sports directorates for achieving their tasks and goals, because it reflects the similarity and harmony between the objectives, values and motives of its management and workers. This field study aims to examine one aspect of organizational identification, which is the achievement motivation between supervising workers and non-supervisory workers in the Directorate of Youth and Sports in the state of Mila.

The descriptive approach was applied by distributing a questionnaire of achievement motivation to the study sample that was consisted 75 supervisors and workers. Results shows a positive and strong correlation between most various dimensions of achievement motivation between supervisors and workers; however, the identification need for control was average and positive.

Keywords: Organizational Identification, Achievement Motivation, Supervision (Leadership), Youth and Sports Department.

مقدمة وإشكالية الدراسة:

تسعى المنظمات الرياضية اليوم في ظل المنافسة الحادة إلى تحقيق أهدافها والتكيف مع التغييرات البيئية من خلال الوفاء بتوقعات عملائها وتقديم خدمات ومنتجات تتوافق ورغباتهم؛ وهذا لا يكون إلا بمراعاة متطلبات الجودة الشاملة في جوانب المنظمة المختلفة المادية منها، المالية والبشرية، وامتلاك ميزات تنافسية فيها. ومن أبرز هذه الميزات الأساسية فيما يخص الجوانب البشرية هي امتلاك المنظمة الرياضية لقادة يمتلكون مهارات عالية وكفايات قيادية تسمح لهم من ممارسة سلطة التأثير على الأفراد وأداء مهامهم بالشكل المطلوب، حيث يعمل القائد على الكثير من المتغيرات التنظيمية بما يمتلك من مهارات تنظيمية وفنية وإنسانية، مع استغلال مصادر قوته من أجل دفع الأفراد العاملين نحو أداء أفضل مع السهر على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم وبعث الروح المعنوية ودوافع العمل والانجاز لديهم.

وتزداد فعالية القائد في الرياضي في تحقيق غايات المنظمة الرياضية كلما استطاع تحقيق الانسجام والتشابه بين أهدافها وقيمها مع أهداف وقيم وتوجهات عمالها، أو بعبارة أدق تحقيق التماثل التنظيمي بها. حيث يشير هذا المصطلح إلى التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين العامل والمنظمة (نوار فواز، 2019، ص 289). كما يذكر سلمان وصالح (2015) أنه وسيلة أساسية يتم من خلالها تشكيل الهوية وهو نزعة انسانية قوية لربط هوية الفرد بهوية أكبر وأن يتماثل الفرد يعني أن يتبنى جوانب من هوية معينة ويتقمصها. ولا يمكن للمشرف أو القائد أن يجعل العمال يرتبطون بهويته ويتقمصون جوانب منها إلا إذا كانت سلوكياته وتعاملاته تمثل قدوة لهم، وتظهر لهم مدى الاتقان في العمل، والتحلي بروح المسؤولية، والتفاني والإخلاص في العمل... الخ. حيث تشير دراسة كل من CHowdhury &

Nurul Amin (2009) أن السلوك القيادي المهتم بالإنجاز يلعب دورا رئيسا في التأثير على الدافعية الداخلية لدى العمال، حيث أن هذه الأخيرة أقرب ما يكون الى دافعية الانجاز. (Chowdhury & Nurul Amin, 2009, pp. 1-9)

ودافعية الإنجاز حسب أسامة كامل راتب تشير الى المنافسة من أجل تحقيق أفضل مستوى أداء ممكن، كما أن الأشخاص ذوي دافعية الإنجاز يظهرون قدرا كبيرا من المثابرة في أداءهم، ونوعية متميزة من العمل وبمعدل مرتفع، كما أنهم يعرفون جيدا واجباتهم ويتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال، ويتطلعون الى المواقف التي تتطلب التحدي. (راتب، 1997، ص ص78-79) فالمشرفون إذا كانت سلوكياتهم تمتاز بسمات دافعية للإنجاز فإنها قد تكون قدوة للعمال غير المشرفين وتمكن من إعطاء النموذج والمثال للعاملين لحثهم على انتهاج مثل هذه السلوكيات وتثير بذلك دافعيتهم للإنجاز، وقد جعلها متماثلة الى درجات عالية معهم، حيث يعتبر مالك ليلاند أن دافع الانجاز من أهم دوافع العمل ، وأن القائد من جهته يكون ذو أداء مرتفع مع الأشخاص الذين يحملون نفس الأهداف أو أهداف متقاربة (Plane,2003 ,p64.)

ومديرية الشباب والرياضة باعتبارها مؤسسة ذات طابع إداري تسعى الى حث وتدعيم البرامج الاجتماعية والتربوية عن طريق المؤسسات الشبانية التابعة لها، والتي من شأنها مساعدة الشباب على لإدماجهم في الوسط الاجتماعي عن طريق المرافق الرياضية التي تساعد الشباب على الخروج من العزلة والاشترك في الحياة الاجتماعية. (ميروح، 2012، ص171) لا يمكن لها تحقيق كل هذا إلا إذا توافرت على قيادة وعمال يتماثلون في قيمهم وأهدافهم، وبالأخص في دافعيتهم ة للإنجاز التي تجعلهم يتفانون في أداء أعمالهم، ويثابرون في تقديم أحسن خدمة للممارسين الرياضيين ومختلف الشرائح التي يتعاملون معها، وتحقق بذلك رضاهم.

ونحاول من خلال دراستنا هذه بحث درجة التماثل التنظيمي بين العمال المشرفين والعمال غير المشرفين في مديرات الشباب والرياضة بولاية ميله، وذلك في خاصية الدافعية للإنجاز. والذي يمكن التوصل إليه من خلال دراسة معامل الارتباط بين دافعية الانجاز عند العمال المشرفين والغير مشرفين، وبذلك نطرح تساؤل الدراسة الرئيس على أساس ذلك: هل توجد

علاقة ارتباطية بين دافعية الانجاز عند العمال المشرفين ودافعية الإنجاز عند العمال غير المشرفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية ميلة ؟

فرضيات الدراسة:

1-الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين دافعية الانجاز عند العمال المشرفين ودافعية الإنجاز عند العمال غير المشرفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية ميلة.

2-الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين دافع الانجاز عند العمال المشرفين ودافعية الإنجاز عند العمال غير المشرفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية ميلة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الحاجة للانتماء عند العمال المشرفين الحاجة للانتماء عند العمال غير المشرفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية ميلة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الحاجة للسيطرة عند العمال المشرفين الحاجة للسيطرة عند العمال غير المشرفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية ميلة.

التعاريف الاجرائية:

1-التمائل التنظيمي: هو حالة نفسية تجعل من الفرد العامل مرتبطا بمنظّمته ومتعلقا بأهدافها وغاياتها وقيمها ومتحمسا لتحقيقها والدفاع عنها لأنها تتشابه وتتقارب مع أهدافه وغاياته وقيمته، بل وتجعله يعرف ذاته من خلال عضويته بها، فهي تحدد درجة مفهوم الفرد لذاته.

2-القيادة الإدارية أو الاشراف: نقصد بها في بحثنا هذا الطريقة أو السلوك الذي يحاول من خلاله أحد الأفراد (القائد أو المشرف) التأثير بموجبه على الأفراد العاملين لتحقيق مجموعة أهداف معينة.

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

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

4-دافع الإنجاز: هو الشعور المصاحب للأداء والذي يدفع الفرد الى القيام بالأعمال الصعبة وانجازها بسرعة وبطريقة مستقلة ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم والحصول على تقدير الذات من خلال الأداء والاستغلال الناجح لمختلف الامكانيات والقدرات الخاصة به والوصول الى أقصى ما يمكنه الوصول اليه.

5-الحاجة الى الانتماء: هي تلك الحاجات التي تجعل الفرد يتجه الى تكوين علاقات ويرغب في أن يكون محبوبا ومقبولا من الآخرين والتي بدورها تسمح له بالشعور بالارتياح وتساعد في العمل.

6-الحاجة الى القوة (السيطرة): هي رغبة الفرد في السيطرة والتأثير على الآخرين من خلال امتلاكه لبعض مصادر القوة والتأثير (القوة القسرية، قوة منح المكافأة، القوة الشرعية، قوة الاعجاب، قوة الخبرة المهنية)

الدراسات السابقة والتراث النظري للدراسة:

1-التمائل التنظيمي:

تعددت المفاهيم والتعاريف المقدمة للتمائل التنظيمي، حيث يرى Johnson et al (1999) أن التماثل هو وسيلة أساسية يتم من خلالها تشكيل الهوية وهو نزعة انسانية قوية لربط هوية الفرد بهوية أكبر وأن يتماثل الفرد يعني أن يتبنى جوانب من هوية معينة ويتمصصها، والتمائل يعني اعتناقا وفهما وارتباطا بحيث يتجاوز الفرد الاختلافات للوصول الى مواطن الالتقاء مع الآخرين. (سلمان و صالح، 2015، ص 250) في حين عرفه كل من Meyer & Allen (1997) التماثل التنظيمي على أنه العملية التي تكون فيها أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل متطابقة. (الغزالي و الخزاعي، 2016، ص 82)

من جهته يرى Brown (1969) أن التماثل ينطوي على تحديد شكل من أشكال العلاقة بين العامل والمنظمة و أن هذه العلاقة هي التي تحدد مفهوم الذات للفرد، وقد حدد براون أربعة جوانب لقياس التماثل وهي (جذب المنظمة، اتساق أو تطابق الأهداف التنظيمية والفردية، الولاء، الإشارة من الذات للعضوية التنظيمية) حيث هذه المكونات هي التي تشكل التماثل التنظيمي. (نوار فواز، 2019، ص 289)

- ويتضمن التماثل التنظيمي الأبعاد الآتية: (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية).
- التشابه: إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة.
 - العضوية: وهو الموالاتة للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين.
 - الولاء التنظيمي: هو درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة وأنها إحساس بالانتماء وشعور بالغ بالالتصاق والجاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال العضوية بالمنظمة. (المواضية، 2018، ص139)
- وبخصوص التداخل بين مفهومي التماثل المنظمي والالتزام المنظمي، فإن مفهوم التماثل المنظمي مكون من مكونات الالتزام المنظمي. إذ يختلف التماثل المنظمي عن السلوكيات العاطفية (كالالتزام، والرضا) أو سلوكيات أخرى (كالجهود المبذولة من قبل الفرد نيابة عن المنظمة)، هذه السلوكيات هي نتائج محتملة للتماثل المنظمي، إذ يمكن للمرء أن يسجل مستوى التزام عالٍ دون ادراك المصير المشترك مع المنظمة، وأنه يمكن نقل الفرد الذي لديه التزام بالقيم والأهداف إلى منظمة مشابهة أو حتى إلى منظمة منافسة من خلال التحفيز، ولكن الفرد التماثل تنظيميا حتى وإذا تم نقله إلى منظمة أخرى سوف يشعر بالخسارة بسبب خروجه. ويؤكد (ZHU, 2013) على هذا التباين، إذ يشير إلى أن التماثل المنظمي يندرج ضمن نظرية الهوية الاجتماعية، في حين يفسر الالتزام المنظمي من قبل نظرية التبادل الاجتماعي. (الباشقالي، 2017، ص 797)
- وللتماثل التنظيمي العديد من الإيجابيات تعود على الفرد والمنظمة، حيث يذكر رشيد (2003) أن التماثل التنظيمي يعد من أهم ضمانات وحيوية واستمرار أي نظام، فهو يساهم في رفع معنويات ورضا العاملين، ويتيح الفرصة لهم لإظهار قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هو عامل أساسي لنجاح الأنظمة لاسيما وقد أصبحت الأنظمة في بيئة تنافسية متصاعدة. (المواضية، 2018، ص137)

2- القيادة أو الاشراف:

لقد تعددت تعاريف القيادة الى حد عدم القدرة على حصرها وهذا نظرا لأهميتها وتداخلها في العديد من الاختصاصات، حيث ذكر فيدلر (1967) الى ان هناك أكثر من

عشرين تعريف لمصطلح القيادة، وكل تعريف يعكس وجهة نظر صاحبها بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة. (علاوي، 1998، ص 75) فهناك من يعرفها على أنها القدرة على حث الآخرين على القيام بأنشطة يرتبها القائد أو أنها سيطرة معينة يمتلكها الفرد على أساس أن يؤثر في سلوك الآخرين. (مروان، 2000، ص 221). في حين يرى جاري ديسلر (2003) ان القيادة وظيفة إدارية تهدف الى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة الى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل. (ديسلر، 2003، ص 34)

وعلى العموم يمكن النظر الى القيادة أو الاشراف بأنه الطريقة التي يحاول بها أحد الأفراد التأثير بموجها على فرد آخر أو مجموعة أخرى من أجل تحقيق أهداف معينة. (بورغدة وآخرون، 2012، ص 159) وهذا التعريف يشير الى أن لقائد مصادر للقوة يمكن أن يؤثر من خلالها على أتباعه أو الأفراد الذين يريد أن يؤثر عليهم، مثل القوة الشرعية التي تعكس قوة المركز الوظيفي الذي يشغله وهو ما يسمى بالسلطة الرسمية. (طلحة و مطر، 1997، ص 100) وقوة الثواب والعقاب، والقوة التخصصية وهي ما يمتلكه القائد من معارف و مؤهلات علمية والمعرفة التي يلم بها (Duluc, 2003, p. 66)، بالإضافة الى القوة المرجعية التي تشير الى أن يكون القائد مصدرا لإنجذاب وإعجاب الافراد به. قوة المعلومات وهي القوة التي يمتلكها الفرد عندما يكون مصدرا للمعلومات الخاصة بأمو ونشاطات المنظمة.

وعلى العموم ترتبط مصادر القوة هذه لدى القائد من جهة بمركزه الوظيفي كالقوة الشرعية، قوة الثواب والعقاب، ومن جهة أخرى بخائص شخصيته مثل القوة التخصصية والمرجعية. (سيزلاقي و ولاس، 1991، ص ص 261-262)

3-دافعية الانجاز: يرجع استخدام مصطلح دافع الانجاز في علم النفس من الناحية التاريخية الى "ألفرد أدلر" الذي أشار الى أن الحاجة الى الانجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة، كما أن تلك الرغبة في التعويض تظهر في وقت مبكر في سلوك الأطفال وحركاتهم وألعابهم، إذ ينفعون نتيجة ما يشعرون به من صغر وضعف الى العمل جاهدين الى الوصول الى الغاية التي رسمها كل واحد منهم لنفسه، ويلتزمها منذ صغره الى آخر عمره. (رمزي، 1961، ص 92) غير أن أول من قدم هذا المفهوم "Need for achievement" بشكل دقيق هو عالم علم النفس الأمريكي "هنري موراي" وذلك بوصفه مكونا مهما من مكونات الشخصية. (العياشي، 2007، ص 34) وأنها في كثير الأحيان أعطيت اسم "إرادة القوة" Will

power وافترض أنها تندرج ضمن حاجة أكبر وهي الحاجة الى التفوق Need for superiority (السلامة، 2000، ص 75)

في حين يرى "ماكلياند" أنها ترتبط بمنافسة الفرد لمعايير الأداء التي يضعها، ويميز بين الرغبة في النجاح والخوف من الفشل والانفعال الوجداني المرتبط بهما، حيث أن نتيجة دافعية الانجاز تتضمن صراع انفعالي بين الرغبة في النجاح والخوف من الفشل. (Ziegler & al, 2010, p. 15)

كل ما ذكرناه الى حد الآن يصب فيما قصدنا به في دراستنا "دافع الانجاز" الذي هو أحد أبعاد دافعية الانجاز، الذي يشير الى مستوى الدافعية العال والحماس للعمل بجد، والاحساس بالفخر عند النجاح والخلج عند الفشل، وعدم اختيار المواقف الروتينية بل اختيار تلك التي تمثل تحدياً وتتوافر على نوع من عدم اليقين أو عدم التأكد من انجاز والفشل. (خليفة، 2000، ص ص 90-91)

أما فيما يخص الحاجة الى الانتماء التي تعتبر إحدى أبعاد دافعية الانجاز في دراستنا، فتشير إليها نتائج بعض الدراسة مثل دراسة "صفا الأعسر وآخرون" وذلك فيما أوردته من بعض مؤشرات ذوي دافعية الانجاز المرتفع والتي من بينها التعاطف الوالدي والتقبل الاجتماعي (خليفة، 2000، ص ص 92-93)، بالإضافة الى ما حدده "Homans" من اختيار الزميل والحراك الاجتماعي، وما توصل إليه "زكريا الشرييني" في دراسته من سمات دافعية الانجاز كالمكانة و الجرأة الاجتماعية. (الشوكاني، 2005، ص 17). كم قسم "فيروف وشارلز سميث" دافعية الانجاز الى ذاتية واجتماعية، حيث تحدث هذه الاخيرة عند تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية، أي مقارنة أداء الفرد بالآخرين، ويعتمد هذا النوع من دافعية الانجاز على ما يوجد بالمجتمع من أشياء تدفع الفرد "Social belonging" (Walton & Cohen, 2007, p. 82)

أما الحاجة الى القوة فتظهر في القدرة على التخطيط ومنافسة الآخرين والقدرة على التغلب على كل الممعوقات التي تواجه الفرد (الشوكاني، 2005، ص 17) وأداء المهام بأفضل طريقة ممكنة، وتحديد الأهداف في ضوء معيار التفوق والإمتياز، التنافس مع الآخرين وما يعني ذلك من سرعة الوصول الى الهدف وبذل الجهد، والشعور بالاثارة في وضعيات التحدي هذه. (Vittorio & al, 1999, p. 133)

وعلى العموم دافعية الإنجاز هي استعداد الفرد لمواجهة مواقف المنافسة ومحاولة التفوق والامتياز في مستوى أو معيار من معايير التفوق والامتياز عن طريق إظهار قدر كبير من النشاط والفعالية والمثابرة كتعبير عن الكفاح من أجل التفوق والامتياز. (ميروح، بورغدة، 2012، ص 145)

في الأخير نذكر بأن هناك العديد من تقسيمات دافعية الانجاز، ونحن اخترنا احدى تقسيمات "ماكلياند" لها والتي تتضمن الأبعاد الثلاثة السالفة الذكر، والتي ورد ذكرها من طرف عديد المؤلفين. (لوكيا، 2006، ص 172)

1-الطرق المنهجية المتبعة:

حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة في مديرية الشباب والرياضة بولاية ميله، وجميع العاملين بها من مشرفين وغير مشرفين لفترة بلغت مدتها 06 أشهر من سنة 2012، حيث قسمت الى قسمين: الأول مدته ثلاثة أشهر أين تم الاطلاع على التراث النظري والدراسات السابقة. أما الثاني فمدته كذلك ثلاث أشهر خصص شهر منها لإجراء الدراسة الاستطلاعية، وشهرين لإنجاز الدراسة الأساسية وتحليل ومناقشة النتائج.

المنهج المتبع في الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي ملائمة لدراستنا وجملة الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.

مجتمع الدراسة وعينته:

تم الحصر الكلي لجميع أفراد المجتمع الأصلي وذلك لصغر حجمه، حيث بلغ عدد العاملين بمؤسسة الدراسة 105 عاملا، موزعة بـ 35 عاملا في الإدارة، و30 عاملا على مستوى ديوان مؤسسات الشباب، و40 عاملا على مستوى الديوان المركب المتعدد الرياضات. كما يتوزع مجمع الدراسة على صنف الإطارات، وصنف العمال البسطاء، والذين سيتم ذكر خصائصهم وأعدادهم في الجدول الآتي:

جدول رقم (01): يوضح خصائص مجتمع الدراسة.

الفئات	العدد	النسبة المئوية
إطار	80	76.19%
أ. شعبة الرياضة	50	47.61%

28.57%	30	ب. شعبة الشباب
23.80%	25	عامل بسيط
99.99%	105	المجموع

يتبين من خلال الجدول المبين أعلاه أن أكبر فئة هي فئة الإطارات وذلك بنسبة 76.19% من المجتمع الأصلي، وذلك بشقيه شعبة الرياضة بـ 47.61% من مجتمع الدراسة، ونسبة 28.57% فيما يخص شعبة الشباب. مع الجدير بالذكر أن شعبة الرياضة تضم (مربي في الرياضة، تقني سامي في الرياضة، مستشار في الرياضة)، في حين شعبة الشباب تضم (مربي الشباب، مختص للشباب، مستشار الشباب).

ونميز بين العمال حسب ما تمليه طبيعة الدراسة على أساس طبيعة الوظيفة الى عمال مشرفين وآخرين غير مشرفين، والجدول الآتي يوضح خصائص ذلك:

جدول رقم (02): يوضح تصنيف العمال بالمؤسسة حسب طبيعة الوظيفة.

النسبة المئوية	العدد	طبيعة الوظيفة
33.33%	35	إشرافية
66.66%	70	غير اشرفية
99.99%	105	المجموع

يتبين من خلال الجدول المبين أعلاه أن الفئة المتمثلة في العاملين أصحاب المسؤوليات الإشرافية تمثل أقل نسبة قدرت بـ 33.33%، في حين كانت طبيعة عمل غالبية افراد الدراسة غير إشرافية بنسبة قدرت بـ 66.66% من العدد الاجمالي للعاملين بالمؤسسة. غير أنه وبعد إبعاد أفراد الدراسة الاستطلاعية، وكذلك أدوات الدراسة غير القابلة للمعالجة، بالإضافة الى الاستثمارات التي لم نستطع استردادها، اصبحت عينة الدراسة الاساسية تتكون من 75 عاملا موزعين عبر مختلف الأصناف السوسيو مهنية: الإطارات، عامل بسيط وذلك حسب ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (03): خصائص عينة الدراسة الاساسية.

النسبة المئوية	العدد	الفئات
74.66%	56	إطار
25.33%	19	عامل بسيط
99.99%	75	المجموع

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة الاستجابة على أدوات الدراسة بلغت 71.42% وذلك بواقع 75 عاملا من أصل 105، حيث بلغ عدد العمال من صنف الإطارات فيها 56 عاملا بنسبة 70%، و19 عاملا من فئة العمال البسطاء بنسبة قدرت 25.33%.
أداة الدراسة/ صدقها وثباتها:

تم تصميم استمارة لقياس دافعية الانجاز عند عينة الدراسة وذلك بالاعتماد على الإطار النظري، والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، حيث تكونت من ثلاث أبعاد: دافع الإنجاز، الحاجة الى الانتماء، والحاجة السيطرة (القوة)، كما تضمنت الاستمارة على معلومات تبين طبيعة الوظيفة (إشرافية/ غير إشرافية).

وبعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الخبراء المحكمين تم حساب صدق المحتوى الخاص بها والذي بلغ نسبة 0.75% من آراء المحكمين. أما فيما يخص ثابته فقد اعتمدت طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط قيمة (0.79) والتي تشير الى درجة ثبات عالية.

لقد تم اختيار أبعاد الاستمارة على أساس نتائج الدراسة الاستطلاعية من جهة، ومن جهة أخرى ترتبط هذه الأبعاد بدافعية الانجاز في الميدان الإداري الرياضي وليس الميدان الرياضي الخاص بالمنافسات الرياضية أين في الغالب يعتمد في قياس دافعية الانجاز على بعدي دافع تحقيق النجاح وبعد دافع تجنب الفشل.

الأساليب الاحصائية المعتمدة:

تم اعتماد عدد من الأساليب الاحصائية لمحاولة التوصل الى نتائج الدراسة ومعرفة درجة التماثل التنظيمي من خلال مؤشر دافعية الإنجاز، حيث كان أهمها: معامل الارتباط بيرسون، والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والنسب المئوية. وقد اعتمد في حساب جملة هذه المعادلات على الرزنامة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بطبعته الوحدة والعشرون.

2- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

أ- عرض نتائج الدراسة على ضوء قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (04): يوضح نتائج الدراسة اعتمادا على معطيات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

عمال غير مشرفين		عمال مشرفين			دافع الإنجاز	دافعية الإنجاز
الرتبة	ع	م	الرتبة	ع		
01	1.04	4.07	01	0.83	4.23	دافع الإنجاز
02	0.90	3.95	02	0.92	3.81	الحاجة الى الانتماء
03	1.39	3.15	03	1.43	3.22	الحاجة الى القوة (السيطرة)
	1.11	3.72		1.06	3.75	دافعية الإنجاز ككل

م: المتوسط الحسابي ع: الانحراف المعياري

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه وجود تقارب وتشابه كبير بين دافعية الإنجاز لدى المشرفين وغير المشرفين لدى عينة الدراسة؛ حيث كانت قيم المتوسط الحسابي الكلي لدافعية الإنجاز بين العينتين متماثلة الى حد بعيد (3.75 للمشرفين و3.72 لغير المشرفين) حيث كان الفارق فقط هو (0.2) فقط، وكلا القيمتين تقعان في فئة الاختيار "موافق" من مقياس ليكرت الخماسي الخاص بأداة الدراسة، كما كان تشتت آراءهم واختلافها حول هذه النتيجة كذلك متقاربا بلغ قيمة (1.06) للمشرفين و(1.11) لغير المشرفين. بالإضافة إلا أنه وبرغم تباين قيم أبعاد دافعية الإنجاز عند فئتي الدراسة إلا أن ترتيبها كان متماثلا تماما.

ومن الجدير بالملاحظة كذلك أنه وبرغم تقارب قيم بعد دافع الإنجاز بين العمال المشرفين وغير المشرفين إلا أنها اندرجت ضمن فئة "موافق جدا" من مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة للمشرفين، واندرجت في فئة "موافق" بالنسبة لغير المشرفين، وقد كانت بأقل تشتت للآراء حول ذلك لصالح العمال المشرفين (الانحراف المعياري 0.83) على العمال غير المشرفين (الانحراف المعياري 1.04). كما أنه برغم تقارب قيم الحاجة للانتماء بين فئتي الدراسة لكنها كانت بقيمة أكبر قليلا لفئة العمال غير المشرفين، وعلى عكس ذلك كانت الحاجة الى السيطرة أكبر بقليل عند العمال المشرفين مقارنة بغير المشرفين رغم تقارب قيمة كلا الفئتين وإندراجهما في نفس فئة مقياس ليكرت الخماسي "أحيانا".

على العموم يبدو من نتائج الجدول المبين أعلاه وجود تماثل قوي الى حد بعيد بين دافعية الإنجاز ككل وبأبعادها بين العمال المشرفين وغير المشرفين. وسنحاول التأكد من هذه النتيجة أكثر من خلال نتائج معامل الارتباط التي سنوضحها في الجدول الآتي.

ب- عرض نتائج الدراسة على ضوء قيم معامل الارتباط بيرسون:

جدول رقم (05): يوضح نتائج الدراسة اعتمادا على معطيات معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

دافعية الإنجاز				
دافعية الإنجاز اجمالا	الحاجة الى القوة (السيطرة)	الحاجة الى الانتماء	الحاجة للإنجاز	
**0.76	**0.54	**0.74	**0.75	المشرفين/العمال

** دال عند مستوى معنوية 0.01

يبين الجدول الموضح أعلاه وجود علاقة ارتباطية قوية بين دافعية الانجاز لدى العمال المشرفين والعمال غير المشرفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.76) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني أنه كلما زادت دافعية الانجاز عند المشرفين كلما زادت كذلك عند العمال غير المشرفين، الشيء الذي قد يشير الى درجات التماثل أو التشابه العالية بين الفئتين في متغير الدراسة. كما يبين الجدول كذلك قوة ودلالة هذه العلاقة الارتباطية في بعدي الحاجة للإنجاز والحاجة للانتماء بين فئتي الدراسة، الشيء يشير كذلك الى درجة عالية من التماثل في هاذين البعدين بين المشرفين وغير المشرفين. غير أن العلاقة الارتباطية بين الحاجة الى السيطرة (القوة) عند المشرفين وغير المشرفين كانت موجبة لكنها متوسطة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.54)، الشيء الذي يشير الى درجة متوسطة من التماثل في هذه الحاجة بين فئتي الدراسة.

وتتناسق نتائج معاملات الارتباط السالفة الذكر مع نتائج الجدول رقم (04) حيث كانت المتوسطات الحسابية للعمال المشرفين وغير المشرفين عالية في دافعية الانجاز ككل وبعدي الحاجة للإنجاز والحاجة للانتماء، غير أنها كانت متوسطة في بعد الحاجة للسيطرة (القوة) وتندرج ضمن فئة "أحيانا" من مقياس ليكرت الخماسي، وهذا عند كل من فئتي الدراسة.

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

تشير نتائج دراستنا الى وجود تماثل تنظيمي في دافعية الإنجاز بين العمال المشرفين وغير المشرفين، ونقدم فيما يلي جملة من التفسيرات الأساسية لذلك:

يمكن لفكرة "الاقتداء بالأخرين" تفسير ذلك فهي قد تعتبر احدى المحركات التي لا توجه سلوكيات الأفراد فحسب، بل كذلك تضعها في قنوات مختلفة كالروح المعنوية، الرضا

الوظيفي، ودافعية الانجاز حسب دراستنا. فالأفراد يأخذون قيمهم وأهدافهم ومعاييرهم بالمثل والقدوة، غير أن هذه القدوة لا تدخل حيز الواقع والتطبيق ولا يأخذها أحد كمثال إلا إذا كانت مشاهدة وملاحظة، وهذا قد يحدث ويبرز في سلوكيات المشرفين مما قد يجعل العمال غير المشرفين يقتدون به. (ميروح، بورغدة، 2014، ص) فالمشرفون إذا كانت سلوكياتهم تعكس دافعية للإنجاز فإنها قد تكون قدوة للعمال غير المشرفين وتثير بذلك دافعيتهم للإنجاز، وقد تجعلها متماثلة الى درجات عالية معهم، وأكثر من ذلك قد تساهم في زيادة تماثلهم التنظيمي ذلك أن هذا الأخير يشير الى أنه وسيلة أساسية يتم من خلالها تشكيل الهوية وهو نزعة انسانية قوية لربط هوية الفرد بهوية أكبر وأن يتماثل الفرد يعني أن يتبنى جوانب من هوية معينة ويتقمصها. (سلمان وصالح، 2015، ص 250) وهذا التعريف الأخير قد يشير الى أن القدوة تُتبع أكثر عندما تكون من هيئة أعلى كالمشرف أو ممثل الإدارة، وهذا ما قد جعل التماثل التنظيمي في الدافعية للإنجاز بين المشرفين وغير المشرفين يكون قويا في دراستنا.

ومن جهة أخرى، قد يرجع وجود تماثل بين فئتي الدراسة في دافعية الانجاز الى السلوك القيادي الديمقراطي الذي يتبعه العمال المشرفين في تعاملهم مع غير المشرفين، فمديرية الشباب والرياضة هي فرع متخصص ضمن مجالات الإدارة الرياضية يشكل أغلب عماله من متخصصين في الرياضة وأغلبهم ذوي مستوى تعليمي تخصصي وعال ولا يتطلب التعامل معهم استخدام أساليب قيادية أو توقراطية أو بيروقراطية، فالسلوك القيادي الديمقراطي قد يسمح للعمال غير المشرفين بإخراج طاقات العمل لديهم ومحاولة استغلالها أحسن استغلال، ومحاولة تحقيق أهداف وغايات منظمهم، الشيء الذي يعني ارتفاع مستوى دافعية الانجاز لديهم ومن ثم ارتفاع مستوى تماثلهم التنظيمي. ويدعم ما قلناه نتائج دراسة ناصر الشوكاني (2008) التي أشارت إلا أن دافعية الإنجاز تكون أعلى في المدارس التي يكون نمط مدربيها القيادي هو نمط التفويض وأقلها عندما يتسم بالنمط الأمر. (الشوكاني، 2008، ص 3). كما يشير كذلك كل من Nurul Amin & Chowdhury (2009) أن السلوك القيادي المهتم بالإنجاز يلعب دورا رئيسا في التأثير على الدافعية الداخلية لدى العمال، حيث أن هذه الأخيرة أقرب ما يكون الى دافعية الانجاز. (Chowdhury & Nurul Amin,

وتتماشى نتائج دراستنا المرتبطة بالتماثل في دافعية الانجاز مع التراث النظري للتماثل التنظيمي ككل، حيث يظهر من خلال التماثل في دافعية الانجاز بين العمال المشرفين وغير المشرفين أبعاد التماثل التنظيمي، فبعد الحاجة للإنجاز تُظهر كل من بعدي الولاء التنظيمي وبعد التشابه؛ بمعنى أنه عندما يقوم العامل غير المشرف بأداء الأعمال بكل دقة وسرعة واتقان ومنافسة نفسه والآخرين في أداء ذلك ومحاولة التفوق عليهم. الخ فهذا يعتبر ولأءا للمشرف عليه وللمنظمة وأهدافها وغاياتها وطرق الأداء والعمل بها. أما بعد التشابه الذي يشير الى أنه القبول والتماهي مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابها مع الأفراد (الباشقالي، 2017، ص 798) فالعامل غير المشرف يقبل ويتماهي مع قيم ومعتقدات وسلوكيات دافعية الانجاز لدى مشرفيه وقادته والتي تشبه تلك التي يعتنقها، فهو يتشابه في حاجة الانجاز والانتماء مع مشرفه حسب ما تشير الى نتائج دراستنا والمشرف بدوره يمثل المنظمة ويعكس حاجاتها وأهدافها وقيمتها.

أما الحاجة الى الانتماء فتُظهر بشكل أكبر التماثل التنظيمي من خلال بعد العضوية، فالتماثل يعني اعتناقا وفهما وارتباطا بحيث يتجاوز الفرد الاختلافات للوصول الى مواطن الالتقاء مع الآخرين. (سلمان وصالح، 2015، ص 250) فمن خلال تكوين العامل لعلاقات جيدة بزملائه في العمل فهو يشبع حاجات الانتماء لديه ويعزز عضويته في جماعته ومنظمته. وقد يسعى الى محاكاة سلوكيات زملائه أو مشرفيه وقادته، وهذا يتماشى مع أحد مؤشرات بعد العضوية المتمثل في محاكاة سلوك الأعضاء الآخرين. (نوار فواز، 2019، ص 290) كما قد تُظهر كذلك الحاجة الى الانتماء بعد التشابه -حسب دراستنا- وذلك من خلال قيم المتوسطات المتقاربة ومعامل الارتباط القوي بين المشرفين وغير المشرفين في هذه الحاجة.

وتظهر نتائج دراستنا كذلك ترتيبا في أبعاد التماثل التنظيمي حسب ما تُظهره كل حاجة من الحاجات السابقة الذكر، حيث ظهر بعد الولاء ثم التشابه من خلال الحاجة الى الإنجاز، ثم يليها بعد التشابه والعضوية من خلال بعد الحاجة الى الانتماء، مع ملاحظة أن هذا الترتيب متشابه عند كل من المشرفين وغير المشرفين. وتتقارب نتائج دراستنا في ذلك مع بعض نتائج الدراسات الميدانية كدراسة المواضية التي تشير الى وجود قدر كبير من التماثل التنظيمي وأن ترتيب أبعاده قد كان أظهر الولاء التنظيمي في المرتبة الأولى، ثم بعد التشابه في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد العضوية (الانتماء)، (المواضية، 2018، ص 145)

غير أنه وبرغم هذا الترتيب الذي أشارت إليه نتائجنا عند كل من المشرفين وغير المشرفين إلا أنه تبقى هناك فروق بسيطة غير مؤثرة في تماثل هذه الحاجات أو الأبعاد بين فئتي الدراسة، إلا أن له دلالات وتفسيرات نوضحها كالآتي:

1. بالنسبة لحاجة الإنجاز:

تقاربت قيم بعد دافع الانجاز بين الفئتين حيث بلغ بالنسبة للمشرفين قيمة (4.23) وقيمة (4.07) لغير المشرفين الا أنه بالنسبة لقيمة المشرفين اندرجت ضمن فئة موافق جدا من مقياس ليكرت واندرجت قيمة العمال غير المشرفين في فئة موافق. ويمكن تفسير ذلك برأي "ماك ليلاند" الذي يعتبر أن دافع الانجاز هو أهم دوافع العمل، حيث وجد أن المديرين في المستويات العليا والوسطى أكثر اهتمام بتحقيق الانجاز من أولئك الذين بالمستويات الدنيا في السلم الوظيفي، والتي تكون أجورهم متدنية. (البياع، 1984، ص 64)

2. بالنسبة لحاجة الانتماء:

رغم تقارب بعد الحاجة الى الانتماء بين العمال المشرفين وغير المشرفين إلا أنها كانت أكبر بقليل عند العمال غير المشرفين، وقد يفسر ذلك بأن العمال غير المشرفين في الغالب يعملون في جماعات ويحتاجون أكثر الى التواصل فيما بينهم لإنجاز العمل مقارنة بالمشرف، ورغم ذلك فإن قيمة كلتا الفئتان تندرجان في نفس مقياس ليكرت وهذا نظرا لحاجة التواصل وبناء العلاقات بين كلا الفئتين القادة والعمال للتعاون في سبيل انجاز الأعمال.

3. بالنسبة لحاجة السيطرة (القوة):

كذلك توجد نفس الملاحظة بالنسبة لحاجة السيطرة فرغم تقاربها بين الفئتين كانت أكبر بقليل عند العمال المشرفين، وتفسير ذلك أن القائد قد يحتاج أكثر الى وسائل التأثير على الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف معينة. غير أن تفسير تقارب قيم كلا العينتين في هذه الحاجة وحيث كانت ضمن فئة "أحيانا" من مقياس ليكرت، حسب رأي الباحثين قد يرجع الى أن هذا التقارب يشمل مصدر التأثير والقوة غير الرسمية مثل الخبرة المهنية التي يمتلكها العامل، قوة الشخصية والإلمام بمتطلبات المهنة. الخ بدلا من مصادر التأثير الرسمية كإيقاع العقاب وإعطاء المكافأة. بالإضافة الى طبيعة العمل بمؤسسة الدراسة لا يتطلب فرض للسيطرة وممارسة الضغط. (ميروح، 2012، ص 205)

في الأخير وبعد عرض نتائج الدراسة وتفسيرها يتضح أن فرضيات الدراسة المقترحة سابقا قد تحققت، بدأً من الفرضية العامة الى الفرضيات الجزئية، حيث تشير في مجملها الى وجود تماثل تنظيمي يظهر من خلال تماثل موجب وقوي في دافعية الانجاز بمختلف أبعادها بين العمال المشرفين وغير المشرفين، ماعدا الحاجة الى السيطرة كان التماثل فيها متوسطا من حيث القوة غير أنه كان موجبا.

3-الاستنتاجات والاقتراحات:

التمائل التنظيمي متغير يلعب دوراً أساسيا وهاما في المؤسسة بمختلف أنواعها؛ ومديريات الشباب والرياضة بشكل أخص، فكلما كان هناك ولاء لأهداف المنظمة وغاياتها، وتشابه بين ما يسعى إليه العاملون فيها وما تسعى هي الى تحقيقه وما يرافق ذلك من قيم وعادات وسلوكيات تنظيمية، وكان كل فرد في المنظمة يرى فيها المكان الذي ينتهي إليه ويجد فيه راحته والأشخاص الذين يتواصل ويبني علاقاته معهم كلما أدى ذلك الى عوائد ايجابية تستفيد منها المنظمة على المدى البعيد، كمستويات الأداء العالية، وتعزيز الولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتقليل مظاهر التأخر والغياب عن العمل، السرقة، ودوان العمل، وأكبر من هذا كله ترفع من دوافع الإنجاز لديهم وتنشر بذلك ثقافة تنظيمية مشتركة بالمؤسسة تجعل العاملين فيها يقدمون أحسن السلوكيات لنظرائهم في العمل من العمال حديثي التوظيف أو من الجدد الذين تم استقدامهم للمؤسسة، الشيء الذي قد يرفع من معنويات هؤلاء و يدفعهم الى تمثّل مثل هذه السلوكيات واعتبارها بوصلة لمختلف سلوكياتهم بالمنظمة.

4-قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

المراجع العربية:

الكتب:

1. إسحاق رمزي . (1961). علم النفس الفردي (أصوله ومبادئه)، ط2، القاهرة، مصر: دار المعارف.
2. الهاشي لوكيا. (2006). السلوك التنظيمي (الجزء الثاني). قسنطينة: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية.
3. أندرو دي سيزلاقي، و مارك جي ولاس. (1991). السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر أبو القاسم. الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة.

4. أسامة كامل راتب. (1997). علم نفس الرياضة (المفاهيم-التطبيقات)، ط2، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
 5. جاري ديسلر. (2003). إدارة الموارد البشرية-ترجمة سيد أحمد عبد المتعال. السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع.
 6. حسام الدين طلحة، و عدله عيسى مطر. (1997). الإدارة الرياضية، ط1، . القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر والتوزيع.
 7. عبد اللطيف خليفة. (2000). الدافعية للإنجاز. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.
 8. عبد المجيد ابراهيم مروان . (2000). الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، ط1، . الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
 9. عبد الوهاب ميروح، و محمد مسعود بورغدة. (2014). دافعية الإنجاز. قسنطينة، الجزائر: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة.
 10. محمد حسن علاوي. (1998). سيكولوجيا القيادة الرياضية، ط1، . القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر.
 11. محمد عبد الهادي البياع. (1984). القيادة الادارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة. دار الوسيط للدراسات والنشر والتوزيع.
- المجلات والدوريات:**
12. الباشقالي. (2017). تشخيص العلاقة بين التماثل المنطقي ومسببات الصمت المنطقي. مجلة العلوم الانسانية لجامعو زاخو، 5(3). 796-813.
 13. بن زروق العياشي. (2007). الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي، رسالة دكتوراه في علوم التربية . الجزائر: جامعة الجزائر.
 14. رضا سلامة المواضية. (2018). أثر التماثل التنيمي في دافعية العمال لدى مديريات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديريات تربية الزرقاء. دراسات للعلوم التربوية، 45(4). 137-155.
 15. زهرة نوار فواز. (2019). درجة توافر التماثل التنظيمي لدى مربيات الأطفال من وجهة نظرهن. مجلة جامعة تشرين، الآداب والعلوم الإنسانية، 41(6). 281-301.
 16. عبد الرحمن بن سليمان السلامة. (2000). الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير. الرياض، السعودية: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .

17. عبد الله بن ناصر الشوكاني. (2005). العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسبي وبلانشار ودافعية المعلمين للإنجاز، مذكرة ماجستير، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
18. عبد الله بن ناصر الشوكاني. (2008). العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسبي وبلانشار وبين دافعية الإنجاز، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. السعودية: جامعة أم القرى.
19. مسعود بورغدة محمد وآخرون. (2012). دافعية الإنجاز لدى المشرفين بمديريات الشباب والرياضة، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 5، أبريل 2012. 170-156.
20. ميروح عبد الوهاب، مسعود بورغدة محمد. (2012)، دافعية الإنجاز لدى العمال غير المشرفين المشرفين بمديريات الشباب والرياضة، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 6، جوان 2012. 155-142.
21. عبد الوهاب ميروح. (2012). دافعية الإنجاز لدى المشرفين وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العمال، مذكرة ماجستير في الإدارة الرياضية. سوق أهراس، الجزائر: المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي.
22. فاضل حمد سلمان، و خالد مهدي صالح. (2015). تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(82). 268-239.
23. فاضل راضي غباش الغزالي، و صدام كاظم محمد الخزاعي. (2016). دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(4). 95-75.
- المراجع الأجنبية:

Books

24. Chowdhury, M., & Nurul Amin, M. (2009). relative importance of employee values ,attitudes and leadership behavior in employee motivation. New York, USA: Monroe College, Bronx.
25. Duluc, A. (2003). Leadership et confiance. paris: Dunod.
26. Plane, J. (2003). magement des organisations: théories, concepts, cas. paris: édition Dunod.

Journals

27. Vittorio, V., & al. (1999). The relation between learning styles, the big five personality traits and achievement motivation in higher education. *Personality and Individual Difference*, 26.129-140 .
28. Walton, G., & Cohen, G. (2007). a question of belonging: race, social fit, and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(1). 82-96.
29. Ziegler, M., & al, e. (2010). Investigation measure of achievement motivation. *Journal of individual differeces*, 31(1). 15-21.