

الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية
دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

Leadership styles and their relationship to organizational commitment among sports
management workers A field study for the Directorate of Youth and Sports of the State
of M'sila

زاوي عزالدين¹، لونا عبد الله²

Zaoui azeddine¹ lounas abdellah²

¹ مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة البويرة،
البويرة، 10000، الجزائر، az.zaoui@univ-bouira.dz

² مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة البويرة،
البويرة، 10000، الجزائر، lounas@univ-bouira.dz

تاريخ النشر: 2022/06/01

تاريخ القبول: 2022/04/05

تاريخ الاستلام: 2022/01/02

المخلص : (10 أسطر على الأكثر)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من خلال دراسة تطبيقية على العمال في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم (41) موظفا. استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة الموظفين في المديرية. بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي تستهدف تعزيز الالتزام التنظيمي في المديرية.

- الكلمات المفتاحية : الأنماط القيادية - الالتزام التنظيمي - الإدارة الرياضية

Abstract

This study aimed to identify the relationship between leadership styles and organizational commitment in the Directorate of Youth and Sports of the State of M'sila through an applied study on the workers in the Directorate of Youth and Sports of the State of M'sila, who are (41) employees. The study used the descriptive research methodology, where a questionnaire was designed to collect data about the study variables, which were distributed to all employees in the directorate. After

collecting the data, they were analyzed by appropriate statistical methods, and the study reached results, the most important of which is the presence of a high level of leadership styles and organizational commitment, according to the respondents' assessment. In light of these results, the study presented a number of recommendations aimed at enhancing organizational commitment in the directorate.

Keywords: - leadership styles - organizational commitment - sports management

* مقدمة واشكالية الدراسة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، هذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة لتطوير الأداء ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة (زاوي زيد، عمرو مفتاح 2018 ص 211)

تعتبر القيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي أن للقيادة دور هام في عملية التفاعل حيث يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بن أفرادها والقيادة الفاعلة هي التي تعطي الجماعة شكلها المميز الواضح حيث تعتبر النواة التي يلتف حوها أفراد الجماعة إذ أن القيادة التي هي عملية تفاعل اجتماعي، لا يمكن أن تتم في فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون الجماعة لكي يتبلور من خلالها الدور أو الأدوار في وضع قيمتها ومعاييرها وثقافتها كما يضعون خطط النشاطات المختلفة لجماعتهم. (فارس بكة 20012 ص:

(08

كما حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور، إدراكاً لأهميتها في تحقيق آمال الجماعة وتطلعاتها، وهذا لا يتم إلا من خلال قيادة 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 عبدالقادر الأسطل، 11، 2009)

كما يعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي لمعالجة مدى انسجام أفراد التنظيم، فالأفراد ذوي الالتزام المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية في أعمالهم بصورة دائمة إلى المحافظة على استمرار ارتباطهم لمنظماتهم والتزامهم بالقوانين، ويطبقون ما تمليه عليه من خلال حصوله على علاوات وكفاءات نتيجة تحقيقه عائد كبير للمؤسسة، حيث تزيد الثقة بين العاملين إضافة إلى زيادة ولائهم للمنظمة، وانضباطهم بمواقف العمل بمعنى أن الالتزام التنظيمي هو الإخلاص والمحبة والاندماج والاستعداد لبذل جهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

حيث أصبح الالتزام التنظيمي من المواضيع الرائجة والواجبة الاهتمام نظراً لمكانتها البالغة، وما لها من اهتمام من قبل القيادات الإدارية، فمن المتوقع أن تقدم لنا هذه الدراسة بعض الرؤى العامة في هذا المجال، وبالتحديد سنحاول من خلالها التعرف على علاقة الأسلوب القيادي بالالتزام العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة. (المهدية عطه لله 11، 2017).

وانطلاقاً من إشكالية ان المورد البشري يشكل الدعامة الأساسية في منظومة العمل التنظيمي حيث يحدد نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها من خلال ارتباط ذلك بمستوى الكفاءة، ولما يمثله المورد البشري من أهمية في قيادة المنظمات نحو نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يكمن في استخدام الموارد البشرية استخداماً عقلانياً ورشيداً.

لذلك يسعى الإنسان إلى العمل ويطمح في الوصول إليه من خلال ما يكتسبه من مهارات وقدرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، وقد شهدت العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة اهتمام الكثير من الباحثين من بينها علاقة القائد بالتابعين حيث تعد القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري تؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتعليمي والديني والأخلاقي وغيرها.

كما تعتبر القيادة من الوظائف المهمة التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق نجاحها أو فشلها فهي بمثابة الرأس من الجسد للإدارة وتماثل تأثير متميزا في نجاح المنظمات إذ يمكن للقيادة الجيدة أن تحول المنظمة من حالة التفكك والتردي إلى منظمة قوية وناجحة، في حين أن القيادة الضعيفة قد تحول منظمة ناجحة إلى أخرى فاشلة بالرغم من أنها قد تمتلك الموارد البشرية، المادية والتقنية إلا أنها قد تفشل في تحقيق الكفاءة والفاعلية والسبب في ذلك يرجع إلى عدم وجود قيادة قادرة على تحقيق انسجام بين هذه الموارد.

ومن هنا يتبين أن للقيادة دورا أساسيا في التأثير على أداء العاملين والمنظمة ومن بين نتائج القيادة في الالتزام الذي يعد أحد المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج كونه من أهم المؤشرات الأساسية لصحة المؤسسة وفعاليتها على أساس أن المؤسسة لا يوجد فيها الالتزام سيكون النجاح والفعالية أقل من المؤسسة التي يكون فيها الالتزام موجود، فالعامل الملتزم في عمله هو الفرد الأكثر تكاملا مع وظيفته مما يحقق الاستقرار والاستمرار في عمله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطا في مشاركة التابعين وحل المشكلات المتعلقة بالعمل.. ومن خلال ما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين الانماط القيادية والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
- ومنه تتفرع الإشكاليات الجزئية التالية
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الالتزام التنظيمي في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)؟
 - هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
 - هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
 - هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الحر والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
- الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع،

1-دراسة دربوش شهيناز(2012) بعنوان: " إثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسير الموارد البشرية من جامعة منتوري قسنطينة ، هدفت الدراسة إلى تبيان إثر الأنماط القيادية إدارية(النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والحر)على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بطريقة مسيحية على عينة قدرة ب 20 مؤسسة صناعية خاصة، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات " استبيان موجه للقادة واستبيان موجه للمرؤوسين، أهم النتائج المتوصل إليها انه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي والديمقراطي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

2-دراسة "علي عثمانية (2020) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الازمات الرياضية ، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية وادارة الازمات الإداري لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولايي المسيلة وبرج بوعريبرج، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، واستعمل الاستبيان كأداة لجمع المعلومات على عينة مسحية من العاملين قدرت ب 70 فرد ، ومن أهم النتائج المتوصل إليها توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الأنماط القيادية 'الديمقراطي ،الفوضوي ، الدكتاتوري وإدارة الازمات في مديرتي الشباب والرياضة لولايي البرج والمسيلة ..

3-دراسة أمان الله رشيد (أمان الله، 2011) بعنوان الأسلوب القيادي للمدرب وعلاقته بالسمات الدافعية للاعب الكرة الطائرة والتي هدفت الي التعرف على السلوك القيادي المسيطر على مدربي كرة الطائرة بالجزائر العاصمة وأيضاً معرفة العلاقة الموجودة بين الأسلوب القيادي المسيطر وسمات الدافعية على مدربي الكرة الطائرة في الجزائر العاصمة والتي توصلت الي ان توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الأسلوب القيادي وسمات الدافعية للإنجاز الرياضي وان الأسلوب المسيطر هو الأسلوب الأوتوقراطي.

4-دراسة رشيد بن دغفل (بن دغفل، 2012) بعنوان علاقة الأسلوب الديمقراطي بتماسك فريق كرة القدم دراسة ميدانية لبعض فرق ولاية المسيلة وهدفت الدراسة الى تبيان العلاقة الموجودة بين الأسلوب الديمقراطي وتماسك الفريق في كرة القدم لبعض فرق ولاية المسيلة وقد خلصت الدراسة جملة من النتائج من أهمها هناك علاقة إيجابية بين الأسلوب الديمقراطي ورضا اللاعبين كما يسمح هذا الأسلوب بتوطيد العلاقة بين

المدرّب واللاعبين فيما بينهم كما يسمح هذا الأسلوب أيضا بإزالة الغموض بين اللاعبين فوق أرضية الميدان، ويعتبر الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي للكشف عن مدى التجانس القائم بين الأفراد ومنظما م، فالأفراد ذوي الولاء المرتفع اتجاه منظما م هم الذين لديهم الاستعدادات المطلوبة للرفع وزيادة الجهد المبذول وإتقان أعمالهم ويسعون إلى الارتباط بالمنظمة التي ينتمون إليها. وقد بينت معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن أكثر الأفراد ولاء وانتماء لمؤسساتهم هم الذين تنخفض نسب غيابهم عن عملهم ويكون رضاهم الوظيفي في ارتفاع مستمر.

5- دراسة "محمد بن احمد بن محمد جبرة (2005) بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية" مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية جامعة أم القرى مكة المكرمة، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بمدينة جدة، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، واستعمل الاستبيان في جمع المعلومات من المفحوصين بأسلوب الحصر الشامل على عينة قدرة ب 335، وأهم النتائج المتوصل إليها توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المتعلقة والقيادة الاجتماعية وقيادة الفريق والقيادة بصورة إجمالية، بينما وجدت علاقة سالبة بين الإبداع والقيادة المتساهلة والقيادة المتسلطة والقيادة المتقلبة.

الفرضيات:

الفرضية العامة:

• هناك علاقة ارتباطية بين الانماط القيادية والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الالتزام التنظيمي في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة).

• هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

• هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

• هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الحر والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- ويهدف هذا البحث الى الوقوف على العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي في المؤسسة الرياضية كذلك معرفة المساهمة الفعلية للأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الرياضية و محاولة الكشف عن النمط القيادي الذي يحقق الالتزام التنظيمي أيضا الكشف عن واقع الانماط القيادية والالتزام التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، أيضا التعرف على متطلبات التي تساعد على الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وفي الأخير التعرف على معوقات التي تؤثر على تحسين الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- وتكمن الأهمية التي يقدمها البحث في الأهمية العلمية النظرية من خلال إبراز أهمية الانماط القيادية والدور الذي تلعبه في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المديرية، وأنها تمس جانب مهم من جوانب الفرد وهو الجانب النفسي الاجتماعي والذي له أثر كبير على مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وكذلك تبرز أهميتها كونها تعالج موضوع العلاقات الاجتماعية بين العمال ومالها من تأثير على نفسيات العمال والتزامهم للمنظمة، وتعيد الاعتبار للعوامل الإنسانية كعوامل مهمة في العمل وان أثرها كبير في ارتفاع الأداء أو نقصه

وأيضا معرفة العراقيل التي تؤثر على العمال والتزامهم التنظيمي وتفاديها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة اما الأهمية العلمية التطبيقية: تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير لتوفير الأنماط القيادية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ومن ثم تلافي أوجه القصور الناتجة عن ضغوط العمل الإضافية التي تؤثر عليهم سلباً..

الطرق المنهجية المتبعة:

إن الدراسة الاستطلاعية، كما يوحي الاسم، تهدف فقط إلى استكشاف أسئلة البحث ولا تنوي تقديم حلول نهائية وحاسمة للمشاكل القائمة. عادة ما يتم إجراء هذا النوع من الأبحاث لدراسة مشكلة لم يتم تحديدها بوضوح حتى الآن. وبالتالي لا يهدف البحث الاستطلاعي إلى تقديم أدلة قاطعة، بل يساعدنا في فهم المشكلة بشكل أفضل. عند إجراء البحوث الاستكشافية، يجب على الباحث أن يكون على استعداد لتغيير اتجاهه عند الكشف عن بيانات أو رؤى جديدة.

ومنه فالخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبني عليها الباحث تصوراته الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة، من الممارسة الميدانية المهنية للطلاب. وقد تم الاتصال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من أجل اخذ معلومات عن عدد العمال التابعين لها لهدف استطلاعي.

مجال الدراسة

المجال المكاني: المجال المكاني للدراسة، أو حدود الدراسة المكانية هي البعد أو الإطار المكاني للدراسة وموضعها. البعد المكاني للدراسة هو المنطقة التي سيستخدمها الباحث في أخذ عينة الدراسة.

يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الاستطلاعية، التي قمنا بها في مديرية الشباب لولاية المسيلة.

المجال الزمني: المجال الزمني للدراسة هو أحد حدود البحث الرئيسية، والمقصود بالمجال الزمني للدراسة العلمية هو المدة أو الفترة التي يحتاجها الباحث في جمع المعلومات والبيانات الميدانية للدراسة. ليس المجال الزمني الفترة التي يحتاجها الدارس من أجل الانتهاء من الرسالة العلمية والتي تتغير من موضوع بحث إلى آخر.

-الجانب النظري: 06 جانفي 2020.

-الجانب التطبيقي: 05 أفريل 2020. إلى غاية 29 ماي 2020.

المنهج المستخدم

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية

والالتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية، وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على التزامهم التنظيمي.

. مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

هو جميع الافراد او الاشياء او الاشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها نتائج الدراسة. لذا فان الباحث يسعى الى اشتراك جميع افراد المجتمع، لكن الصعوبة تكمن في ان عدد افراد المجتمع قد يكون كبيرا، بحيث لا يستطيع الباحث اشراكهم جميعا.

هو عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويضم مجتمع الدراسة (41) فردا وبعد الاطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا استغلالها في صياغة الفروض وهذا فيما يخص متغير الجنس والسن، المستوى التعليمي والاقدمية في العمل وتأثيرها على المتغير التابع في دراستنا. وبعد توزيع استمارة البحث للتحقق من ثباتها على (07) عمال تم حذفهم أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من (34) عاملا.

ومن خلال أن مجتمع الدراسة الذي هو اقل من 100 فردا فقد ارتأينا ان نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

- العينة:

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع. لذا فان عينة البحث يجب ان تحتفظ بجميع خصائص المجتمع الاصلي حتى تكون ممثلة لذلك المجتمع.

وفي دراستنا هذه فان العينة هي مجمع الدراسة والممثلة في 41 موظف من مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

ضبط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: المتغير المستقل في بحثنا هو الأنماط القيادية.

المتغير التابع: المتغير التابع هو الالتزام التنظيمي.

. أدوات جمع البيانات

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة الأنماط القيادية بمديرية الشباب والرياضة وعلاقته بالالتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الإستمارة استبائية، وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقا من موضوع بحثنا، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى أربع محاور:

المحور الأول: تناول فيه النمط القيادي الديمقراطي وضم 08 عبارات

المحور الثاني: تناول فيه النمط القيادي الاوتوقراطي وضم 08 عبارة

المحور الثالث: تناول فيه النمط القيادي الحر وضم 08 عبارة

المحور الرابع: تناول فيه الالتزام التنظيمي وضم 15 عبارات وتكون الإجابة على بنود الاستمارة متدرجة بين دائما، أبدا، احيانا.

الخصائص السيكومترية للأداة

صدق الاستمارة:

لوقوف على مدى تناسب بنود الاستمارة مع البيئة الجزائرية، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة مختلفي الدرجات العلمية شوهد لهم تجربة وخبرة في مجال البحث العلمي والذين كان عددهم خمسة (05) قصد تحكيمها، حيث اجمع جميع الأساتذة على مناسبة الاستمارة بعد ادخال التعديلات اللازمة والضرورية، وقد أجمعوا على صدق محتوى الاستمارة وتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله وحول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة،

الثبات

قبل عرض الاستمارة على عينة البحث يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وذلك بحساب معامل الارتباط Test-Retest والذي عبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق، ومن اجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون من 7 عمال، وقد سحبوا عشوائيا من القائمة الاسمية وحذفوا لاحقا من

العينة النهائية، بعد مدة 15 يوم تم إعادة توزيع الإستبانة حيث تم استبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة الأصلية، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي: العينة تساوي 07 أفراد.

الجدول 1: معامل الارتباط

معامل الارتباط	العينة
0.71	07 افراد

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 2020،.

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر ب0.71 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة قوية، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق. يشير ثبات الاستبيان إلى ثبات نتائجه أي أنه لا تتأثر درجات الأفراد إذا ما طبق عليهم الاستبيان في فترات متفاوتة وهناك عدة طرق لحساب الثبات .

إجراءات التطبيق الميداني للأداة

بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط الاستمارة الخاصة بعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، حيث قمنا بتوزيع عليهم 34 استمارة ابتداء من 10 أفريل 2020 إلى غاية 13 أفريل من نفس السنة لأخذ ومعرفة رأيهم حول معرفة نوع العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب لولاية المسيلة.

تم استرجاع الاستمارة الموزعة عليهم ابتداء من 20 أفريل 2020 إلى غاية 26 أفريل من نفس السنة وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات ووضعها في جداول، ثم حللنا النتائج المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كانت فرضيتنا محققة أو عكس ذلك.

حدود الدراسة

- اقتصر البحث على مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة.
- اقتصر البحث على عمال مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة. 2020
- اقتصرت النتائج على العبارات الموجودة في الاستبيان الموزع على عمال مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة.

الأساليب الإحصائية (الحزم الإحصائية spss)

تعرف الأساليب الإحصائية على أنها مجموعة من البيانات التي يقوم الباحث بجمعها وتحليلها والحصول من خلالها على نتائج تسهم في حل مشكلة بحثية معينة. كما يطلق عليها مجموعة طرق تستخدم في البحث العلمي من أجل التوصل لنتائج مرضية. مقياس الارتباط: يعني وجود علاقة من نوع ما بين متغيرين بحيث تتأثر درجات كلا المتغيرين بالأخر زيادة أو نقصان وهذه العلاقة قد تكون: علاقة طردية يكون الارتباط موجب، يعني كلما زادت قيمة أحد المتغيرين زادت قيمة المتغير الأخر تبعاً له والعكس صحيح. علاقة عكسية يكون الارتباط سالب يعني كلما زادت قيمة أحد المتغيرين قلت قيمة المتغير الأخر تبعاً له والعكس صحيح..

اختبار الفروق t-student وANOVA لمعرفة مستوى الدلالة للمتغيرات الأخرى مثل

1- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول 2: يوضح نتائج الاختبار (t-test) عن مدى وجود فروق في إجابات أفراد البحث بالنسبة للجنس والالتزام التنظيمي

المحور	الجنس	ن	المتوسط	T المحسوبة	T الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الالتزام التنظيمي	ذكر	25	2.5331	0.197	0.161	32	0.05	غير دال
	انثى	09	2,3569					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 2020،

تحليل الجدول رقم 2: يتضح في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الذكور والإناث حول محور الالتزام التنظيمي حيث نلاحظ في الجدول أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولة، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وذلك عند مستوى درجة معنوية (0.05).

الجدول 3: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط للمحاور الأربعة بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	نوع العلاقة
النمط الديمقراطي	2.80	0.91	*0.76	علاقة متوسطة
النمط الاوتوقراطي	2.79	0.93	-0.17	علاقة سالبة
النمط الحر	2.98	0.87	0.21	علاقة ضعيفة
الالتزام التنظيمي	2.83	0.88		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 2020،

-تحليل الجدول رقم 03: ويتضح من الجدول رقم 03 انه: فيما يخص محور النمط الديمقراطي فمتوسطة الحسابي (2.80)، وانحرافه المعياري (0.91)، ومعامل ارتباطه (0.76) وهي علاقة ارتباطيه قوية، أي وجود ارتباط قوي بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهي قيم دالة عند مستوى (0.05).

- فيما يخص محور النمط الاوتوقراطي فمتوسطة الحسابي (2.79)، وانحرافه المعياري (0.93)، ومعامل ارتباطه (- 0.17)) وهي علاقة ارتباطيه سالبة، أي وجود ارتباط سالب النمط الاوتوقراطي والالتزام التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهي قيم دالة عند مستوى (0.05).

- فيما يخص النمط الحر فمتوسط الحسابي (2.98)، وانحرافه المعياري (0.87)، ومعامل ارتباطه (0.21) وهي علاقة ارتباطيه ضعيفة، أي وجود ارتباط ضعيف بين النمط الحر والالتزام التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهي قيم دالة عند مستوى (0.05)

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

مناقشة النتائج للفرضية الأولى فيما يخص اختبار عوامل الجنس، بالسن، المستوى التعليمي، الأقدمية التي هدف الباحث من خلالها للتأكد من عدم وجود فروق بين عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تعزى إلى العوامل الديموغرافية المشار إليها سابق فقد خلص الباحث إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العوامل الديموغرافية والشخصية (الجنس، بالسن، المستوى التعليمي، الأقدمية) وهذا ما يدل على عدم تأثر الالتزام التنظيمي لعمال مديرية الشباب والرياضة بهذه المتغيرات ومن هنا يمكن القول ان الفرضية قد تحققت وتتفق دراستنا هذه مع دراسة محمد زحاف والتي خلصت أيضا الى عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العوامل الديموغرافية والشخصية (الجنس، بالسن، المستوى التعليمي، الأقدمية) (زحاف، 2013) ودراسة كذلك كل من شعيب معزوز وعمراني أحمد حكيم، في عدم وجود الفروق (معزوز شعيب، 2020). كما اتفقت أيضاً مع دراسة "بنوناس صباح" (2017) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، واتفقت أيضاً مع دراسة "محمد محمد مصطفى أبو جياب (2016)" الذي توصلت نتائجه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات البحث مجتمعة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

، كما اختلفت أيضاً مع دراسة "سمية جقيدل" التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل، واختلفت أيضاً مع دراسة "رايح برباخ" (2019) الذي أكدت دراسته على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عمال المركبات الرياضية حول درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

ومفادها وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، تبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي قدرت بـ 0.46 دالة عند مستوى دلالة 0.01 تؤكد بوجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين

النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. تفسر هذه النتيجة على وجود تسيير وتدبير جيد وفعال من طرف القائد لكونه يتبع النمط القيادي الديمقراطي في علاقاته مع العمال، من خلال إتاحة فرص الحوار لخلق نشاط وحيوية داخل المؤسسة، حيث ان أفضل تقدير لدى المرؤوسين يمثل في القيادة الفعالة، ولا يعني ذلك تقييد الإرادات ولا تثبيطها ولكن اكتشافها لجعلها تتوافق مع الأفعال المقررة لضمان نجاحها، فالقائد لا يستغل سلطات منصبه من أجل إصدار الأوامر والأحكام فقط بل يولد الرغبة الصادقة لدى المرؤوسين فهو يؤثر بشكل معنوي وإيجابي في الالتزام التنظيمي، فالقائد الديمقراطي حريص دائما على مراعاة احتياجات مرؤوسيه إذ أن توزيع المسؤوليات والمهام بعدالة بين العاملين كل حسب قدراته وإمكاناته يشعرهم بتقدير الإدارة لهم وثقتها فيهم مما يزيد من عطايتهم في جو من الألفة والمحبة. (محمود العميان 2002، 260)

وتتفق دراستنا مع دراسة رشيد بن دغفل، هناك علاقة إيجابية بين الأسلوب الديمقراطي ورضا اللاعبين كما يسمح هذا الأسلوب بتوطيد العلاقة بين المدرب واللاعبين فيما بينهم كما يسمح هذا الأسلوب أيضا بإزالة الغموض بين اللاعبين فوق أرضية الميدان (بن دغفل، 2012)، فالأفراد ذوي الالتزام اتجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات المطلوبة للرفع وزيادة الجهد المبذول وإتقان أعمالهم ويسعون إلى الارتباط بالمنظمة التي ينتمون إليها.

وتتفق دراستنا مع دراسة وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ("على عثمانية 2020) الذي توصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي وإدارة الأزمات في الإدارة الرياضية وتتفق أيضا مع دراسة (دربوش شهيناز 2012) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي وتنمية الإبداع الإداري في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. واختلفت مع دراسة العمري الموسومة بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود. التي أكدت على عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي (العمري، 1999).

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

ومن خلال النتائج المتحصل عليها احصائيا تبين أن قيمت معامل الارتباط بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى الالتزام التنظيمي قدرت بـ 0.19 دالة عند مستوى دلالة 0.05 التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. وهي علاقة ارتباطيه سالبة بين المتغيرين، مما يعني أن هناك عدم تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، حيث أن أسلوب القيادة لا يتفق مع آراء الموظفين وهذا يؤثر سلبا على القدرات الإبداعية لديهم، وهذا ما توصلت إليه الدراسات الحديثة التي كشفت عن مجموعة من المؤشرات عن النمط الأوتوقراطي التسلطي تلك التي أجراها 'وليم ريدن W Reddin' التي توصل من خلالها إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدو انتقادي وكثير التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، وينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده (فاروق عبد الفقيه 2005، 156)

، ويرى بعض الباحثين أن النمط الأوتوقراطي التسلطي لم يعد يتلاءم مع الإدارة الحديثة نظرا لتعقيد العمل فيها وتميزها بارتفاع المستوى الثقافي للموارد البشرية، مما يتطلب نمطا يقوم على العلاقات.. الإنسانية...مع المرؤوسين..

وفي نفس السياق لقد كشفت دراسات متعددة أن المنظمات ذات النمط القيادي الأوتوقراطي غير فعالة في البيئة الديناميكية وتعيق تدفق الجهد الإبداعي، لأنها تعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها. (نجم عبود نجم 2003، 135)

وعليه تتفق دراستنا مع. وتتفق هذه الدراسة مع ('محمد بن احمد بن محمد جبرة 2005) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الإبداع والقيادة المتساهلة والقيادة المتسلطة من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بمدينة جدة، تختلف عن دراسة (عادل بن صالح الشقحاء 2005) الذي توصل الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين النمط القيادي التسلطي والإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض. مما سبق نستنتج ان الفرضية الثالثة محققة حيث توصلنا إلى: وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

بيّنت النتائج أن قيمت معامل الارتباط بين النمط القيادي الحر ومستوى الالتزام التنظيمي قدرت بـ 0.21 دالة عند مستوى دلالة 0.05 التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين النمط القيادي الحر ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. حيث اتجه القائد إلى تفويض السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق وميله لإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، يتيح لهم مزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة أعماله، ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة فيترك لمؤوسيه حرية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات ويتكهنهم يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويجيزون لأنفسهم حوافز العمل دون الرجوع إلى القائد، وأيضا أنه لا يعني أن الأفراد الأكثر التزاما هي الفرق الأكثر حرية كما هو الحال في حالة المؤسسات ذات النمط القيادي الحر، ويكون هذا الأمر ذا مغزى عندما يتم الاعتراف بأن الالتزام ليس مجرد إحساس بالانتماء والتملك، بل هو تحويل ذلك الانتماء إلى أفكار ناجحة، فإذا لم يقم القائد درجة من التحكم والتوجيه، عندئذ يكون من السهل لهذه الحرية التي شجعت المبادرة والإبداع أن تؤدي إلى صعوبة صياغة استراتيجية واضحة للتنفيذ.. وعليه تتفق دراستنا مع الغامدي التي أسفرت على أن أكثر واتفقت أيضا مع دراسة ناصر محمد ابراهيم بعنوان أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو الممي. والتي أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي (ناصر، 2004). واختلفت دراستنا مع دراسة بن حفيظ شافية وهدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر موظفي جامعة ورقلة، وكذا معرفة الأنماط السائدة، وفحص الفروق في درجة فاعلية القيادة باختلاف المؤهل العلمي والجنس (شافية، 2013)، واختلفت دراستنا أيضا مع دراسة عطوي جودت عزت التي هدفت لمعرفة النمط الإداري أكثر تفضيلا لدى المعلمين والتي بينت أن النمط التسيبي هو الأقل انتشارا في مدارس متوسطة مكة المكرمة (عطوي، 2014).

. خاتمة:

ترتبط القيادة والالتزام التنظيمي لعمال الموارد البشرية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، كون الأنماط القيادية الديمقراطية، الحرة، تؤثر سلبا أو إيجابا على التزام

المؤوسين وعلى حيمهم للعمل وإتقانهم لما يقومون بأدائه وانجازه، لأن الأنماط القيادية تختلف من فرد لآخر وهذا راجع إلى ادراكات واتجاهات وسلوكيات وحتى الظروف الاجتماعية لكل فرد وطريقة تفاعله مع الأنماط القيادية المختلفة في ضوء علاقاته المهنية وطبيعة العمل في حد ذاته، ومساره المهني والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. ولهذا نوصي بوجوب الاعتماد على هذه الدراسات والاستفادة منها لتفعيل الأنماط القيادية التي تتناسب مع المواقف والاحداث والوضعيات المهنية. وأن تختار المؤسسات الأفراد الذين يتمتعون بقدرات شخصية قيادية من الاستقلالية والثقة بالنفس والقيضة والمرونة من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الالتزام للمؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة خدمة للصالح العام.

13. الاقتراحات والتوصيات:

- تشجيع العمل الجماعي.
- إشراك العامل في اتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاته.
- خلق علاقات تعاون وحوار ولقاءات بين مختلف الأطراف العامل.
- خلق جو من الحوار بين الجماعة والمشرف من أجل تعبئة جميع الطاقات وتحقيق المشاركة الفاعلة فيما بينها لبلوغ الأهداف التنظيمية.
- الاهتمام بإدراك الفرد لطبيعة العوامل التنظيمية السائد بالمؤسسة.
- الاهتمام بنظرة العمال واتجاهاتهم نحو المؤسسة، وذلك من خلال القيام دوريا.
- دراسات مسحية لاستقصاء مستوى الالتزام التنظيمي.
- وجود مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي داخل الإدارة الرياضية وهذا ما يجعل المؤوسين ملتزمون أديباً وأخلاقياً تجاه منظماتهم وبالتالي لا بد من استغلال هذا الالتزام بما يحقق أهداف الإدارة والمؤوسين على حدٍ سواء.
- إدخال مفهوم الالتزام كمعنى جديد في الإدارة الرياضية والمواءمة بين أنواعه المختلفة وأنواع الأنماط القيادية.
- العمل على استخدام أنماط قيادية أكثر فعالية في قيادة المؤوسين والابتعاد قدر الامكان عند النمط التسلطي الذي أصبح غير مقبول في منظماتنا ولاسيما أن المنظمات السابقة كانت لعقود طويلة مطبقة لهذا النمط الذي أثبت فشله الذريع.

- العمل على إدخال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمصالح التي تعتمدها القيادة والمرؤوسين مصيرية بالنسبة للأشكال والجداول توضع في اول او اخر الصفحة مع تجنب وضعها في منتصف النص ويكون العنوان فوق الجدول وأسفل الشكل أما المصدر فيكون تحت الشكل أو الجدول.

1- قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة.

- 1- عبيد عبد الله العمري. (1999). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود. مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية، م 11، السعودية.
- 2- العميان محمود 2005: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان .
- 3- فاروق عبد فلييه، السيد محمد عبد المجيد 2005: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 3 عمان، دار المسيرة.
- 4- نجم عبود نجم 2003: إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط 3 دار وائل - للطباعة والنشر عمان.
- 5- ديريوش شهيناز 2012: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسير الموارد البشرية. جامعة منتوري قسنطينة.
- 6- عادل بن صالح الشفحاء 2004: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري " دراسة - مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، إمارة مكة المكرمة.
- 7- محمد بن احمد بن محمد جيرة 2005: علاقة الأنماط القيادية والإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية جامعة أم القرى. السعودية.
- 8- أمينة عبد الخالق عبد القادر الاسطل (2009) : فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى

- مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة عن وجهة نظرهم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير لكلية الإدارة التربوية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 9-المهدية عطا الله (2017): بعنوان الأسلوب القيادي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- 10-رشيد أمان الله. (نوفمبر، 2011). الأسلوب القيادي للمدرب وعلاقته بالسّمات الدفاعية للاعبى المستوى الأول للكرة الطائرة بالعاصمة. مجلة الإبداع الرياضي، ع 2، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 11-رشيد بن دغفل. (نوفمبر، 2012). علاقة الأسلوب القيادي الديمقراطي بتماسك الفريق. مجلة الإبداع الرياضي العدد 70، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 12-محمد زحاف. (2013). الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، العدد 13، جامعة مستغانم الجزائر.
- 13-عمراني، أحمد حكيم معزوز شعيب. (جوان، 2020). مساهمة تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في انجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر. المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضة، المجلد 17، العدد الاول(مكرر)، مستغانم الجزائر.
- 14-بنوناس صباح: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي "دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة" رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم، سنة 2016م.
- 15-محمد سعيد الغامدي. (2009). النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. جامعة أم القرى، السعودية: رسالة ماجستير.
- 16-محمد إبراهيم مجي ناصر. (2004). أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني. السعودية.

- 17- ن حفيظ، شافية. (2013). علاقة النمط القيادي حسب نظرية" هيرسي وبلاشارد «بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح: ورقلة.
- 18- جودت عزت، عطوي. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة – مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية (الإصدار ط5). الأردن-
- 19- زاوي زيد، عمرون مفتاح، القيادة التحويلة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية، مديرية الشباب والرياضة لولاية (المسيلة، البرج)، مجلة الابداع الرياضي 12 (02) 2018 ص 211.
- 20- على عثمانية، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الازمات في الإدارة الرياضية، مديرية الشباب والرياضة لولاية (المسيلة، البرج)، مجلة الأبداع الرياضي 12(02) 2021 ص 178، 198.
- 21- بكة فارس، علاقة بعض الأساليب القيادية للمدربين مستوى دافعية الانجاز للاعبين المستوى العالي، مجلة الأبداع الرياضي 2012 ص 23/08.