

السلوك القيادي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة  
ولاية المسيلة

**Leadership behavior and its relationship to achievement motivation among sports staff of the institution (An Empirical Study of Youth and Sports Department of the mandate of the M'sila)**

**Comportement de leadership et sa relation à la motivation Achievement chez le personnel de l'institution Sports (Une étude empirique de la Direction de la Jeunesse et des Sports de wilaya M'sila)**

محمد زحاف<sup>1\*</sup>، عبد المالك تيس<sup>2</sup>

تاريخ الإرسال: 2017/01/21 تاريخ القبول: 2021/04/01 تاريخ النشر: 2021/06/20

**ملخص:** لقد حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ قدم العصور، إدراكا لأهميتها في تحقيق آمال الجماعة وتطلعاتها، وهذا لا يتم إلا من خلال القيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاية والفعالية حتى تساعد في تحقيق رفاهية أفراد المجتمع، ومن هنا فان تصميم هذه الدراسة كان بهدف معرفة السلوكيات القيادية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وعن العلاقة الموجودة بين هذه السلوكيات ودافعية الإنجاز لدى الموظفين داخل هذه المنظمة، من أجل تبني سياسات من شأنها تعزز النواحي الايجابية وتصحح النواحي السلبية، و ترفع الروح المعنوية للعاملين و تحافظ على صحتهم النفسية، وكذا إشباع رغباتهم الفردية والجماعية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة المسحية، المتكونة من جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، طبق عليهم استبيان وهذا بعد التأكد من صدقه وثباته. وبناء على نتائج التحليلات الإحصائية، تم التوصل إلى النتائج التالية: توجد علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الاوتوقراطي، الحر) ودافعية الانجاز تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يوصى الباحث بما يلي :

- ضرورة تشجيع السلوك القيادي الديمقراطي لمديري المؤسسات الرياضية من طرف السلطات العليا لما تلعبه من دور في رفع دافعية الإنجاز بين الموظفين.

- إقامة دورات تدريبية لفائدة المديرين لتمكينهم من الأداء الأمثل لمهامهم القيادية.

**الكلمات المفتاحية:** السلوك القيادي ، دافعية الإنجاز، المؤسسة الرياضية.

**Abstract :** This study aims to know the leadership behavior and its relationship to motivation achievement among employees of Youth and Sports Directorate of the mandate of the M'sila, in

order to adopt policies that strengthen the positive aspects and correct the negative aspects, and raise the morale of the employees and maintain their mental health, and as well as the satisfaction of individual and collective desires, which is reflected positively on achieving the organization's goals.

To achieve this, the researcher used the descriptive approach on the survey sample, consisting of all the staff of Youth and Sports Directorate of the mandate of the M'sila, applied to them a questionnaire. Building on the result of statistical analysis, it was concluded the following results: Exist direct correlation correlation between the leadership behavior and achievement motivation with the sports staff of the institution, and There were no statistically significant differences between the leadership behavior differences (democratic, autocratic, freeman) and achievement motivation attributed to variables demographic (sex, level of scientific, years of experience).

In light of the search results researcher recommends the following:

- Necessity encourages democratic leadership behavior of managers of sports organizations by the authorities play the role in the lifting of achievement motivation among employees.
- Establish training sessions for managers to enable them to optimal performance leadership duties.

**Résumé** : Le leadership a retenu l'attention des sociétés humaines depuis des siècles, en reconnaissant son importance dans la réalisation des espoirs et des aspirations de la communauté, et cela ne peut être réalisé grâce à un leadership conscient bénéficie d'un haut degré d'efficacité et afin d'aider à atteindre le bien-être des membres de la communauté, Par conséquent, la conception de cette étude visait à connaître les comportements de leadership qui prévaut dans la Direction de la Jeunesse et des Sports de wilaya M'sila et la relation entre ces comportements et motivation l'Achievement chez personnel au sein de l'organisation, Pour adopter des politiques qui favorisent les aspects positifs et corriger les aspects négatifs, et augmenter le moral des employés et de maintenir leur santé mentale, et ainsi que la satisfaction des désirs individuels et collectifs qui reflètent positivement sur la réalisation des objectifs de l'organisation. Pour ce faire, le chercheur a utilisé la méthode descriptive sur un échantillon composé de toute les personnelles de la Direction de la Jeunesse et des Sports de wilaya M'sila, et Appliqué à eux un questionnaire et de venir aux conclusions suivantes: Il existe une corrélation directe entre le comportement de leadership et motivation l'Achievement avec le personnel sportif de l'institution, et aussi Il n'y avait pas de différences statistiquement significatives entre les différences de comportement de leadership (démocratique, autocratique, freeman) motivation l'Achievement attribuée à des variables démographiques (sexe, niveau d'instruction, des années d'expérience).À la lumière des résultats le chercheur recommande ce qui suit : La nécessité d'encourager le comportement de leadership démocratique des gestionnaires des organisations sportives par les organismes chargés.et Mettre en place des sessions de formation pour les gestionnaires pour leur permettre de fonctions optimales de leadership de performance.

Mots clés: comportement de leadership, motivation l'Achievement, institution sportive.

لقد حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذاً قدم العصور، إدراك الأهميتها في تحقيق آمال الجماعة وتطلعاتها، وهذا لا يتم إلا من خلال القيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاية والفعالية حتى تساعد في تحقيق رفاهية أفراد المجتمع، وتحقيق الأهداف، إذ أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية تفاعل اجتماعي متبادلة بين القائد وأتباعه تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق أهدافها، وأصبحت القيادة من أعظم حقائق الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في جميع بلدان العالم، إذ يعول عليها في تحقيق الأهداف التي هي مطمح كل المجتمعات، ومؤشراً على كل تطور، لذا تعد القيادة عملاً خلاقاً يهتم بالإنجاز، وتحقيق الأهداف، والوصول بالأفراد إلى مستوى أفضل (أمينة عبد الخالق عبد القادر الأسطل 11، 2009).

وقد اتسم هذا العصر بحدوث تطورات وتحديات في مختلف مجالات الحياة، كانت لها انعكاساتها الإيجابية على قيادة الأفراد، مما ذهب بكثير من الباحثين في هذا الميدان إلى تأكيد العلاقة بين القادة والمرؤوسين سبباً مهماً مناسباً بتقدم المؤسسات وتحقيقها لأهدافها المنشودة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال خلق مناخات صحية لحفز العاملين، وزيادة دائرة مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين القادة والعاملين معهم، للوصول بالعاملين إلى ما يعرف اليوم بمفهوم التمكين، والذي يعني فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا (موافق أحمد شحاتة 02، 2012).

وترتكز القيادة على العنصر البشري، وعلى الافتراض القائل بأن فاعلية المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على حفز العاملين، وعلى تضافر جهودهم واستثمار مقدراتهم وفي مدرسة الإدارة العلمية ركز المديرون على الظروف المادية للإنتاج مع إهمال الجانب الإنساني للمؤسسة، مما أدى إلى انخفاض الإنتاجية، وانخفاض معنويات الأفراد، أما في مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على أهمية الفرد والجماعة في نجاح المؤسسة، مما أدى إلى الاعتراف بفاعلية القيادة كعامل مهم في فعالية المؤسسة، فالقائد ومن خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع الأفراد وتحفيزهم لتأدية أعمالهم بكل رغبة وتعاون وحماس لتحقيق أهداف المؤسسة (العميان محمود سليمان 11، 2010).

وفي هذا السياق الذي نريد من ورائه الكشف عن السلوكيات القيادية السائدة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وعن العلاقة الموجودة بين هذه السلوكيات ودافعية الإنجاز لدى الموظفين داخل هذه المنظمة

إشكالية الدراسة:

لقد شهدت ميادين الرياضة مجالاً واسعاً من الدراسات شملت مواضيع مختلفة تعددت باختلاف مجالات ومواضيع البحوث ، ولعل من بين المواضيع التي اخذت اهتمام الكثير من الباحثين كل من موضوعي القيادة والدافعية ، وقد زاد الاهتمام بهما حالياً وخاصة مع التطورات الحديثة في طبيعة العمل والمنظمات وتغيرت النظرة الى المورد البشري بصفة ملحوظة .

وعلى الرغم من اهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية وادارية وهي تشكل مردوداً كلياً للعملية الادارية اذ لا يمكن توقع نجاح اي عمل اداري بدونها، بل ان القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، حيث ان مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعياً وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات الموظفين وانجاز الاهداف الوظيفية المتعددة بالمؤسسة الرياضية(المنظمة).

ولكن عدم استخدام الانماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمؤسسة الرياضية قد يؤدي الى عدم تحقيق اهدافها المنشودة، حيث يرى العديد من الباحثين ان السلوك القيادي بما يتضمنه من جوانب قوة تتمثل التأثير المثالي، والاهتمام بمراعاة الجوانب الانسانية للموظفين، ومراعاة انجاز الموظفين بصورة تتوافق بما يستجد من المواقف وتوفير فرص لتحقيق مستويات عالية من الاداء وتحقيق الذات والحصول على التقدير والاحترام ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتوفير ظروف عمل تتحدى قدراتهم، يمكن ان تساهم بإيجابية في التغلب على الكثير من السلبيات التي تعاني منها القيادات التقليدية مثل التأثير في الاتجاه الواحد من طرف الرئيس على المرؤوسين في اداء المهام، الحصول على الالتزام والاستفادة من كافة قدراتهم وتحقيق الرضى ورفع الروح المعنوية والدافعية لديهم) طلال عبد المالك الشريف 18.2004 .

ونظراً لأهمية السلوك القيادي الذي يعكس ما يقوم به القائد وليس من هو القائد، ودوره في تحقيق الفعالية في المؤسسات الرياضية لاسيما التأثير على الدافعية من خلال اشباع حاجات البقاء والانتماء والنمو.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية؟

ويندرج تحت سؤال الدراسة الاساسي مجموعة من التساؤلات الجزئية هي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية ؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الاوتوقراطي ودافعية الانجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية ؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الفوضوي(الحر) ودافعية الانجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الاوتوقراطي، الفوضوي) ودافعية الانجاز لدى

موظفي المؤسسة الرياضية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية.

### الفرضيات الجزئية:

توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية.

توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الاوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية.

توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الفوضوي(الحر) ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الاوتوقراطي، الفوضوي) ودافعية الإنجاز لدى موظفي

المؤسسة الرياضية تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى كشف العلاقة بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية وذلك من

خلال:

الكشف عن واقع السلوك القيادي السائد ودافعية الإنجاز بالمؤسسة الرياضية.

معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية.

معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الاوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية.

الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الفوضوي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية.

الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي(الديمقراطي، الاوتوقراطي، والفوضوي) ودافعية

الإنجاز في المؤسسة الرياضية تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية(الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في السلوك القيادي السائد في المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة) الذي يساعد بطريقة فعالة

في تحقيق دافع الإنجاز، والذي يزيد من الرغبة في النجاح وتحقيق الاهداف، ويساعد في العملية الإدارية وذلك من خلال

المعرفة العلمية للسلوكيات القيادية وإبراز صورتها وتأثيرها في الإدارة الرياضية من اجل الوقوف على السلوك القيادي الناجح

الذي يحقق دافعية إنجاز مرتفعة ويكون بمثابة حافز للعمل وتحقيق المزيد من الإنجازات مما ينعكس إيجابا في تطوير الأعمال

والخدمات التي تقدمها المؤسسة الرياضية.

إضافة الى ذلك أهمية بعض المتغيرات الديمغرافية المختلفة كتحديد أثر متغير الجنس على الدافعية لدى الموظفين ورفع كفاءة القادة في حين تلعب سنوات الخبرة دورا كبيرا في القدرة على التحليل والتكيب والاستنباط مما يساعد في حل المشكلات وإنجاز الأعمال باقل التكاليف وتحقيق فعالية أداء جيدة.

الكلمات الدالة في الدراسة:

السلوك القيادي:

- السلوك: (BEHAVIOR)

لغة: السلوك: سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه (أحمد العابد272،2000).

اصطلاحا: هو التصرفات او القرارات الفعلية للأفراد والمنظمات، وهو خارجي يمكن ملاحظته حال وقوعه، كما ان السلوك يتحدد بتفاعل كل من الجهد والقدرات، وتعتبر الدوافع هي التي تثير السلوك وتوجهه والقدرات توفر للإنسان الاهلية اللازمة للعمل بنجاح، وهذه العوامل قوة السلوك، اي مقدار الجهد الذي يبذل في مجال العمل، واحتمالات السلوك هي احتمالات تكرار السلوك في ظروف مماثلة، ونوعية السلوك وهي مدى اتقان او صحة السلوك واداء المهام وعدد مرات تكرار السلوك في حال عدم تعزيره (اند رودى سيزلاقي72،1991).

او هو ممارسات وفعاليات يكون فيها استخدام القائد للسلطة او منحه حرية المشاركة للآخرين على درجات متفاوتة (جردات 1983، 136). وكذلك هو السلوك الذي ينتهجه القائد الإداري ويدرك من قبل تابعيه (الشهابي 1986، 30).

اما إجرائيا: فيقصد بالسلوك في هذا البحث كل ما يصدر عن الفرد(القائد) ويمكن ملاحظته من تصرفات او قرارات، وفعال بحيث تكون موجهة وتخص الموظفين مباشرة.

- القيادة: (LEADERSHIP)

لغة: من الفعل قاد-يقود-قودا، قاد الجيش اي تراسه وتدبر امره (علي بن هادية،191).

اصطلاحا: تختص القيادة بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف (ابراهيم محمود عبد المقصود 2003،10).

تعرف القيادة بانها أفراد يوجدون بالجماعات و المنظمات يكون لهم التأثير الاكبر على الآخرين، كما أنها إجراءات يؤثر شخص ما بمقتضاها على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة او المنظمة(رفاعي محمد رفاعي2004،322)، كما تعرف بالإبقاء على الافراد العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال(علي الشرفاوي2005، 50).

والقيادة في بحثنا هذا هي حسن التأثير على الجماعة وتوجيههم لتحقيق هدف منشود.

#### - السلوك القيادي:

يعني انماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على انجاز واجباتها وإشباع رغباتها(اسماعيل علي بسيوني 422.2004)، او هو قدرة الفرد على التأثير في الآخرين بالشكل المرغوب فيه من خلال إبداعه في مجال عمله مستندا الى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر اعجاب وقدرة على التأثير في الآخرين (القريوبي104.1989).

اجرائيا: نقصد بالسلوك القيادي في بحثنا كل ما يصدره القائد من انماط السلوك التي توحى انه مهتم بالعمل، او مهتم بالعاملين في محاولة منه للتأثير على العاملين لتحقيق هدف او مجموعة اهداف معينة.

#### دافعية الإنجاز:

##### - الدافعية:

لغة: جمعها دوافع وهي تحمل معنى التحريك او الدفع على الحركة يجعله يتحرك، وتعود جذور كلمة دافعية (motivation) الى الكلمة اللاتينية (movere) والتي تعني يدفع او يحرك. (to move) اصطلاحا: هي عبارة عنالحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف محدد، وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك (يوسف قطامي 1993، 234).

##### - الإنجاز:

لغة: الجمع إنجازات، قام بإنجاز مهامه: إتمامها، إكمالها ما يتم تحقيقه بنجاح صناعي/ زراعي، إنجازات تعليمية/علمية/صناعية. اصطلاحا: يعرف الإنجاز على أنه الأداء في سلسلة اختبارات مقننة تربوية عادة (كمال دسوقي1998، 47).

و قد ارتبط هذا المصطلح في علم النفس بمفهوم الحاجةNeed ، أو دافع Motive أو دافعية (1993 Motivation Bloch et All)، واستعمل موراي(Murray)مصطلح الحاجة إلى الإنجاز بينما استبدله ماكلياند (Maclelland)بمصطلح "الدافع إلى الإنجاز " دون تغيير للمعنى الذي قصده موراي بمفهوم الحاجة إلى الإنجاز (رشاد علي عبد العزيز موسى 1994,55)

و في الثمانينات استعمل فورن (1987Forner)مصطلح دافعية النجاح " Motivation à la Réussite " كتسمية لهذا الدافع وحتى يتضح المعنى الذي يحمله الدافع إلى الإنجاز لابد من عرض مختلف التعاريف الخاصة به.

#### -دافعية الإنجاز:

هي رغبة او ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح او المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما امكن ذلك (أوهيب مجيد الكيسي 2000، 56). ودافع الإنجاز مجموعة من العوامل الحيوية التي تؤثر على سلوك الفرد وتثبته على القيام بأعمال او ردود الأفعال لأجل تنمية مجموعة من الحاجات هذه الاخيرة التي تعتبر بمثابة الاهداف التي يسعى الفرد الى تحقيقها(فريدالنجار1999، 225) .

اجرائيا:دافع الانجاز الذي نقصده في بحثنا هو الرغبة في النجاح وتحقيق الاهداف وبذل الجهد المتاح ، حيث يساعد دافع الانجاز في العملية الادارية ويكون بمثابة حافز للعمل وتحقيق المزيد من الانجازات.

#### -المؤسسة الرياضية:

هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين او اعتباريين، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب واثاحة الظروف المناسبة وتنمية قدراتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترويجية في اطار السياسة العامة للدولة (عصام بدوي 2001، 379).

ونقصد بها في دراستنا هذه مديرية الشباب والرياضة و هي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الاخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة."

وقد انشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها.

وتم تعديل تسميتها بمرسوم تنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية الى مديرية الشباب والرياضة، ثم أنشأت مؤسسات الدولة ذات الطابع الخدمي وذلك نظرا لأهميتها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي، وقد ساهمت المديرية في ترقية النشاط الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من خارجها من خلال تبادل النشاطات الرياضية مع ولايات أخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات (بورايو وسيم73، 2011).

#### الدراسات السابقة:

دراسة فاطمة الزهرة بوطيبة(2012) الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحترق النفسي للعامل دراسة ميدانية بمصنع النسيج تيندال بولاية المسيلة ،التي تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والاحترق النفسي ،لدى عينة من العمال في المؤسسة الاقتصادية النسيج تيندال بالمسيلة.

حيث استخدمت المنهج الوصفي على عينة عشوائية تكونت من 70 عامل يعملون في مصنع النسيج تيندال بالمسيلة.

أما فيما يتعلق بأدوات جمع المادة العلمية فقد استخدمت أداة الاستبيان. وبناء على التحليل الإحصائي لبيانات البحث توصل الباحث الى مجموعة من النتائج اهمها:

-توجد علاقة ارتباطيه عكسية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الاحتراق النفسي لدى العامل عند مستوى الخطأ 0.05.

- لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين النمط القيادي الدكتاتوري ومستوى الاحتراق النفسي لدى العامل عند مستوى الخطأ 0.05.

-توجد علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين النمط القيادي الفوضوي ومستوى الاحتراق النفسي لدى العامل عند مستوى الخطأ 0.01.

دراسة سماتي حاتم(2011) النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، التي تهدف الى تقديم صورة حية للمؤسسة الجزائرية من خلال ابراز مخلفات الانماط القيادية على تماسك الجماعة ، والوقوف على هاته الانماط القيادية المتبعة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية بسيطة تتمثل في عمال مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB)، والذي يبلغ عددهم 347 عاملا، اي بواقع 28.57% من المجتمع الاصلي في حدود 100 مفردة. استخدم الباحث اداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات الازمة للدراسة باعتبارها اهم وانسب ادوات البحث العلمي لتطبيق البحوث النفسية والاجتماعية.

وبناء على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية توصل الباحث الى مجموعة من النتائج اهمها:

تبين انه هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة النمط القيادي الديمقراطي، وبدرجة اقل النمط القيادي الفوضوي، وفي الاخير يأتي النمط القيادي الاوتوقراطي في الدرجة الاخيرة. ويظهر كذلك من خلال هذه النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة حول استجابتهم لمحاور الدراسة باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

دراسة ميروح عبد الوهاب(2010) السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال، التي هدفت الى الكشف عن واقع السلوك القيادي والدافعية بالمؤسسة الجزائرية ومعرفة طبيعة ومدى توافر العلاقة بين السلوك القيادي بالمنظمة ومستوى الدافعية لدى العمال فيها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة قصدية قام فيها بالحصص الكلي لأفراد المجتمع الاصلي وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث بلغ العدد الكلي للعاملين بالمؤسسة حسب تقرير المؤسسة في 2010/03/31م حوالي 194 عاملا.

واستخدم الباحث اداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها الانسب لتحقيق الدراسة المسحية، واهم النتائج التي توصل اليها الباحث:

هناك علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية لدى العمال في المؤسسة الوطنية السوناريك بوحدة فرجية.

هناك علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي بالعمل وحاجات البقاء، الانتماء والنمو لدى العمال في مؤسسة الدراسة.

**دراسة عفاف وسطاني(2010)** دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة، التي تهدف الى معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الانجاز لدى الاساتذة في ضوء مشروع مؤسسة، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية يقدر عدد افرادها بـ 194 أستاذ من مرحلة التعليم المتوسط، ، واستخدم لذلك اداة الاستبيان لتقدير الانماط القيادية للمديرين ومقياس دافعية الانجاز للأساتذة. وتوصل الباحث في هذه الدراسة الى النتائج التالية:

ان النمط الديمقراطي هو النمط الاكثر شيوعا، اما النمط الاوتوقراطي والفوضوي الاقل استعمالا، كما توصلت هذه الدراسة الى ان سلوك المدير يختلف باختلاف الظروف او الموقف الذي يتواجد فيه.

وجود علاقة قوية بين النمطين الديمقراطي والموقفى وارتفاع دافعية الانجاز لدى الأساتذة، بالإضافة الى وجود علاقة قوية بين النمطين الاوتوقراطي والفوضوي وانخفاض مستوى دافعية الانجاز لدى الاساتذة.

**دراسة عمار شوشان (2009)**"النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الاساتذة"، والتي تهدف الى معرفة الانماط القيادية السائدة في المؤسسات التربوية الجزائرية، وما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي ودافعية الانجاز وبالتالي التعرف على اي نمط قيادي يحرك ويفعل ويزيد من دافعية الانجاز لدى المرؤوسين.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي على عينة عشوائية تتمثل في 160 أستاذ تعليم ثانوي وتقني في ثانويات ومتاقن ولاية باتنة من اصل 2284 استاذ.

كما استخدم الباحث في دراسته أداة استبانة النمط القيادي لمديري الثانويات، واداة استبانة دافعية الانجاز بعد اطلاعه على بعض ماتوفر له من أبحاث ودراسات تتعلق بهذا الموضوع، وباستخدام نتائج الدراسة الاستطلاعية. وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمديري الثانويات ودافعية الانجاز لدى الاساتذة.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الاساتذة في دافعية الانجاز تعزى لمتغيرات الجنس،الخبرة،والبعد عن مكان العمل **دراسة حسين مرضي الدوسري(2013)** الانماط القيادية وعلاقتها بالرضى الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين"، والتي تهدف الى التعرف على الانماط القيادية السائدة في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين،

اعتمد فيها الباحث المنهج الوصفي على عينة عشوائية بلغت 109 موظف من اصل 225 موظف، اي بنسبة 87.2% من مجتمع الدراسة.

واستخدم الاستبانة المغلقة كأداة للدراسة وجمع البيانات باعتبارها من انسب ادوات البحث العلمي التي تحقق اهداف الدراسات المسحية. ومن اهم النتائج التي توصل اليها:

النمط الاوتوقراطي هو النمط السائد، ثم النمط التشاوري، ثم النمط الحر.

وجود علاقة عكسية متوسطة القوة بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي الاوتوقراطي.

وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين الرضا الوظيفي والنمط التشاوري.

وجود علاقة طردية ضعيفة القوة بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الحر.

**دراسة ناظم شاكر الوتار (2006)** السلوك القيادي وعلاقته بالرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل ببغداد، التي تهدف الى بناء قياس الرضا عن العمل لمدرسي التربية الرياضية، والتعرف على العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل، مستخدما فيها المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع او الدراسة على عينة قوامها 87 مدرسا و63 مدير مدرسة موزعين في الجانبين الايمن واليسر لمدينة الموصل ، واستعان الباحث في جمع البيانات والمعلومات بأداة الاستبيان، وبعد جمع البيانات والمعلومات وتبويبها توصل الى النتائج التالية :

ان درجة الاهتمام بالعمل لدى المدرسين من خلال سلوكهم القيادي في المدرسة ترتبط معنويا مع درجة الرضا.

ان درجة الرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية لا تعبر عن طبيعة العلاقات الانسانية التي تمثل جانبا مهما من سلوكهم القيادي داخل المدرسة.

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في الموصل.

**دراسة طلال عبد المالك الشريف (2003)** الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة". التي تهدف الى التعرف على انماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة و كشف طبيعة العلاقة بين النمط القيادية والاداء الوظيفي فيها، معتمدا فيها على المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية طبقية بواقع 50% من المجتمع الاصلي للدراسة في حدود 120 مفردة من اصل 240.

مستخدما في ذلك أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وأهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

تبين ان هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة، حيث يمارس القادة النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الاوتوقراطي بدرجة اقل.

هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الاداء الوظيفي، في حين نرى وجود علاقة دالة احصائيا سلبية بين نمط القيادة ومستوى الاداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الاوتوقراطي .

التعقيب على الدراسات السابقة:

نستنتج من خلال هذه الدراسات أن مجملها تناولت فعالية السلوك القيادي على مستوى مؤسسات مختلفة النشاطات منها المؤسسات التعليمية (الكليات، الثانويات، المتاقن والمتوسطات) ومنها الاقتصادية ، معتمدين في ذلك على عينات عشوائية بسيطة وغير عشوائية قصدية، فهناك من كانت عينة بحثه على هيئة التدريس كأساتذة الكلية التقنية، وأساتذة بعض الثانويات والمتاقن واساتذة التربية البدنية والرياضية، واساتذة التعليم المتوسط ومدراء المتوسطات، وهناك من وجه دراسته على العاملين في المؤسسات الانتاجية كمؤسسة النسيج والتجهيز والمؤسسة الوطنية "سوناريك"، وهناك من قام بها على عينة من العاملين بإمارة مكة المكرمة.

مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب الحصر الكلي(الدراسة المسحية)، والمنهج الوصفي الارتباطي، وبعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي فقط، معتمدين في ذلك ادوات مختلفة لجمع البيانات والمعلومات، حيث ان اغلبها استخدمت أداة الاستبيان، ماعدا بعض الدراسات استخدمت الملاحظة غير المنظمة و المقابلة المنظمة، الى جانب مقياس دافعية الانجاز ، حيث تم تناولها في بيئات متنوعة منها المحلية (بالجزائر العاصمة، ميله، بسكرة، باتنة، المسيلة) وبيئات عربية(اليمن، العراق، مكة المكرمة).

والملاحظ من هذا أن معظم هذه الدراسات تناولت السلوك القيادي ودافعية الانجاز لكن ليس في المؤسسات الرياضية، وهذا كله شجع الباحث على محاولة التعرف على السلوك القيادي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة).

## إجراءات الدراسة

### المنهج المتبع في الدراسة:

استخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات، محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية وفي قالبها وأسلوبها الإحصائي الهادف من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع وتنبؤاته عن طريق مختلف الظواهر. (عالي الواحد وافي 1997، 592 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع دراستنا في جميع الأفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والذي يقدر بـ (33) موظف.

حرصا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع اعتمدنا في هذه الدراسة على عينة قصدية بطريقة المسح الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة حيث تكونت من (33) موظف لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.  
خصائص عينة الدراسة:

اقتصرت على بعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ، وتمثل في (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ويمكن توضيح هذه الخصائص فيما يلي:

#### -توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس :

الجدول رقم(01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبالمئوية
ذكر	22	%66.66
أنثى	11	%33.33
المجموع	33	%100

من خلال الجدول رقم (01) يتضح لنان أن عدد أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور بلغ 22 فرد أي ما يقابله %66.66، أما عدد الإناث فقد بلغ 11 مفردة ما يقابله %33.33. ومنه نستنتج أن أغلب موظفي مديرية الشباب والرياضة من فئة الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل.

#### -توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول ( 02 ) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبالمئوية
مربي رياضي	05	%15.15
تقني سامي	09	%27.27
ليسانس	18	%54.54
مستشار	1	%3.03
المجموع	33	%100

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن :

عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة مربي رياضي بلغ عددهم (05) بنسبة. (15.15%)

عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة تقني سامي بلغ عددهم (09) بنسبة.(27.27%)

عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة ليسانس بلغ عددهم (18) بنسبة.(54.54%)

عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة مستشار بلغ عددهم (1) بنسبة (3.03%) ومنه نستنتج أن اغلب موظفي مديرية الشباب والرياضة حاصلين على شهادة ليسانس يليهم حاملي شهادة تقني سامي، ثم الحاصلين على شهادة مربي رياضي، وفي الأخير الحاصلين على شهادة مستشار بأصغر نسبة.

-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة :

الجدول (03): جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
من 1 - 5 سنوات	18	54.54%
من 5 - 10 سنوات	05	15.15%
من 10 سنة فأكثر	10	30.30%
المجموع	33	100%

نلاحظ من الجدول رقم: (03)

عدد أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 1-5 سنوات (18) فردا أي بنسبة (54.54%)

عدد أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 - 10 سنوات (05) فردا أي بنسبة (15.15%)

عدد أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم من 10 سنوات فأكثر (10) فردا أي بنسبة (30.30%)

وهذا ما يفسر أن العدد الأكبر من الموظفين ذوو الخبرة الأقل من 05 سنوات، يليها الموظفون ذوو خبرة 10 سنوات فما فوق، وأخيرا يأتي ذوو الخبرة من 5-10 سنوات بأصغر نسبة.

حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري:

قام الباحث بعرض المقياسين في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجالات البحث العلمي ومن المؤهلين في مجال موضوع الدراسة للحكم عليهما.

وطلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات وقد بلغ عدد المحكمين 09 محكمين والملحق رقم (01) يوضح أسمائهم.

وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين سواء كان بحذف بعض العبارات، أو بتعديل الصياغة، أو بإضافة عبارات جديدة كما هو موضح في الملحق رقم (02)

### صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة قوامها 08 أفراد من موظفي مديرية الشباب و الرياضة تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياسين، حيث قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المجال والدرجة الكلية لفقراته للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي وتحديد مدى التجانس الداخلي لها.

### 1- صدق الاتساق الداخلي مقياس السلوك القيادي:

1- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات مجال السلوك القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المجال. جدول رقم (04): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية لفقراته:

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يراعي المدير قدرات الموظفين عند توزيع الواجبات عليهم.	0,520	0,01
02	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأسلوب العمل.	0,619	0,01
03	يمنح المدير الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.	0,780	0,01
04	يطبق المدير قوانين العمل بمرونة وفقا لموقف معين.	0,651	0,01
05	يشارك المدير الموظفين في مهامهم.	0,643	0,01
06	يحرص المدير على حل مشكلات الموظفين .	0,571	0,01
07	يراعي المدير قدرات الموظفين عند توزيع المسؤوليات عليهم.	0,795	0,01
08	يتبنى المدير الاقتراحات الهادفة التي يطرحها الموظفون.	0,661	0,01
09	يشجع المدير الموظفين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل .	0,528	0,01
10	يشجع المدير الموظفين على الابداع في اسلوب العمل .	0,480	0,01

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات السلوك القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.480-0.795) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك فإن فقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

2- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات مجال السلوك القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المجال. جدول رقم (05): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يحرص المدير على ان يسير العمل سيراً روتينياً.	0,350	0,05
02	يعتبر المدير الولاء له مقياساً لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة.	0,699	0,01
03	يفرض المدير التعليمات على الموظفين .	0,445	0,01
04	لا يعطي المدير فياي نوع من الحرية للموظفين .	0,622	0,01
05	يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها .	0,658	0,01
06	يميل المدير الى تركيز جميع السلطات في يده .	0,488	0,01
07	ينفرد المدير في اتخاذ القرارات على تنوعها.	0,687	0,01
08	يوزع المدير الواجبات على الموظفين دون المراعاة لقدراتهم.	0,633	0,01
09	يعتبر المدير ان تبادل الآراء مضيعة للوقت.	0,713	0,01
10	يطبق المدير الاجراءات التنظيمية بصرامة .	0,570	0,01

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات السلوك القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.350-0.713) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك فإن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

3- نتائج الاتساق الداخلي بين عبارات مجال السلوك القيادي الحر والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المجال.  
جدول رقم (06): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السلوك القيادي الحر والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	لا يتابع المدير عملية غياب الموظفين .	0,721	0,01
02	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم.	0,833	0,01
03	يسمح المدير للموظفين بالخروج من الإدارة او المصلحة أثناء أوقات العمل .	0,471	0,01
04	يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للموظفين .	0,670	0,01
05	يقبل المدير أي تغيير يقترحه الموظفون على أسلوب العمل.	0,504	0,01
06	يتهرب المدير من مشكلات العمل .	0,807	0,01
07	يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين الموظفين.	0,750	0,01
08	ينقاد المدير لطلبات الموظفين.	0,713	0,01
09	ينصرف المدير عن أعمال الإدارة قبل الانتهاء منها.	0,516	0,01
10	يعطي المدير الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.	0,693	0,01

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات السلوك القيادي الحر والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.471-0.833) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- صدق الاتساق الداخلي لمقياس دافعية الإنجاز :

نتائج الاتساق الداخلي بين عبارات مقياس دافعية الإنجاز والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المقياس.

جدول رقم (07): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الدافعية الإنجاز والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	المكافآت المالية تشجعني على بذل أقصى جهودي أكثر من غيرها.	0,358	0,05
02	لا يهدأ لي بال حتى أتم ما بين يدي من واجبات.	0,382	0,05
03	اشترك بشكل فعال في أنشطة المؤسسة.	0,469	0,01
04	لا أحب ان أستسلم أبدا مهما بدا العمل صعبا.	0,471	0,01
05	تتجه اهتماماتي ونشاطاتي عامة نحو أهداف أود أن تتحقق في المستقبل.	0,536	0,01
06	أنا على استعداد للتطوع فيما يراه الآخرون عملا صعبا.	0,380	0,05
07	أحرص دائما على عدم ضياع دقيقة من وقتي دون فائدة.	0,480	0,05
08	أفضل أن يكون زملاء عملي من الخبراء لا من الأصدقاء.	0,699	0,01
09	عندما أواجه أعمال او مهام جديدة تتضخم لدي احتمالات الفشل فأضعف جهودي.	0,529	0,01
10	أثقفنفسى وأشعر أن بإمكانني أن أعمل أشياء ناجحة.	0,535	0,01
11	الشهرة هدفي الاساسي من اي عمل.	0,501	0,01
12	أفضل الأمور التي تتضمن شيئا من المغامرة والمخاطرة على الأمور العادية.	0,425	0,05
13	يهمني جدا ان اتم أي عمل بدأته.	0,504	0,01
14	ارغب كثيرا في النشاط التدريبي.	0,492	0,01
15	أفضل ان أغير رأبي إذا اختلف مع رأي الأغلبية.	0,480	0,01
16	أقضي وقتا طويلا في التفكير والتنظيم قبل أن أبدأ في مشروع ما.	0,350	0,05
17	أشعر أن بإمكانني أن أنجح في كل شيء إذا ما حاولت ذلك.	0,548	0,01
18	أحب أن أنافس زملائي وأن أؤدي المهام أفضل منهم.	0,352	0,05
19	أتحمل مسؤولية أعمالى عادة وبشجاعة.	0,466	0,01
20	المشكلات الصعبة تستهوينيا أكثر من المشكلات متوسطة الصعوبة.	0,480	0,01
21	أفضل محاولة حل مشكلة سهلة على الاستمرار في حل مشكلة صعبة.	0,368	0,05

0,01	0,491	أبدل جهودا أكثر مما ينبغي في أي عمل أقوم به خوفا من الفشل.	22
0,01	0,514	يزداد حماسي ونشاطي عندما أشعر أنني أواجه مهمة صعبة.	23
0,05	0,409	استمتع بأن أكون مبتكرا او صانعا للأشياء الجديدة.	24
0,05	0,438	نادرا ما اطلب مساعدة الآخرين عندما أعمل على حل مشكلة ما	25
0,01	0,490	أفضل العمل براتب مرتفع على العمل براتب أقل ولو كان العمل متعبا.	26
0,05	0,369	أكره ان أتخلى عن أي عمل أقوم به قبل أن أتمه.	27
0,05	0,438	العمل الجماعي يؤدي إلى نتائج أفضل من العمل الفردي.	28
0,01	0,584	أستمتع بتقديم التقارير ومناقشة الخطط الهامة أمام زملائي.	29
0,05	0,382	سأعمل فترات أطول في الاعمال والامور التي أعتقد أن بإمكانني تحقيقها.	30

يوضح لنا الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور دافعية الإنجاز والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.350-0.699) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بقياس الثبات وذلك باستعمال طريقي التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرو نباخ.

#### طريقة التجزئة النصفية (split half méthode):

قام الباحث بقياس عامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية على عينة الدراسة، حيث تم تجزئة عبارات مقياس السلوك القيادي إلى جزئين متساويين، و تجزئة عبارات مقياس دافعية الإنجاز كذلك إلى جزئين متساويين، ثم حساب معامل الارتباط بين درجات أسئلة المقياس، وبعدها تم حساب معامل الارتباط الكلي بين درجات أسئلة الأداة ككل. والجدول رقم (08): يوضح التجزئة النصفية لعبارات أداة الدراسة.

معامل الثبات	التجزئة النصفية	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.813	15	30	السلوك القيادي
0.828	15		
0.887	15	30	دافعية الإنجاز
0.896	15		

يتضح من خلال الجدول أنه هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات مقياس السلوك القيادي حيث تراوح معامل الثبات لنصفي المقياس ما بين (0.813-0.828)، كما أن معامل الثبات لنصفي مقياس دافعية الإنجاز كان عاليا حيث قدر

بـ0.887 بالنسبة للنصف الأول و0.896 بالنسبة للنصف الثاني، ومن هذا نستنتج أن مقياسي الدراسة يتمتعان بدرجة مقبولة من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقهما على عينة الدراسة.

### المعالجة بألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)

استخدم الباحث المعالجة بألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث تحصل على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور المقياس، وللمقياس ككل، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (09) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

محاور المقياس	عدد العبارات	كرو نباخ $\alpha$
السلوك القيادي الديمقراطي	10	0.826
السلوك القيادي الأوتوقراطي	10	0.807
السلوك القيادي الحر	10	0.869
السلوك القيادي ككل	30	0.843
دافعية الإنجاز	30	0.923

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل في كلا المقياسين، حيث تراوحت في مجالات مقياس السلوك القيادي ما بين (0.807-0.869) وبلغ حدها في المقياس ككل  $a=0.843$  كذلك في مقياس دافعية الإنجاز وجدنا قيمة كرونباخ  $a=0.923$ ، وهو ثبات مرتفع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات مقياسي السلوك القيادي ودافعية الإنجاز مما يجعله على ثقة تامة بصحة الأداة وصلاحياتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### أدوات جمع البيانات والمعلومات:

لقد اعتمدنا في دراستنا على مقياسين مقياس السلوك القيادي، و مقياس دافعية الإنجاز من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعالجة فرضيات الدراسة.

أ- مقياس السلوك القيادي: الذي تم بنائه من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة وبعض المقاييس منها مقياس حسن محمود حسن ناصر (2010)، ومقياس طلال عبد الملك الشريف (2004). حيث يشمل 30 عبارة مقسمة على ثلاث مجالات (السلوك القيادي الديمقراطي، الأوتوقراطي والحر)، كل مجال يحوي 10 عبارات.

ب- مقياس دافعية الإنجاز: الذي تم إعداده كذلك من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة، وبعض المقاييس منها مقياس محمد جميل منصور (1986)، الذي كان يتكون من (55) عبارة وبعد تكيفه على موضوع دراستنا وتحكيمه تم

حذف 25 عبارة و إجراء بعض التعديلات على أخرى حيث أصبح يتكون من (30) عبارة . وكانت الإجابة على عبارات كل مقياس وفق المفتاح الثلاثي : (موافق- محايد-غير موافق) ذات التقديرات الآتية على التوالي: 1-2-3. إجراءات التطبيق الميداني لأداة الدراسة :

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وصياغتها في صورتها النهائية قام الباحث بتوزيع استمارة البحث على العينة الأصلية (33)، موظفين مصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ودامت من 23 إلى غاية 24 أبريل 2013، ومن ثم قام الباحث بجمع البيانات وتبويبها واستخراج النتائج .  
الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، إستخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، واعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

- 1- التوزيع التكراري لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
  - 2- معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
  - 3- كرو نباخ (لقياس ثبات فقرات المقياسين).
  - 4- استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إجابات أفراد البحث تجاه أداة الدراسة.
  - 5- استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين السلوكيات القيادية ودافعية الإنجاز.
  - 6- اختبار (t-test) لمعرفة الفروق بين الخصائص الشخصية والسلوكيات القيادية ودافعية الإنجاز.
  - 7- تحليل التباين الأحادي (Anova) لمعرفة الفروق بين الخصائص الشخصية والسلوكيات القيادية ودافعية الإنجاز.
- عرض النتائج وتفسيرها و مناقشتها:

عرض نتائج السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية :

الجدول رقم (10) يوضح نتائج علاقة السلوك القيادي بدافعية الانجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	N عدد العينة	معامل ارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة
السلوك القيادي	2.23	0.289	33	0.419*	0.015
دافعية الإنجاز	2.56	0.648			

\*مستوى المعنوية: 0.05

من خلال الجدول رقم(10) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.419) بين السلوك القيادي ودافعية الانجاز عند مستوى الدلالة (0.015) ، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية، أي أنه كلما زاد السلوك القيادي زادت دافعية الإنجاز و العكس صحيح.

#### عرض نتائج السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز:

الجدول رقم(11): يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للسلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية.

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل ارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الديمقراطي	2.60	0.715	33	0.514*	0.002
دافعية الانجاز	2.56	0.648			

\*مستوى المعنوية عند: 0.01

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز(0.514) عند مستوى دلالة (0.002)، ومن هذا نستنتج أنه يوجد ارتباط طردي بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية، بمعنى أنه كلما كان السلوك القيادي في التسيير ديمقراطيا كلما زاد ذلك من دافعية الانجاز لدى الموظفين والعكس.

#### عرض نتائج السلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز:

الجدول رقم(12) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للسلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز.

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل ارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الأوتوقراطي	2.41	0.805	33	0.266	0.135
دافعية الانجاز	2.56	0.648			

\*مستوى المعنوية عند: 0.05

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين السلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز تقدر بـ(0.226)، عند مستوى دلالة (0.135)، وبمقارنة هاته الأخيرة مع مستوى المعنوية المعتمدة (0.05)، نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الأوتوقراطي الإنجاز لا ترتقي إلى مستوى الدلالة، بمعنى أن السلوك القيادي الأوتوقراطي لا يؤثر على دافعية الإنجاز، وبالتالي فإنه عندما يكون السلوك القيادي في التسيير أوتوقراطيا فإن ذلك لا يزيد من دافعية الإنجاز ولا يؤثر في الرفع منها.

#### عرض نتائج السلوك القيادي الحر(الفوضوي) ودافعية الإنجاز:

الجدول رقم (13) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للسلوك القيادي الحر (الفوضوي) ودافعية الإنجاز.

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل ارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الحر (الفوضوي)	1.88	0.825	33	0.365*	0.037
دافعية الانجاز	2.56	0.648			

من خلال الجدول رقم(13) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط بين السلوك القيادي الحر ودافعية الانجاز لدى الموظفين تقدر بـ(0.365) عند مستوى دلالة(0.037)، و من هذا نستنتج أنه يوجد ارتباط طردي بين السلوك القيادي الحر ودافعية الانجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة ، اي أنه كلما كان أسلوب التسيير حرا (فوضويا) كان هنالك تزايدا وارتفاعا محسوسا في دافعية الانجاز لدى الموظفين والعكس، وبطبيعة الحال معروف أن ترك المجال مفتوحا للموظفين في اطار العمل و المناقشة الجماعية وترك لهم الحرية للتعاون مع بعضهم البعض يزيد من رفع روحهم المعنوية وحبهم للعمل ما يزيدهم من دافعية للإنجاز.

#### عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

لمعرفة الفروق ذات الإحصائية بين السلوك القيادي(الديمقراطي، الأوتوقراطي، والحر) ودافعية الانجاز لدى الموظفين تعزى للمتغيرات الديمغرافية(الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، تم الكشف عن هذه الفروق بتحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

#### أ- عرض نتائج متغير الجنس:

الجدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار T.test للسلوك القيادي(الديمقراطي، الأوتوقراطي والحر) ودافعية الإنجاز لدى الجنسين في المؤسسة الرياضية.

المجالات	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الديمقراطي	ذكر	22	25.86	3.563	31	-0.331	0.743
	أنثى	11	26.36	5.025			
السلوك القيادي الاوتوقراطي	ذكر	22	22.18	5.068		-0.107	0.916
	أنثى	11	22.36	3.472			
السلوك القيادي الحر	ذكر	22	20.32	4.970		1.644	0.273
	أنثى	11	15.82	3.737			
دافعية الانجاز	ذكر	22	78.09	6.611		1.419	0.166
	أنثى	11	74.45	7.581			
مجموع المجالات	ذكر	22	146.45	14.953		1.354	0.150
	أنثى	11	139.00	7.335			

المجدولة=2.03

\*مستوى المعنوية: T0.05

يتضح لنا من خلال الجدول من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم (14) بعد تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة-T test توصلنا إلى النتائج الآتية :

- السلوك القيادي الديمقراطي: توصلنا في هذا المجال إلى أن قيمة المتوسط الحسابي عند الذكور المقدر عددهم بـ 22 مفردة تساوي (25.86) والانحراف المعياري (3.563)، أما قيمة المتوسط الحسابي عند الإناث البالغ عددهم 11 مفردة فتقدر بـ (26.36) والانحراف المعياري (5.025) ودرجة الحرية 31، في حين أن قيمة T المحسوبة (-0.331) (عند مستوى دلالة) (0.743) وهي أقل قيمة من T الجدولية 2.03، ومن هذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية الذكور والإناث عند مستوى المعنوية المعتمد (0.01-0.05).

- السلوك القيادي الأوتوقراطي: توصلنا في هذا المجال إلى أن قيمة المتوسط الحسابي عند الذكور تساوي (22.18) والانحراف المعياري (5.068)، أما قيمة المتوسط الحسابي عند الإناث فتقدر بـ (22.36) والانحراف المعياري (3.472)، في حين أن قيمة T المحسوبة (-0.107) عند مستوى دلالة (0.916) وهي أقل قيمة من T الجدولية 2.03، ومن هذا

نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية الذكور والإناث عند مستوى المعنوية المعتمد (0.01-0.05).

- السلوك القيادي الحر (الفوضوي): توصلنا في هذا المجال إلى أن قيمة المتوسط الحسابي عند الذكور تساوي (20.32) والانحراف المعياري (4.970)، أما قيمة المتوسط الحسابي عند الإناث فتقدر بـ (15.82) والانحراف المعياري (3.737)، في حين أن قيمة T المحسوبة (1.644) عند مستوى دلالة (0.273) وهي أقل قيمة من T الجدولية 2.03، ومن هذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الحر (الفوضوي) ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية الذكور والإناث عند مستوى المعنوية المعتمد (0.01-0.05).

- دافعية الإنجاز: أما فيما يخص هذا المحور فقد توصلنا إلى أن قيمة المتوسط الحسابي عند الذكور تساوي 78.09 والانحراف المعياري (6.611)، أما قيمة المتوسط الحسابي عند الإناث فتقدر بـ (74.45) والانحراف المعياري (7.581)، في حين أن قيمة T المحسوبة 1.419 عند مستوى دلالة (0.166) وهي أقل قيمة من T الجدولية 2.03، ومن هذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المجال عند مستوى المعنوية المعتمد (0.01-0.05) تعزى لمتغير الجنس. في حين أن قيمة T المحسوبة لجميع المجالات (=1.354T) عند مستوى الدلالة (0.150) ودرجة الحرية 31، ولما كانت قيمة T الجدولية تساوي 2.03 وهي أكبر من قيم T المحسوبة في جميع المجالات، ومن هذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل بين اجابات الذكور من جهة والاناث من جهة ثانية حول اتجاهاتهم نحو السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) ودافعية الانجاز، وبالتالي نقبل الفرض الصفري.

وفي ضوء هاته المعطيات أمكننا الوصول إلى نتيجة مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) ودافعية الانجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية تعزى لمتغير الجنس، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الرياضية أي أن أغلبية موظفي المؤسسة الرياضية هم من فئة الذكور.

ب- عرض نتائج متغير المستوى التعليمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف المستوى التعليمي (مربي رياضي، تقني سامي، ليسانس، مستشار)، استخدمنا اختبار (ف) أو تحليل التباين الاحادي (ONE-WAY ANOVA)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): يوضح نتائج السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي والحر) ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الديمقراطي	بين المجموعات	36.170	03	12.057	0.721	0.547
	داخل المجموعات	484.800	29	16.717		
	المجموع	520.970	32			
السلوك القيادي الاوتوقراطي	بين المجموعات	14.372	03	4.791	0.215	0.885
	داخل المجموعات	645.689	29	22.265		
	المجموع	660.061	32			
السلوك القيادي الحر (الفوضوي)	بين المجموعات	34.276	03	11.425	0.429	0.734
	داخل المجموعات	772.633	29	6.643		
	المجموع	806.909	32			
دافعية الانجاز	بين المجموعات	105.371	03	35.124	0.686	0.568
	داخل المجموعات	1484.144	29	51.177		
	المجموع	1589.515	32			
مجموع المجالات	بين المجموعات	338.170	03	63.397	0.616	0.610
	داخل المجموعات	5302.200	29	96.802		
	المجموع	5640.970	32			

مستوى المعنوية = F0.05 الجدولة = 3.23

من خلال الجدول (15) يتضح لنا عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول كل المجالات، مع العلم

أن F الجدولية قدرت ب 3.23 في جدول المؤهل العلمي، حيث سجلت النتائج الآتية:

- السلوك القيادي الديمقراطي: نستقرأ من خلال الجدول أن قيم (F=0.721) عند مستوى الدلالة (0.547)، وبما

أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة المعتمد فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المجال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- السلوك القيادي الأوتوقراطي: نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة F المحسوبة في هذا المجال (0.215) عند مستوى

دلالة (0.885)، رغم ذلك تبقى قيمة F الجدولية أكبر، إذا فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

- السلوك القيادي الحر (الفوضوي): من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة F المحسوبة (0.429) وهي أصغر من F الجدولية

عند 0.734 كمستوى دلالة، ومنه يتضح لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول هذا المجال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

-دافعية الإنجاز: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة في هذا المحور (0.686) عند (0.568) كمستوى دلالة، وبما أن F الجدولية أكبر من F المحسوبة، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المجال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما أن F المحسوبة لجميع المجالات قيمتها (0.616) عند مستوى دلالة (0.610) وهي أقل قيمة من F الجدولية، وبهذا يمكننا قبول الفرضية الصفرية، ونستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) ودافعية الإنجاز تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

### ج - عرض نتائج متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف سنوات الخبرة استخدمنا اختبار (ف) أو تحليل التباين الاحادي (ONE-WAY ANOVA)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح نتائج السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي والحر) ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الديمقراطي	بين المجموعات	16.870	02	8.435	0.502	0.610
	داخل المجموعات	504.100	30	16.803		
	المجموع	520.970	32			
السلوك القيادي الاوتوقراطي	بين المجموعات	52.761	02	26.380	1.303	0.287
	داخل المجموعات	607.300	30	20.243		
	المجموع	660.061	32			
السلوك القيادي الحر (الفوضوي)	بين المجموعات	8.409	02	4.205	0.158	0.855
	داخل المجموعات	798.500	30	26.617		
	المجموع	806.909	32			
دافعية الانجاز	بين المجموعات	49.771	02	24.885	0.485	0.621
	داخل المجموعات	1539.744	30	51.325		
	المجموع	1589.515	32			
جميع المجالات	بين المجموعات	221.925	02	110.963	0.614	0.548
	داخل المجموعات	5419.044	30	180.635		
	المجموع	5640.970	32			

المجدولة = 3.23

مستوى المعنوية: F0.05

من خلال الجدول (16) يتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 حول كل مجالات الدراسة، مع العلم أن قيمة F الجدولية (3.23)، حيث سجلت النتائج التالية:

- السلوك القيادي الديمقراطي: نستقرأ من خلال الجدول أن قيم ((F=0.502 عند مستوى الدلالة (0.610)، وبما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة المعتمد فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المجال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- السلوك القيادي الأوتوقراطي: نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة F المحسوبة في هذا المجال (1.303) عند مستوى دلالة (0.287)، رغم ذلك تبقى قيمة F الجدولية أكبر F المحسوبة، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. - السلوك القيادي الحر (الفوضوي): من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة F المحسوبة (0.158) وهي أصغر من F الجدولية عند (0.855) كمستوى دلالة، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول هذا المجال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- دافعية الإنجاز: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة في هذا المحور (0.485) عند (0.621) كمستوى دلالة، وبما أن F الجدولية أكبر من F المحسوبة، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المجال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بالإضافة إلى هذا نجد أن قيمة F لجميع مجالات الدراسة تقدر بـ (0.614) عند مستوى دلالة (0.584) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، كما تشير النتائج إلى أن F المحسوبة أصغر من F الجدولية 3.23 في جميع المجالات، و من هذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وبذلك يمكننا قبول الفرضية الصفرية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) ودافعية الإنجاز تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية العامة: "توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية". يتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول (10) وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية، وهذا ما يوضح أن السلوك القيادي له أثر في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين والرفع من روحهم المعنوية وتفاعلهم اتجاه العمل، وهذه النتائج في الاتجاه المتوقع التي تؤكد صحة الفرضية القائلة، أنه توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة. حيث فسرت هذه النتائج كثير من الدراسات التي أجريت لهذا الغرض منها دراسة النظريات السلوكية بجامعة أوهايو (العربي ومهدي، 1996).

ودراسة لكزت سنة 1961 التي تؤكد على الأهمية البالغة التي يلعبها السلوك القيادي في المؤسسة الرياضية وأثره في تفعيل نشاطها .

هذا وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ميروح عبد الوهاب (2010) ودراسة عفاف وسطاني (2010) في علاقة السلوك القيادي بدافعية الإنجاز لدى العمال، وهذا ما أشار إليه عمار شوشان (2009) في دراسته "النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة" حيث كانت نتائجها تشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة .

-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: "توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية."

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول(11) تبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية، وهذا ما يوضح أن السلوك القيادي الديمقراطي له دور فعال في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين، إذ نجد أن المدير لا يميل إلى تركيز السلطة في يده حيث يقوم بإشراك الموظفين في وضع الخطط وبرامج العمل و مشاورتهم في اتخاذ القرار وتشجيع العمل الجماعي بتوزيع المسؤوليات عليهم كل حسب قدراته، كما جاء به القرآن الكريم في كتاب الله تعالى: "وأمرهم شورى بينهم"(سورة الشورى: 38).

ومما سبق ذكره نستخلص أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت، أي انه توجد علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

وهذا ما أكدته جامعة أوهايو في دراستها عن الاهتمام بالمشاعر وتبادل الثقة والصداقة والاحترام بين القائد والمرؤوسين وخلق جو أسري داخل المؤسسة(ابوعابد 2006)، بالإضافة إلى نظرية الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون التي تطرقت في النمط(9/9) الذي يبحث على الإدارة الجماعية والعناية التي يلقاها المرؤوسين من قائدهم ((Cunningham)).  
&Cordier, 2004، كذلك النظرية الموقفية ليفيدلر تناول فيها معيار العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين. كلها تؤكد على مدى أهمية السلوك القيادي الديمقراطي وملائمته لطبيعة المرؤوسين وتحقيقه لرضى العامل عن عمله و الرفع من دافعيته للإنجاز، جاء في نظرية المسار(الهدف) لروبيرت هاوس بأن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم.(العربي ومهدي).1996

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة سماتي حاتم (2011)، عفاف وسطاني (2010) ودراسة طلال عبد المالك الشريف (2003) حيث جلهم توصلوا إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز والتطلع إلى توافر السلوك القيادي الديمقراطي بدرجة عالية وهذا من خلال مساهمته في الرفع من دافعية الإنجاز.

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: "توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية".

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول (12) تبين لنا وجود علاقة طردية ضعيفة غير دالة احصائيا بين السلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية، ومن هذا نستنتج أنه لا يوجد تفاعل أو تأثير فعال بين السلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى الموظفين، والسبب في ذلك راجع إلى طريقة المدير في التسيير حيث يعتمد مبدأ تركيز السلطة و يتجنب التغيير في أسلوب العمل، كما يطلب من الموظفين تنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها والتقيد في حرفة الانظمة والتعليمات، وبهذا فالسلوك القيادي الأوتوقراطي غير قادر على دفع فريق العمل إلى دافعية الإنجاز وبذل المزيد من الجهود لأداء المهام.

ومن هذا يمكننا الحكم على أن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية"، لم تتحقق نسبيا لأنها غير دالة عند مستوى المعنوية المعتمد (0.05-0.01). وهذا ما أكدته الدراسات السلوكية في جامعة أوهايو من خلال ابرازها بُعد هيكله المهام (بُعد الإنتاج) الذي يركز فيه القائد على الإنتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينه وبين العاملين معه، كما جاء في دراسة جامعة أيوا السلوكية أن النمط الاستبدادي (المنفرد) يحتفظ فيه القائد بجميع القرارات في يده واعتماده أسلوب الثواب والعقاب (حريم 1997)، وهذا ما أشار إليه لكزت في نظريته نظم القيادة، عن النمط التسلسلي الاستغلالي الذي تتخذ فيه القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم ما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الإداري و المرؤوس.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة طلال عبدالمالك الشريف (2003) من حيث ممارسة القادة للسلوك القيادي الأوتوقراطي بدرجة ضعيفة بسبب عدم ملائمة طبيعة العمل الإداري وتنافيه لطبيعة الإنسان الغريزية والأخلاقية في حد ذاته.

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: "توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الحر (الفوضوي) ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية".

فمن خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول (13) تبين لنا وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الحر (الفوضوي) ودافعية الإنجاز، وهذا يعني أنه كلما السلوك القيادي الحر في التسيير كلما زاد ذلك في دافعية الإنجاز لدى الموظفين لكن بدرجة متوسطة أقل منها في السلوك القيادي الديمقراطي، ويرجع ذلك إلى أن المدير في هذا النوع من السلوك يتنازل عن سلطة اتخاذ القرار للموظفين ويصبح هو في حكم المستشار فقط، إذ يعتقد ان تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل تتحقق من خلال إعطائهم الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم، ومن هذا نستنتج أنه

توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الحر (الفوضوي) ودافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة. وبالتالي تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

وهذا ما جاءت به دراسة جامعة أيا في النظريات السلوكية التي تناولت النمط الحر (المتسيب) فقد ترك القائد الأمور، في اتخاذ القرارات، وتوزيع العمل الجماعة، ولم يحم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة سماتي حاتم (2011) ودراسة طلال عبد المالك الشريف (2003) في الحكم على أن السلوك القيادي الحر (الفوضوي) يأتي في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة من حيث مساهمته في رفع دافعية الإنجاز لدى المرؤوسين وذلك بعد السلوك القيادي الديمقراطي، بالإضافة إلى عفاف وسطاني (2010) التي أظهرت نتائج دراستها أن السلوك القيادي الحر أقل استعمالاً من الديمقراطي.

**مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:** "تختلف العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) و دافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول (14،15،16) تبين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الذكور والإناث في دافعية الإنجاز ويرجع ذلك في رأي الباحث إلى تغير المفاهيم المرتبطة بالجنس عما كانت عليه في القديم حيث أصبحت فرص التوظيف متاحة بشكل كبير للمرأة، وكذلك بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي إذ يتضح لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في دافعية الإنجاز تعزى لمتغير المستوى التعليمي وذلك راجع إلى أن أغلب الموظفين حاصلين على شهادات جامعية ولديهم خبرات معرفية مقارنة حول طبيعة العمل ما يجعلهم يتوافقون في كثير من النقاط والاتجاهات، ونفس الشيء بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة إذ كشفت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $a=0.05$  كمستوى معنوية بالنسبة للموظفين ذو الأقدمية والجدد في مستوى دافعية الإنجاز.

وفي الأخير نستنتج أن الفرضية الجزئية الرابعة لم تتحقق، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي-الأوتوقراطي-الحر) ودافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

وهذا ما يتوافق مع كثير من الدراسات منها دراسة سماتي حاتم (2011)، ودراسة عمار شوشان (2009) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية و دافعية الإنجاز تعزى لهذه المتغيرات.

وهذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مهمة للغاية في التطبيق الإداري إذ أنها تحتم على القائمين على العملية الإدارية إذا ما أرادوا الوصول بها إلى مستويات رائدة من حيث المردود والأداء. تحتم عليهم العمل على تشجيع السلوك القيادي الديمقراطي في الممارسات الإدارية وتحسين الحر (الفوضوي) والتقليل أو استبعاد السلوك القيادي الأوتوقراطي مادام لم

يكن له تأثير إيجابي على دافعية الإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة الرياضية الذين هم محور العملية الادارية وأعمدها التي لاتنهض بودنهم.

#### استنتاجات عامة :

نستخلص من خلال دراستنا لهذا الموضوع وجود علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية ، مما يؤكد أنه كلما زادت مشاركة القياديين في عملية السلوكات الادارية كلما زاد مستوى دافعية الإنجاز والعكس صحيح ، كما أن الضابط الرئيسي في عملية السلوكات القيادية هو العلاقة بين مستوى الطموح ومستوى الرضا لدى الموظفين . وكذلك يتضح أن السلوك القيادي له أثر في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين والرفع من روحهم المعنوية وتفاعلهم اتجاه العمل. كما توصلنا أن لسلوك القيادي الديمقراطي علاقة ارتباطية بدافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية لنا أن السلوك القيادي الديمقراطي له دور فعال في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين، الذي يحث على الإدارة الجماعية والعناية التي يلقاها المرؤوسين من قائدهم إذ نجد أن المدير لا يميل الى تركيز السلطة و يقوم بإشراك الموظفين في وضع الخطط وبرامج العمل و مشاورتهم في اتخاذ القرار وتشجيع العمل الجماعي بتوزيع المسؤوليات عليهم كل حسب قدراته . كما توصلنا أنه توجد علاقة ارتباطية غير دالة احصائيا بين السلوك القيادي الاوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية وهذا راجع النمط التسلطي الاستغلالي الذي تتخذ فيه القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم ما يؤدي إلى عدم الثقة في العلاقات بين الإداري و المرؤوس ، وإلى طريقة التسيير حيث يعتمد مبدأ تركيز السلطة و يتجنب التغيير في أسلوب العمل، كما يطلب من الموظفين تنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها والتقييد في حرفية الانظمة والتعليمات، وبهذا فالسلوك القيادي الاوتوقراطي غير قادر على دفع فريق العمل إلى دافعية الإنجاز وبذل المزيد من الجهود لأداء المهام .

وكذلك أنه توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الحر(الفوضوي)ودافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة ويرجع ذلك إلى أن السلوك يتنازل عن سلطة اتخاذ القرار للموظفين ويصبح هو في حكم المستشار فقط، إذ يعتقد ان تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل تتحقق من خلال إعطائهم الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم. إلا أنه ليس هناك اختلاف بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) و دافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).، ذلك أن معظم الموظفين هم ذكور وهذا ما يتوافق مع طبيعة نشاط المؤسسة الرياضية، كما أن معظمهم يمتلكون شهادات عليا. ولديهم خبرات معرفية متقاربة حول طبيعة العمل ما يجعلهم يتوافقون في كثير من النقاط والاتجاهات، والشيء نفسه بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة . فقد تشعبت العوامل أو المسببات لسلوك القيادي التي ترفع أو تحفض من مستوى دافعية الإنجاز بين عوامل تنظيمية وأخرى شخصية، كما

أصبح تحقيق السلوك القيادي من أهم الوسائل التي تحقق للمؤسسات المتقدمة أهدافها في تنمية العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها، وتنمية السلوك الإبداعي لدى منسوبيها وإيجاد الدوافع لديهم لبذل مزيد من الجهد، حتى يصبح بإمكان المؤسسة أن تحتفظ بقوة عمل مستقرة وطموحات عالية راغبة في أداء العمل مقبلة عليه. و لكن حتى تتمكن المؤسسة من صنع قرارات رشيدة وفاعلية لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة في هذه العملية.

#### اقتراحات :

على ضوء النتائج يقترح الباحث مجموعة من الإقتراحات التي يمكن أن تساهم في رفع دافعية الإنجاز لدى الموظفين وبالتالي تحقيق كفاءة وفعالية في العملية الادارية وتحسين خدماتها، ويمكن إجمالها فيما يلي :

- تشجيع السلوك القيادي الديمقراطي لمديري المؤسسات الرياضية بصفة عامة ومديرية الشباب والرياضة بصفة خاصة من طرف الهيئات المسؤولة وذلك لما يلعبه من دور في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الموظفين.
- ضرورة إخضاع كل من يترشح للمناصب القيادية لاختبارات تقيس السلوك القيادي حتى يختار كل من يتصف بصفات قيادية تشاركية.
- إقامة دورات تدريبية لفائدة المديرين لتمكينهم من الأداء الأمثل وتحسين سلوكياتهم القيادية.

#### المراجع :

1. ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي (2003): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر.
2. أحمد العابد وآخرون (2000): المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، بيروت لبنان
3. أوهيب مجيد الكيسي، صالح حسين أحمد الطاهر (2000): علم النفس التربوي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن.
4. رشاد علي عبد العزيز أبو موسى (1994): علم النفس الدافعي، دار النهضة العربية، القاهرة.
5. رفاعي محمد رفاعي (1981): السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة النهضة العربية، الكويت.
6. سيزلاقي أندرودي ومارك جيولاس (1991): السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر قاسم، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.
7. عالي الواحد وافي: مناهج البحث، (1997) معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة.
8. عصام بدوي (2001): موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مصر
9. علي الشراقوي (2005): إدارة الأعمال- الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت.
10. العميان محمود سليمان (2010): السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع عمان

11. فريد النجار(1999): تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيم، الذكاء السلوكي، مؤسسة الشباب، الإسكندرية، مصر .
12. القريوتي محمد قاسم(1998): السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. كمال دسوقي(1988): النمو التربوي للطفل والمراهق، دار النهضة العربية.
14. يوسف قطامي: "الدافعية للتعلم الصفّي لدى الصف العاشر"، مجلة دراسات، العدد2، المجلد20، 2، 1993.
15. أمينة عبد الخالق عبد القادر الأسطل: فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
16. بورايو وسيم وآخرون: الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية، 2011.
17. سماتي حاسم: النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
18. طلال عبد المالك الشريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
19. عفاف وسطاني: دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا (تخصص إدارة تربوية)، جامعة فرحات عباس(سطيف)، 2010.
20. عمار شوشان: النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الاساتذة، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2009.
21. موافق أحمد شحاتة: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، مذكرة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج(تخصص عمل وتنظيم)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
22. ميروح عبد الوهاب: السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية العمال، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
23. Cunningham ET Cordeiro: Education a l'Administration Aproblem – Based Approach, Allyn & Bacon. United States, 2004.