

الأنماط القيادية عند رؤساء فرق العمل و أثرها على دافعية الانجاز لدى المرؤوسين

-دراسة ميدانية بمؤسسة الوكالة الوطنية للطرق السيارة-

كريم خيار^{1,*} سماعين بوعمامة²

²¹ جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله مخبر التربية-التكوين-العمل-

The leadership styles of team leaders and their impact on the motivation of their employees

A Field study on the national highway agency

Khiaar Karim1,* Bouamama Smain 2

karimks67@hotmail.com bouamama_smain@yahoo.fr

12 Algiers University 02 Aboul Kassem Saadallah, Lab: education-training-Work

تاريخ الاستلام: 2020/01/23: تاريخ القبول: 2020/04/05: تاريخ النشر: 2023/08/31

Abstract: One of the most important topics related to the management sector is the issue of leadership, considering the role played by companies in unifying the efforts of employees to achieve the objectives set. from this point of view, this study came to underline the importance of the issue of leadership and its impact on motivation because of its importance in the institutional environment that drives economic institutitlms to be effective and to achieve their goals.

As well as to study its on the motivation of subordinates and members of the work team, so that it is apparent and distinguishes the quality of leadership and its aims.

key-word: leadership styles, motivations, the team leaders, collaborator.

ملخص: من أهم المواضيع المرتبطة بموضع الإدارة، هناك موضوع القيادة، نظرا لما تلعبه من أدوار داخل المؤسسات من توحيد جهود العاملين نحوى تحقيق الأهداف الموضوعية، و من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية موضوع القيادة ، لما لها من أهمية في الوسط المؤسسي، و التي تدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق الفعالية و الوصول إلى أهدافها المسطرة. و دراسة أثرها على دافعية الانجاز لدى المرؤوسين و أعضاء فرق العمل، بحيث تتجلى و تتميز نوعية القيادة و نتائجها.

الكلمات المفتاحية : الأنماط القيادية ، دافعية الانجاز ، رؤساء فرق العمل ، المرؤوسين .

1. مقدمة :

يهتم الكثير من الباحثين و القائمين على المؤسسات بموضوع الإدارة اهتماما كبيرا في عصرنا اليوم، فالعالم يعيش اليوم عصر الإدارة العلمية الحديثة بكافة أبعادها ومجالات تخصصاتها، فلم يعد هناك مجالاً لنجاح أية مؤسسة إلا إذا تمت إدارتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة و بتقنياتها الفعالة في إنجاح أدوار المؤسسات و تحقيق أهدافها. و يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الأساسية في الإدارة العلمية التي أنتج لها العديد من البحوث و الدراسات ، ورغم ذلك فإن الكثير من المؤسسات مازالت تعاني من غياب قيادات كفوة بحيث تستطيع توجيه الأتباع لتحقيق الأهداف و رفع من مستوى الأداء و المردودية.

2. إشكالية الدراسة:

تسعى الدولة الجزائرية في المرحلة الأخيرة إلى تفعيل دور المؤسسات الاقتصادية و خاصة العمومية منها، قصد تنمية أداءها و رفع من مستوى الإنتاج للوصول إلى مستوى الفعالية و التنافسية، تماشياً مع البيئة المحيطة بها، و التي تتطلب نوعاً من الاحترافية و الحدائث في إدارتها و تسييرها وفق مواصفات الجودة و الفعالية التي تقتضيها هذه المرحلة، للحفاظ عليها و على بقائها كمؤسسة فاعلة و منتجة، و بما أن جل المؤسسات تعاني مشاكل متفاوتة بوجه عام، فإن المؤسسة الجزائرية هي الأخرى تواجه عدة مشاكل، و لعل أبرزها و أهمها، مشكل القيادة و الإشراف لدى الكثير من المسؤولين على هذه المؤسسات، لأهمية هذا الموضوع و تأثيراتها على باقي العمليات الإدارية داخل المؤسسات، و يمكن اعتبار بأن أحد العوامل المسؤولة أساساً على تطور و نمو الاقتصاد نما دينامياً منذ نهاية القرن الماضي هو الدور الهام الذي قام به المقاولون الذين أسسوا و بنوا و وجهوا مشاريع أعمالهم (عبد الحفيظ مقدم، ص9، 1993).

و من هنا أصبحت حاجة الإدارة ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، و أصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأوامر، و أقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون (نواف كنعان، ص15، 2007). فكثير من رؤساء فرق العمل من يعتقدون أن عملية قيادة فرق العمل أو مجموعات من المرؤوسين هي مجرد إصدار الأوامر و قوة التسلط و الاهتمام بالانضباط العام دون الاهتمام بأهمية تحقيق أهداف التنظيم و لا بالجانب العلائقي مع العامل و لا الاهتمام بميولاته و لا باتجاهاته و لا بقيمه و لا بتحدياته و مشاكله في بيئة العمل، مما أثر سلباً على المردودية الفردية و الجماعية، و يمكن القول أن هناك عدة عوامل لهذا التراجع، و لعل أهمها و أبرزها موضوع القادة و المشرفون على المؤسسات، كما تؤكد دراسة عبد الحفيظ مقدم في كتابه المديرون، حيث أرجع عوامل تراجع الاقتصاد الجزائري في بداية التسعينات إلى ثلاث عوامل رئيسية، وهي، الخطأ في إستراتيجية اختيار ملكية وسائل الإنتاج، غياب الترشيح في سياسة التخطيط و التسيير، و المديرون.

و من هنا، فيمكن تعريف القيادة باختصار على أنها عملية تأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف و للحصول عليه (تعريف ستوجديل 1950 Stogdill)، و يذهب فيدلر Fiedler 1967 أن القيادة تعني أفعالاً معينة يزاولها القائد من توجيهه و تأزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل (أبونيل، ص 624 سنة 1985). و يجمع بين الكثير من التعاريف المختلفة و المتعددة لموضوع القيادة اتفاقاً على أن القيادة هي عملية تأثير على المرؤوسين، موجبة نحو الحصول على الهدف، و هناك عدة أنماط أو أساليب في القيادة من خلال مختلف النظريات، و لعل أهمها حسب ما تناولناه في السابق، النمط الاتقراطي أو الديكتاتوري أو الاستبدادية، و النمط الديمقراطي أو القيادة الاقناعية، و النمط الفوضوي أو الحرية المطلقة. و ذهب الكثير من الباحثين في الحديث عن هذين النمطين و أهمهما الأفضل و كذا علاقتهما بمتغيرات أخرى، و يمكن أن نشير إلى بعض الدراسات و من بينها الدراسات التي قام بها كيرت ليوين Kirt Lewin و التي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو

الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراساته عن أهمية المشاركة في الإدارة، وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد (نواف كنعان، ص 76، 2007).

والموضوع القيادة علاقة بمتغيرات أخرى ولعل أبرزها متغير الدافعية والتحفيز، ولهذا فالكثير من رؤساء فرق العمل والقادة، لا يعلمون أن موضوع انجاز المهام لأي نوع من أنواع العمل، مرتبط بدافعية داخلية لدى العاملين، وأن هذه الدافعية لا بد من تنشيطها واستثارتها من أجل توجيه العامل إلى مستوى أعلى من الانجاز، فإذا كان الشعور الداخلي بدافعية أقل والاستثارة سلبية، فستكون النتيجة أن الدافع للإنجاز سيكون ضعيفا. أما إذا كان العكس، فسيكون الدافع للإنجاز قويا كما أكدته بعض الدراسات للباحثين من أمثال: هيرمانس 1970 Hermans، فرانش 1985 French، اتكنسون 1964 Atkenson، ومن هنا نستخلص أن الدافعية للإنجاز لا بد من تنشيطها واستثارتها من قبل رؤساء فرق العمل والقادة بطريقة ايجابية من أجل دفع العاملين لمستوى أعلى من الانجاز داخل المؤسسة، وهذه النتيجة التي يريدها كل رؤساء فرق العمل والقادة ولكن لا يحسنون أداءها وفن تسييرها، ولقد ذهب الكثير من الباحثين إلى تعريف الدافعية للإنجاز على أنها إشارة إلى رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك (تعريف موراي Mouray). (محمد خليفة، ص 75، 2000). كما عرف جولد نسون R M goldenson: الدافعية للإنجاز بأنها تشير إلى حاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات والنضال من اجل السيطرة على التحديات الصعبة. وهي أيضا الميل إلى الوضع مستويات مرتفعة من الأداء نحو تحقيقها والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة. (تشوافت كريمة، 2001، ص 12). كما تتلخص أهمية فهم رؤساء فرق العمل والقادة والمدراء لموضوع الدافعية للإنجاز بهدف بناء نظام مناسب للتحفيز يساعد على توجيه العاملين للعمل، وتعميق الانتماء للمؤسسة ومصالحها، وتنفيذ المهام بما ينسجم مع أهداف المؤسسة ومصالحها، لكي نتحصل على الكثير من الفوائد نذكر منها على سبيل المثال.

أما فيما يخص الدراسات التي أجريت حول علاقة القيادة بمتغيرات أخرى كالدافعية للإنجاز، يمكن أن نشير إلى دراسة لوين وليبيت ووايت Lipite، Lewin، White، 1939 حيث شملت هذه الدراسة نمط القيادة وأثره على الإنتاج وهي سلسلة من التجارب نشرت في أواخر الثلاثينات حيث خلص فيها هؤلاء إلى أن القيادة الديمقراطية تعتبر أصلح الأساليب القيادية لزيادة الإنتاج وتوحيد الجماعة ورفع الروح المعنوية للأعضاء وأتت بعد ذلك دراسات أخرى كان لها الفضل في توسيع وتطوير مفهوم القيادة ومن بينها أبحاث فيدلر كأول بداية للنظريات الموقفية، حيث قام بتطوير نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة، والذي يرى فيه أن ملائمة الموقف للنمط القيادي تعتمد على ثلاث عوامل رئيسية وهي علاقة القائد بالأعضاء وهيكل المهام ومكانة القائد (عمر بن شريك، مقدمة البحث، 2007).

وقد أشارت دراسة قام بمسحها كاهن و كاتز Kahn، Katz، 1960، إلى أن الإشراف المتشدد يرتبط بإنتاجية منخفضة، منها دراسة أجريت في إحدى شركات التأمين في الولايات المتحدة التي أظهرت بأن الإشراف المتشدد يؤدي إلى إنتاج منخفض وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي بينت أن 92 قسم من الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة موجودة تحت إشراف متشدد، و 8 موجودة تحت إشراف عام، أما بالنسبة للأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة، فيوجد 42 قسم من أصل 50 تحت إشراف ديمقراطي ومحفز، وقد جمعت هذه المعلومات من رؤساء الأقسام أنفسهم وليس من العمال (مذكرة عمار شوشان، ص 17، 2009).

وانطلاقاً من هذه الخلفية النظرية والامبريقية، فإن الدراسة الحالية تطرح التساؤلات التالية:

السؤال العام: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والدافعية للإنجاز؟

الأسئلة الجزئية:

- السؤال الجزئي الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز بين الذكور والإناث؟
- السؤال الجزئي الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز بين مجموعات السن؟
- السؤال الجزئي الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز بين مجموعات الأقدمية؟
3. فروض الدراسة:

و كإجابة أولية على التساؤلات، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: توجد علاقة بين الأنماط القيادية و الدافعية للإنجاز.

الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الجزئية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز بين الذكور والإناث.
- الفرضية الجزئية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز بين المجموعات السن.
- الفرضية الجزئية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز بين مجموعات الأقدمية.
4. أهمية الدراسة:

يعتبر كلا من المتغيرين اللذان تناولتهما الدراسة من أهم المتغيرات التي تمت دراستها من طرف الكثير من الباحثين، حيث يعتبر موضوع القيادة من أهم المواضيع الذي كتب له العديد من العلماء و أشهرهم و ألفت الآلاف من البحوث و الدراسات، لما يكتسي موضوع القيادة من أولوية خاصة داخل المؤسسات، حيث يعتبر من أهم العمليات الإدارية و التي من خلال معرفتنا بالنمط القيادي الممارس، يمكننا أن نتنبأ بنتائج ايجابية أو نتائج سلبية و بدرجة دافعية الانجاز لدى العمال، هذا المتغير الأخير الذي يعتبره المدراء و القادة من أهم محددات لسلوك الفرد في العمل، فهي مهمة في تفسير بقاء العامل في مركز عمله أو تغييره له، و في تفسير مستوى الجهد و المثابرة التي يبديها الفرد في الوظيفة كما يمكن للمؤسسة من الحفاظ على مواردها البشرية من خلال توفير العوامل التي تزيد دافعية عمالها.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال بحثنا بتحقيق جملة من الأهداف و من أهمها:

- * إثراء البحث العلمي و ذلك بالكشف عن ما إذا كانت هناك علاقة بين الأنماط القيادية و الدافعية للإنجاز.
- * محاولة معرفة أهمية القيادة و أنماطها في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسات العمومية.
- * قياس مستوى دافعية الانجاز و مقارنتها بين المرؤوسين الذين يعملون تحت إشراف نمط قيادي مختلف.
- * معرفة أي الجنسين أكثر دافعية للإنجاز بالنسبة للأنماط محل الدراسة.
- * الكشف عن دور الأقدمية في رفع درجة الدافعية للإنجاز.
- * الكشف عم ما إذا كان لسن دور في رفع درجة الدافعية للإنجاز.

5. حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على دراسة أثر الأنماط القيادية على دافعية الانجاز.
- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في مؤسسة الوكالة الوطنية للطرق السيارة.
- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على رؤساء فرق العمل و هم رؤساء لمختلف المشاريع التي في طور الانجاز و كذا مرؤوسيم لهذه المؤسسة.
- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث في شهر مارس 2017.

يهدف الباحث من خلال هذا الجزء إلى عرض الإطار النظري المتعلق بالأنماط القيادية و أثرها على دافعية الانجاز.

6. تحديد مفاهيم الدراسة:

1.6. مفهوم الأنماط القيادية:

ورد على لسان العرب لابن منظور كلمة (القاد) نقيض (السوق) ، يقود الدابة من أمامها يسوقها من خلفها ، فالسوق من خلف والقاد من أمام.

وتعرف عادة على إنها عملية التأثير على الأفراد من اجل تحقيق أهدافهم والقيادة جاءت من الفعل قاد الذي يعني أيضا وجه وسير وتصدر المقدمة.

ولابد من التمييز بين القيادة والقائد ، فعلى الرغم من أن هذين المصطلحين يستخدمان بالتبادل إلا أنهما يشيران إلى نواحي مختلفة في الجماعة ، فالقيادة تشير للعملية في حين أن القائد إلى مركز داخل بناء الجماعة أو إلى الشخص الذي يشغل ذلك المركز ، وفيما يلي بعض التعاريف عن القيادة :

● يذهب ستوجدل Stogdill (1950) : إلى أن القيادة هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف وللحصول عليه .

● أما تاننوم Tannenbaum و ماسارك Massarik (1958): فيذهبان إلى أن القيادة هي عملية التأثير بين الأشخاص ، و هي التي توجه عمليات الاتصال من اجل الحصول على هدف أو أهداف خاصة .

● أما هولندر Hollander و جوليان Julian (1969) : فيعتبران أن القيادة تمثل علاقة مؤثرة بين شخصين ، و عادة ما يكون أكثر من شخصين وهم الأشخاص الذين يعتمدون على بعضهم البعض للحصول على أهداف معينة في موقف الجماعة .

● أما فيدلر Fiedler (1978) : فيقول بان القيادة تعني أفعالا معينة يزاولها القائد من توجيهه و تأزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل .

● و يجمع بين هذه التعاريف المتعددة عن القيادة ، اتفاقها على أن القيادة عملية تأثير موجه نحو الحصول على الهدف (الدكتور السيد أبو النيل، 1985، ص 224).

2.6. تعريف دافعية الانجاز:

يرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس ، من الناحية التاريخية إلى ألفرد أدلر Adler ، الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة ، وكورت ليوين Kurt Lewin: الذي عرض هذا المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح aspiration وذلك قبل استخدام موارد مصطلح الحاجة للإنجاز .

عرف موارد الحاجة للإنجاز بأنها تشير إلى الرغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك (محمد خليفة، 2000، ص 75).

عرف ماكلياند و زملائه 1953 الدافع للإنجاز بأنه يشير إلى استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد و مثابرتة في سبيل تحقيق و بلوغ نجاح يترتب نوع من الإرضاء ، و ذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز .

عرف اتكنسون Atkinson دافع الانجاز بأنه : تلك الرغبة الجامحة في العمل كما انه وصفه بالاتجاه الذي يشجع الحث و الإصرار على السلوكات والأهداف ذات الصعوبة المتوسطة ، والتي يمكن وصفها بالواقعية الممكنة .

عرف احمد عبد الخالق الدافع للإنجاز بأنه الأداء على ضوء مستوى الامتياز و التفوق والأداء الذي تحدته الرغبة في النجاح.

كما عرف جولد نسون R M Goldenson : الدافعية للإنجاز بأنها تشير إلى حاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات و النضال من اجل السيطرة على التحديات الصعبة.

وهي أيضا الميل إلى الوضع مستويات مرتفعة من الأداء نحو تحقيقها و العمل بمواظبة شديدة و مثابرة مستمرة .(تشوافت كريمة، 2001، ص12)

و أشار هيلجارد و آخرون على أن الدافع للإنجاز يعني تحديد الفرد لأهدافه في ضوء معايير التفوق و الامتياز .
وأوضح فاروق موسى أن الدافع للإنجاز هو الرغبة في الأداء الجيد و تحقيق النجاح و هو هدف ذاتي يوجه السلوك ، و تعتبر من المكونات الهامة للنجاح المدرسي. (محمد خليفة، 2000، ص75).

3.6. تعريف رؤساء فرق العمل:

إنهم القادة المشرفون و المسؤولون على عمل فرق من المهندسين المكلفون بمتابعة المشاريع و تجسيدها.

4.6. تعريف المرؤوسين :

إنهم مجموعة من المهندسين و التقنيين الذين يشتغلون تحت مسؤولية و قيادة رؤساء فرق العمل.

7. منهج الدراسة :

بما أننا في صدد البحث عن أثر الأنماط القيادية على الدافعية للإنجاز ، فإننا نلجأ إلى قياس هذين المتغيرين عند مجموعتين مختلفتين مع التأكد من تكافؤ أفراد المجموعتين في الخصائص الأساسية، و يستوجب كذلك أننا نبحت عن فروق في متوسط الدافعية للإنجاز بين الأنماط القيادية السائدة داخل مجتمع البحث (النمط الديكتاتوري و النمط الديمقراطي)، لذلك سوف نعتمد على المنهج الوصفي المقارن الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها و أبعادها في إطار معين، و يشمل هذا النوع من البحوث تصاميم تقترب من الظروف التجريبية بحيث يمكن للباحث استخدام مجموعتين أو أكثر ثم إجراء المقارنات بينها مع التأكد من تكافؤ أفراد المجموعتين في الخصائص الأساسية.

الدراسة الاستطلاعية: قبل إجراء البحث الميداني حول قياس دافعية الانجاز لدي إطارات المؤسسة، قمنا باختيار إجراء هذا البحث في مشروعين و هما إدارة المشروع الاول و الذي يديره رئيس مشروع له خصائص النمط الاتوقراطي و إدارة المشروع الثاني و الذي يديره رئيس مشروع له خصائص النمط الديمقراطي، و لقد قمنا بهذا الاختيار عن طريق بحث استطلاعي أجريناه داخل المؤسسة و مس ثمانية مشاريع و هم المسؤولون الأولون لمختلف المشاريع المكلفة بمختلف إنجازات الطرق السيارة الموجودة في المؤسسة، عن طريق مقابلات شفوية و موجهة، الهدف منها تحديد الأنماط القيادية التي ينتهجها هؤلاء رؤساء المشاريع و اختيار نموذجين اثنين، الأول ينتهج أسلوب النمط الاتوقراطي و الثاني ينتهج أسلوب النمط الديمقراطي. و يتلخص هدف هذه المقابلات في تحديد و تصنيف أي من بين رؤساء المشاريع الثمانية له خصائص إحدى النمطين الأوتوقراطي أو الديمقراطي ، واللذان اخترناهما كنمطين أساسيين في مجال بحثنا، ثم نوزع استمارات مقياس الدافعية للإنجاز لدى الإطارات العاملة تحت مسؤولية كل من هذين الرئيسين، و من بعد ذلك نحاول إيجاد الفروق في متوسط الدافعية بين هذين النمطين.

و يمكن استنتاج ما قمنا به في هذه الدراسة الاستطلاعية، بإعداد مجموعة من المشكلات الافتراضية و عددها خمسة (05)، يضع رئيس المشروع نفسه في هذه الوضعيات مع اختيار إجابة واحدة فقط و مباشرة من بين الإجابتين المقترحتين، حيث تعكس الإجابة الأولى خاصية من خصائص النمط الاتوقراطي و الإجابة الثانية تعكس خصائص النمط الديمقراطي، و هذه الخصائص مستوحاة من كل نمط من الأنماط القيادية المذكورة في هذا البحث في الجانب النظري.

وفي الأخير قمنا بتحليل كل إجابات رؤساء المشاريع على حدة، وهذا مع إحصاء عدد الإجابات التي تمثل خصائص النمط الأوتوقراطي والإجابات التي تمثل خصائص النمط الديمقراطي. بحيث ما إذا جمعنا ثلاث إجابات فما فوق تناسب نمطا محددًا، حددنا اتجاه كل رئيس مشروع إلى أي نمط تتجه مواقفه وقراراته. وبعدها قمنا بتوزيع استمارات قياس الدافعية لدى إطارات العاملة لدى رئيس مشروع الأول ذو التوجه النمط الديكتاتوري، ولدى إطارات العاملة لدى رئيس مشروع الثاني ذو التوجه النمط الديمقراطي. أما الآن فسنقوم بعرض المشاكل الافتراضية التي قمنا بطرحها شفهيًا على رؤساء المشاريع الثمانية مع عرض الإجابتين المحتملتين:

المشكلات المفترضة في المقابلة الشفهية :

- * المشكلة الأولى : لقد قام احد إطارات فريقك بالغياب لمدة يوم أو يومين عن العمل، ما الذي ستقوم بفعله في اليوم الذي يستأنف فيه عمله ؟
- * المشكلة الثانية : قمت بتكليف احد إطاراتك بالقيام بعمل ما وأخبرك بأنه لا يستطيع القيام به لأسباب تخصه كيف سيكون قرارك؟
- * المشكلة الثالثة: لقد تعرضت لموقف صعب ومعقد في عملك ما هو السلوك المتبع؟
- * المشكلة الرابعة: قمت بإعداد مشروع عمل مستعجل لوحدك، ثم عرضته وشرحته على إطاراتك لتنفيذه في الحين، وأثناء الجلسة قام احد الإطارات بتنبيهك لوجود خطأ ما في مشروع عملك كيف ستتعامل مع هذا الموقف؟
- * المشكلة الخامسة : هناك عمل استوجب عليك تقسيم إطاراتك إلى فرق لانجازه ما هو اختيارك؟ يمكن تصفح استمارة المقابلة الشفهية في الملاحق لهذه المذكرة.

8. عينة البحث:

يقدر المجتمع الأصلي لهذه الدراسة ب 35 إطار من مؤسسة الوكالة الوطنية للطرق السيارة موزعين على المشروعين اللذين تم اختيارهما بناء على الدراسة الاستطلاعية، وهو إدارة مشروع الأول والذي يسود فيها النمط القيادي الاوتوقراطي ويضم 18 عامل، وإدارة مشروع الثاني والذي يسود فيها النمط القيادي الديمقراطي والذي يضم 17 عامل، تم أخذ المجتمع الأصلي كعينة لهذا البحث، حيث تم توزيع 35 استبيان لقياس الدافعية للإنجاز، وبعد الجمع والتفريغ، اتضح أن بعض الاستبيانات فارغة وأخرى ناقصة، وعليه احتفظنا ب 28 استمارة قابلة للتحليل، 14 استمارة لكل مشروع.

1.8. الخصائص الوصفية لعينة البحث

1.1.8 الخصائص الوصفية لعينة البحث لمتغير الجنس:

الجدول رقم 01 لخصائص العينة لمتغير الجنس

| المشاريع | تكرارات الإناث | النسبة المئوية | تكرارات الذكور | النسبة المئوية | المجموع |
|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------|
| المشروع 01 | 7 | %50 | 7 | %50 | 14 |
| المشروع 02 | 8 | %57.14 | 6 | %42.86 | 14 |
| المجموع | 15 | %53.57 | 13 | %46.43 | 28 |

في الجدول رقم 01 نلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس للإطارات الواقعة تحت إشراف كل من القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية.

2.1.8. الخصائص الوصفية لعينة البحث لمتغير السن:

الجدول رقم 02 لخصائص العينة لمتغير السن

| المشروع | تكرارات | النسبة المئوية | مجموع |
|----------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|-------|
| | 30-20 | | 50-41 | | 40-31 | | 50 + | | |
| مشروع 01 | 3 | %21.42 | 5 | %35.71 | 4 | %28.57 | 2 | %14.28 | 14 |
| مشروع 02 | 2 | %14.28 | 3 | %21.42 | 8 | %57.14 | 1 | %7.14 | 14 |
| المجموع | 5 | %17.24 | 9 | %31.03 | 12 | %41.37 | 3 | %10.34 | 28 |

في الجدول رقم 02 نلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن للإطارات الواقعة تحت إشراف كل من القيادة الديمقراطية و القيادة الأوتوقراطية.

3.1.8. الخصائص الوصفية لعينة البحث لمتغير الاقدمية:

الجدول رقم 03 لخصائص العينة لمتغير الاقدمية

| المشروع | تكرارات | النسبة المئوية | مجموع |
|----------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|-------|
| | 5-1 | | 15-11 | | 10-6 | | 51+ | | |
| مشروع 01 | 4 | %28.57 | 2 | %14.28 | 5 | %35.71 | 3 | %21.42 | 14 |
| مشروع 02 | 2 | %14.28 | 4 | %28.57 | 6 | %42.85 | 2 | %14.28 | 14 |
| المجموع | 6 | %20.68 | 6 | %20.68 | 11 | %37.93 | 6 | %20.68 | 28 |

في الجدول رقم 03 نلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الاقدمية في المؤسسة للإطارات الواقعة تحت إشراف كل من القيادة الديمقراطية و القيادة الأوتوقراطية.

9. أداة الدراسة :

يضم بحثنا متغيرين اثنين واللذان لا بد من قياسهما بواسطة استبيان أو مقياس، المتغير الأول و هو الأنماط القيادية، فلقد سبق الحديث عنه، أما الثاني فهو الدافعية للإنجاز فلقد اعتمدنا على مقياس هيرمانز لقياس دافع الإنجاز.

- مقياس الدافع للإنجاز : والذي يحتوي على 28 فقرة، وأعد في الأصل من طرف هيرمانز H.J.M Hermans (1970) وكان الهدف منه قياس الرغبة في العمل وفي أداء الجيد وكذا تحقيق النجاح.

فقد أخذ بعين الاعتبار في صياغة الصفات العشر التي تميز ذوي الانجاز المرتفع عن الطلبة ذوي الانجاز المنخفض، وتمثل هذه الصفات فيما يلي:

- مستوى الطموح المرتفع - السلوك الذي تقل فيه المغامرة - القابلية للتحرك إلى الأمام - المثابرة - الرغبة في إعادة التفكير في العقبات - إدراك سرعة الوقت - الاتجاه نحو المستقبل - البحث عن التقدير - اختيار مواقف المنافسة ضد مواقف التعاطف
- الرغبة في الأداء الأفضل (موسى رشاد : 1991: ص 7،8).

وهو مقياس يتكون من 28 فقرة يتم تقدير الدرجات تبعاً لمدى ايجابية الفقرة: الفقرة الموجبة تعطي الدرجات (5؛ 4؛ 3؛ 2؛ 1) على الترتيب؛ والفقرة السالبة تعطي الدرجات (1؛ 2؛ 3؛ 4؛ 5) على الترتيب وطبقاً لهذا النظام فإن أقصى درجة يمكن أن يتحصل عليها الفرد في المقياس هي 130 درجة وأدنى درجة تكون 28 درجة.

- الأداة الإحصائية لتحليل البيانات : تم تحليل البيانات باستخدام الإعلام الآلي وبرنامج الرزمة الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية SPSS وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية :

- حساب (ت) t test و هو اختبار لعينتين مستقلتين لدراسة دلالة الفروق.

- التكرارات والنسب المئوية لحساب الخصائص الوصفية لعينة الدراسة وذلك من خلال تحويل التكرارات إلى نسب مئوية حتى يتمكن من مناقشتها بطريقة موضوعية.

10- عرض النتائج: فيما يلي نعرض عليكم نتائج استبيانات دافعية الانجاز للإطارات التي تعمل تحت إشراف القيادة الأوتوقراطي و القيادة الديمقراطية:

10-1 نتائج استبيان الدافعية لدى الإشراف الديكتاتوري:

الجدول رقم 04 نتائج مقياس الدافعية للنمط الديكتاتوري

| الاستمارات | الجنس | السن | الاقدمية | درجة الدافعية |
|------------|-------|-------|----------|---------------|
| الفرد01 | ذكور | 40-31 | 10-6 | 81 |
| الفرد02 | أنثى | 40-31 | 10-6 | 76 |
| الفرد03 | ذ | 40-31 | 5-1 | 74 |
| الفرد04 | ذ | 50-41 | 10-6 | 63 |
| الفرد05 | أ | 50-41 | 51+ | 79 |
| الفرد06 | ذ | 50-41 | 51+ | 84 |
| الفرد07 | أ | 50-41 | 51+ | 86 |
| الفرد08 | أ | 50-41 | 15-11 | 81 |
| الفرد09 | ذ | 30-20 | 5-1 | 77 |
| الفرد10 | أ | 30-20 | 5-1 | 58 |
| الفرد11 | أ | 51+ | 15-11 | 61 |
| الفرد12 | ذ | 30-20 | 5-1 | 78 |
| الفرد13 | ذ | 51+ | 10-6 | 72 |
| الفرد14 | أ | 40-31 | 10-6 | 73 |

في الجدول رقم 04 نلاحظ قيم درجات الدافعية للإنجاز للإطارات الواقعة تحت إشراف القيادة الأوتوقراطي.

10-2 نتائج استبيان الدافعية لدى الإشراف الديمقراطي:

الجدول رقم 05 نتائج مقياس الدافعية للنمط الديمقراطي

| الاستمارات | الجنس | السن | الاقدمية | درجة الدافعية |
|------------|-------|-------|----------|---------------|
| الفرد01 | أنثى | 40-31 | 10-6 | 99 |
| الفرد02 | أ | 40-31 | 15-11 | 100 |
| الفرد03 | ذكر | 50-41 | 15-11 | 90 |
| الفرد04 | ذ | 50-41 | 15-11 | 97 |
| الفرد05 | ذ | 40-31 | 10-6 | 90 |
| الفرد06 | أ | 50-41 | 51+ | 105 |
| الفرد07 | أ | 40-31 | 15-11 | 79 |
| الفرد08 | ذ | 40-31 | 10-6 | 97 |
| الفرد09 | ذ | 40-31 | 10-6 | 96 |
| الفرد10 | أ | 40-31 | 10-6 | 96 |
| الفرد11 | أ | 40-31 | 10-6 | 93 |
| الفرد12 | أ | 30-20 | 5-1 | 93 |
| الفرد13 | أ | 30-20 | 5-1 | 97 |
| الفرد14 | ذ | 51+ | 51+ | 97 |

جدول رقم 05 نلاحظ قيم درجات الدافعية للإنجاز للإطارات الواقعة تحت إشراف القيادة الديمقراطي.

11. تحليل النتائج و مناقشتها :

عرض نتائج الفرضية العامة : و التي تنص على ما يلي : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط دافعية الانجاز حسب النمط القيادي الديمقراطي و الديكتاتوري ، لتحليل هذه الفرضية ، و لقد استخدمنا اختبار(ت) لدراسة دلالة الفروق في متوسط دافعية الإنجاز بين النمطين الديمقراطي و الديكتاتوري ، و فيما يلي عرض لمختلف النتائج :

جدول رقم 06 يبين نتائج تطبيق اختبار(ت) لدراسة دلالة الفروق في متوسط دافعية الانجاز بين النمطين الديمقراطي و الديكتاتوري.

| نمط القيادة | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(ت) المحسوبة | درجة الحرية | قيمة (ت) الجدولة | الدلالة الإحصائية |
|-------------|------------|-----------------|-------------------|------------------|-------------|------------------|-------------------|
| الديكتاتوري | 28 | 74.50 | 8.36 | -9.81 | 54 | -2 | دال عند 0.01 |
| الديمقراطي | 28 | 94.28 | 6.62 | | | | |

التعليق على الجدول رقم 06: يتبين من الجدول و من تطبيق اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لدراسة دلالة الفروق في متوسط دافعية الانجاز بين النمطين الديمقراطي و الديكتاتوري، أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 ، حيث أن قيمة (ت) المحسوبة و المقدرة -9.81 أكبر من قيمة (ت) الجدولة و المقدرة -2 ، و هذا يعني أن متوسط دافعية الانجاز في النمط

الديمقراطي (94.28) أكبر من متوسط دافعية الانجاز في النمط الديكتاتوري (74.50) وهذا يحقق الفرضية وكجواب يمكن القول : " أنه يوجد فروق دالة إحصائية في متوسط مستوى دافعية الانجاز بين نمطي الإشراف الديمقراطي و الديكتاتوري لصالح الديمقراطي" ولذا نقبل بالفرضية البديلة.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى : و التي تنص على ما يلي : " يوجد فروق بين الجنسين في متوسط دافعية الانجاز" و، لتحليل هذه الفرضية ، ولقد استخدمنا اختبار(ت) لدراسة دلالة الفروق في متوسط الدافعية بين الجنسين ، وفيما يلي عرض لمختلف النتائج :

جدول رقم 07 يبين نتائج تطبيق اختبار(ت) لدراسة دلالة الفروق في متوسط دافعية الانجاز بين الجنسين

| الدافعية | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(ت) المحسوبة | درجة الحرية | قيمة (ت) الجدولة | الدلالة الإحصائية |
|----------|------------|-----------------|-------------------|------------------|-------------|------------------|-------------------|
| إناث | 30 | 85.06 | 13.97 | 0.431 | 54 | 2 | غير دال عند 0.05 |
| ذكور | 26 | 83.61 | 10.68 | | | | |

التعليق على الجدول 07: يتبين من الجدول و من تطبيق اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدراسة دلالة الفروق في متوسط الدافعية بين الجنسين، أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، حيث أن قيمة (ت) المحسوبة والمقدرة 0.431 أصغر من قيمة (ت) الجدولة والمقدرة 2 ، وهذا لا يحقق الفرضية وكجواب يمكن القول : " أنه لا يوجد فروق بين الجنسين في متوسط الدافعية " لذا نرفض الفرضية البديلة.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية : و التي تنص على ما يلي : " توجد فروق في متوسط دافعية الانجاز حسب السن " ، و لتحليل هذه الفرضية استعنا على اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدراسة دلالة الفروق في متوسط الدافعية حسب السن، وفيما يلي عرض لمختلف النتائج:

جدول رقم 08 يبين نتائج تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي(ف) لدراسة دلالة الفروق في متوسط مستوى دافعية

الانجاز حسب فئات السن

| الدافعية | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|----------------|------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|
| دافعية الانجاز | -20 | 10 | 80.60 | 14.55 | 3 | 700.04 | 1.545 | غير دال عند 0.05 |
| | 30 | | | | 52 | 7851.31 | | |
| | -31 | 24 | 87.08 | 1016 | | | | |
| | 40 | | | | | | | |
| | -41 | 16 | 85.62 | 12.13 | | | | |
| 50 | | | | | | | | |
| أكثر من 50 | 6 | 76.66 | 16.50 | | | | | |

التعليق على الجدول 08: يتبين من الجدول و من تطبيق اختبار (ف) لعينتين مستقلتين لدراسة دلالة الفروق في متوسط دافعية الانجاز حسب السن، أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، حيث أن قيمة (ف) المحسوبة والمقدرة

1.545 غير دالة، و عليه يمكن القول أنه لا توجد فروق في متوسط دافعية الانجاز حسب السن و بالتالي فالفرضية غير محققة.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة : و التي تنص على ما يلي : توجد فروق دالة إحصائية في متوسط دافعية الانجاز حسب الأقدمية " ، و لتحليل هذه الفرضية استعنا على اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدراسة دلالة الفروق في متوسط الدافعية حسب الأقدمية، و فيما يلي عرض لمختلف النتائج:

جدول رقم 09 يبين نتائج تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدراسة دلالة الفروق في متوسط مستوى دافعية الانجاز حسب فئات الأقدمية.

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | حجم العينة | | |
|-------------------|------------------|----------------|-------------|----------------|-------------------|-----------------|------------|-----|----|
| دافعية الانجاز | غير دال عند 0.05 | 208.57 | 3 | 625.72 | 11.97 | 84.27 | 22 | 5-1 | |
| | | 152.41 | 52 | 7925.63 | 13.62 | 79.50 | 12 | -6 | 10 |
| | | | | | 13.62 | 84.66 | 12 | -11 | 15 |
| | | | | | 9.96 | 90.20 | 10 | 15+ | |

التعليق على الجدول 09: يتبين من الجدول و من تطبيق اختبار (ف) لعينتين مستقلتين لدراسة دلالة الفروق في متوسط دافعية الانجاز حسب الأقدمية، أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، حيث أن قيمة (ف) المحسوبة و المقدره 1.36 غير دالة، و عليه يمكن القول أنه لا توجد فروق في متوسط دافعية الانجاز حسب الأقدمية و بالتالي فالفرضية غير محققة.

12- مناقشة النتائج

من خلال ما رأيناه من نتائج سابقة حول الفرضيات الموضوعية في هذا البحث، يمكننا القول بأن الفرضية العامة للدراسة و التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الدافعية للإنجاز بين النمط القيادي الديكتاتوري و النمط القيادي الديمقراطي، و بما أن الفرضية تحققت، و هذا الذي كنا نتوقعه بحكم ما تقدمنا به من نظريات و دراسات سابقة، و التي تؤكد على أهمية نوع النمط القيادي السائد في المؤسسات و مواطن الإشراف، بحيث أن النمط القيادي الديمقراطي يؤثر إيجابا على الدافعية للإنجاز ، و هذا من خلال التواصل الايجابي، الاستماع إلى الآراء، المشاركة في اتخاذ القرار، الاهتمام بالوضعية الاجتماعية و المهنية للعامل و في نفس الوقت الاهتمام بنوعية العمل المنجز و كذا مستويات الأداء، كل هذا يشجع العامل على العمل أكثر و استثارة دافعية الإنجاز لدى العامل، هذه الدافعية التي تعتبر شعور داخلي لدى الإنسان. يمكن للقائد استثارتها و توجيهها نحو الإيجاب.

أما النمط الديكتاتوري فإنه يؤثر سلبا على مردودية العمال و أداءهم، فالإنسان يحتاج من يقدر عمله و يشجعه على تطويره و إشراكه و لو بمستويات متفاوتة، فإن القائد الديكتاتوري في تصوره أن صفات القوة و الحزم و الصرامة لوحدها تكفي من أجل دفع العمال نحو أداء أفضل و زيادة في الإنتاج، و هذا في اعتقادنا و كما أثبتته الدراسة، يعتبر تصورا خاطئا،

بحكم أن المرؤوس هو إنسان لديه وجهة نظر، و انفعالات و أحاسيس و مشاعر، و له قيمه و معتقداته، فالتعامل معه معقد يحتاج إلى استراتيجيات و القدرة على إيجاد مفاتيح التعامل معه، وهذه الصفات لا يمتلكها القائد الديكتاتوري، فيرى نفسه هو صاحب الحق و يمتلك القرار السليم.

أما فيما يخص المتغيرات الأخرى التي أدرجناها في هذا البحث، وهي متغير الجنس و السن و الأقدمية في المؤسسة، فلقد افترضنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الدافعية للإنجاز بين الذكور و الإناث، فإن الفرضية لم تتحقق، بحكم أن متغير الجنس لا يمكن أن يؤثر في دافعية الإنجاز، وهذا ما ذهبت إليه جل الدراسات التي تؤكد على عدم وجود لأثر الجنس على الدافعية.

أما متغير السن، فنفس النتائج جاءت تؤكد و تعزز الدراسات السابقة، بحيث افترضنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الدافعية للإنجاز لمتغير السن، إلا أن الفرضية لم تتحقق، وهذا لعدم وجود أثر لمتغير السن على الدافعية، فلا يمكن أن يكون السن محل تأثير على الدافعية، فيمكن لشباب في مقتبل العمر تكون لديه دافعية قوية للإنجاز، و نجد في المقابل إنسان آخر، متقدم في السن لديه دافعية أضعف، و العكس صحيح.

و فيما يخص متغير الأقدمية، فلقد افترضنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الدافعية لمتغير الأقدمية، فمن المفروض أن من لديه أقدمية أكبر يكون مستوى الدافعية أكبر، إلا أن هذه الفرضية لم تتحقق، و معنى ذلك أن متغير الأقدمية لا يمكن أن يؤثر في مستوى الدافعية للإنجاز، فالدافعية ليست مرتبطة بهذه المتغيرات، و التي لم تؤثر في رفع الدافعية أو انخفاضها، وهذا يدل على وجود تأثير لمتغير واحد و هو الأنماط القيادية، دون وجود أو تدخل للمتغيرات الثلاث التي ذكرناها.

13- الخاتمة

بناء على كل ما تقدمنا به في هذه الدراسة، فيمكننا أن نستنتج أن الأنماط القيادية لها تأثير كبير على مستوى دافعية الانجاز لدى الإطارات، وهذا شيء هام و جدير بالذكر، و لابد على رؤساء فرق العمل و القادة و المدراء الانتباه لهذا الموضوع، لأن إدارة المؤسسات العمومية و قيادتها التي تسير نحو الأفضل يستلزم وجود قيادات كفأة، تكون لها الدراية الكاملة بالنفس البشرية و خصوصياتها و الفوارق الموجودة فيما بينها، وكذا معرفة الاحتياجات المادية منها و النفسية و طرق إشباعها، و معرفة طرق التواصل الإيجابي مع النفس البشرية و كيفية توجيهها نحو الأداء المتميز، و على ضوء هذا كله يمكننا اقتراح ما يلي:

- * تشجيع الطلبة و الأساتذة في إعداد البحوث و الدراسات في موضوع القيادة.
 - * على المؤسسات العمومية الجزائرية تكثيف و تنوع في الدورات التدريبية في المهارات القيادية.
 - * وضع ملامح محدد و دقيق و واضح لمنصب القيادي بكل المؤهلات العلمية و العملية، كي يسهل عملية الاختيار و التوظيف الجيد و النوعي.
 - * تشجيع و تقدير القادة الذين يمارسون مهامهم بكل مسؤولية و بالمهارات الأساسية للقيادة النوعية.
 - * إعادة النظر في معايير الانتقاء و التوظيف لرؤساء فرق العمل و استحداث مركز جزائري للقادة.
- و في نهاية هذا البحث، و الذي نظنه إضافة متواضعة و بسيطة أمام البحوث و الدراسات الكبرى التي أجريت هنا و هناك، إلا أنه يجدر بنا أن نوجه تركيز أصحاب القرار سواء في المؤسسات الاقتصادية أو في غيرها من مستويات القرار إلى هذا الموضوع الهام و الجاد في نفس الوقت، و خاصة أن الجزائر تعيش تحولات هامة في السياسة الاقتصادية، و أمام التنافس الاقتصادي

العالمي الشرس، يستوجب وضع قيادات ذات مستوى عالي من الكفاءة القيادية la compétence managériale تحسن اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة، وتوجيه الأتباع إلى الهدف الموضوع تنفيذه، ومحاولة استثارة السلوك الايجابي و صحيح في موضع العمل، وهذا قصد رفع من مستوى الإنتاج و مستوى الجودة لتبقى المؤسسات الجزائرية في أحسن أحوالها و تزامم المؤسسات العلمية و خاصة أن الكل يتكلم و يتحدث عن الذكاء الجزائري.

المراجع

- إبراهيم قشقوق،(1979)، دافعية الإنجاز وقياسها، القاهرة، المكتبة الأنجلو مصرية.
- أفي بيتروفسكي باروشستفسكي (دون سنة)، معجم علم النفس المعاصر، ترجمة حمدي عبد الجواد و عبد السلام رضوان، دار العالم الجديد.
- تشوافت كريمة (2001) الدافعية للإنجاز بين التحكم الداخلي والخارجي دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الصناعي.
- رشاد عبد العزيز موسى، (1991)، علم النفس الدافعي، دراسات و بحوث، دار النهضة العربية.
- عبد الحفيظ مقدم، (1993)، المديرين دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني، الجزائر.
- عبد الطيف محمد خليفة(2000)، الدافعية للإنجاز، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع.
- عمار شوشان (2009)، النمط القيادي لمديري الثانويات و علاقته بدافعية الانجاز لدى الاساتذة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية.
- عمر بن شريك،(2007)، النظرة الاستراتيجية لدى القائد و علاقتها بالتغيير التنظيمي الناجح، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الصناعي.
- محمود السيد أبو النيل، (1985)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- نواف كنعان، (2007)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.