

## القائد التحويلي ومستوى الإبداع لدى رؤساء الاتحادات الرياضية العامة

د. فتحي يوسف طالب الله

د. فؤاد احمد برغش

د. أسامة سالم محمد الشريف

الايمل :

الايمل :

تاريخ القبول /2022/5/13

تاريخ الاستلام /

الكلمات المفتاحية : القائد التحويلي – الاتحادات الرياضية

### الملخص البحث

#### مستخلص الدراسة

الدراسة المقدمة بعنوان "القائد التحويلي ومستوى الإبداع لدى رؤساء الاتحادات الرياضية العامة"، وكان من أهداف الدراسة معرفة درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية العامة لصفات القائد التحويلي، وكذلك مستوى الإبداع لدى رؤساء الاتحادات الرياضية العامة، وكانت تساؤلات الدراسة ما هي درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية العامة لصفات القائد التحويلي؟، وما مستوى الإبداع لدى رؤساء الاتحادات الرياضية العامة؟ واستخدم لهذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكان مجتمع وعينة الدراسة من رؤساء وأعضاء المكاتب التنفيذية، واللجان العاملة بالاتحادات الرياضية العامة الممثلة في جميع الألعاب الرياضية، وقد بلغ عددهم (46) مبحوثاً، وكان من أهم نتائج الدراسة، الحرص علي إيجاد حس مشترك بين المسؤولين والعاملين، وكذلك تعزيز الجانب الإنساني لتحفيز العاملين والرفع من مستوي أدائهم.

#### Abstract

The presented study titled "The Transformational Leader and Level of Creativity Among General Sports Federation Leaders", and one of the objectives of the study was to find out the extent to which General Sports Federation leaders practice the qualities of transformational leader, as well as the level of creativity of managers of generalist sports federations. For the qualities of a transformational leader?, and what is the level of creativity of managers of public sports federations? For this study, the descriptive survey method was used. The study population and sample consisted of heads and members of executive offices, and working committees of general sports federations represented in all sports, and their number reached (46) respondents. One of the most important results of the study was the concern to find common sense between civil servants and workers, as well as the reinforcement of the human aspect to motivate workers and raise their level of performance.

## المقدمة ومشكلة الدراسة

يشهد العصر الحالي تطوراً مذهلاً و سريعاً في الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية، والتي تمر بمرحلة دقيقة من مراحل تطورها، في ظل مجموعة من المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، مما يتوقع معه تغيرات حتمية في مختلف المجالات وشتى ميادين العمل، ومنها طبيعة الدور القيادي والذي ينتظر أن يغير من أساليبه ونظرياته ليكون أقدر على المواجهة، مما يجعل الإمام بالاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية أمراً ضرورياً، فلم يعد الدور القيادي مجرد تسيير شؤون المؤسسة تسييراً روتينياً والتأكد من سير العمل فيها، بل تغيرت النظرة لطبيعة هذا الدور القيادي، حيث تؤكد النظرة الحديثة على دوره كقائد تربوي يشرف على منظمة تربوية لمجتمع ينشد التطور في عالم متغير وسريع التغيير.

إن ما ينطبق على الإدارة بشكل عام ينطبق على الإدارة التربوية بشكل خاص، فالمؤسسات تحتاج إلى قيادات تربوية قادرة على تكوين رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة التربوية، وعلى التخطيط الاستراتيجي في تطوير وإدارة التغيير وتجنب الأزمات، لتواكب التطورات والاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال. (الطويل، 2006، 21)

إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، والإدارة المحركة للعمل، وهي عامل رئيسي من عوامل نجاح أي تنظيم إداري، ووسيلة توجيه وتحفيز واتصال ودفع في كل المؤسسات، وهي سلوك يقوم به الفرد لتوجيه نشاط جماعة نحو هدف مشترك، ويتضمن مواصفات المبادأة والتمثيل والاتصال والتكامل والإنتاج، وتستطيع الإدارة الحصيفة تحقيق الأهداف المؤسسية، عندما تتوفر لها قيادات إدارية كفؤة نزيهة تقدم الصالح العام على أي اعتبار آخر، وتتصف بالعدالة والمبادرة والإبداع، وترتكز على العمل الميداني وتتصدى للمشكلات قبل وقوعها. (فوزي، 2007، 73).

حيث قال العميرة (1999)، أنه يجب أن تتوفر في القائد التربوي خصائص يتميز بها كالخبرة العملية، والمقدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، و المقدرة على تنسيق جهود العاملين بشكل فاعل، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، كما يجب أن يتحلى بالصبر والحكمة والجدية في العمل، وأن يكون قدوة للآخرين وقادراً على التأثير في التابعين له وتحفيزهم. (العميرة، 14، 1999)

كما قال أيضا رشيد (2003)، أن القيادة الإدارية تعد قضية محورية لأية مؤسسة في جميع المستويات التربوية، حيث أضحت مهارات التعامل مع الآخرين جزءاً لا يتجزأ من المهارات المطلوبة للقيادة الفاعلة، ففي حين كان ينظر إلى القادة في الماضي على أنهم أداة أساسية، في الضبط والسيطرة والرقابة المحكمة فحسب، إلا أنه في مؤسسات اليوم أصبح الدور التحفيزي والملمه للقادة مرتكزاً محورياً في دورهم القيادي، وقد فرض هذا الدور المتطور على قادة المؤسسات المعاصرة، التركيز على تطوير هذه المهارات لدى القادة الحاليين، وكذلك التأكد من وجود هذه المهارات لدى المرشحين للمواقع القيادية لمواكبة تطورات العصر، ومن هذا المنطلق اتجهت بحوث القيادة الإدارية، إلى البحث عن الخصائص والسلوكيات المطلوبة عند القادة، بما يتلاءم مع أدوارهم المتجددة حتى يستطيعوا أن يتقنوا أدوارهم القيادية في منظمات اليوم بنجاح. (رشيد، 2003، 61)

وأضاف شلوعوط قائلاً (2003)، أن القيادة التحويلية تسهم في بناء جسور من الثقة بين العاملين والمؤسسة التي يعملون فيها، كما أنها تزيد من مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها، فيجعل من اليسير تنفيذ القرارات بصورة دقيقة وكفاءة عالية، وهذا يتطلب تحسين وسائل تفويض السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة بهدف المشاركة في وضع الأهداف، وفي تحديد السياسات المختلفة. (شلوعوط، 2003، 112)

إن أهمية القيادة التحويلية تتضح في جميع المؤسسات، لما لها من انعكاس على ثقافة المجتمع، من خلال تطبيق الإدارة اللامركزية، وتحقيق الانتماء، والانجاز، والولاء، والعمل بروح الفريق، وتحقيق ذات العاملين، ويرتبط مفهوم القيادة التحويلية بمفهوم ثقافة المجتمع كونها تشكل عنصر فاعل في تحديد الفاعلية القيادية، كما أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً أكبر من نموذج القيادة أو شخصية القائد في عملية توجيهه السلوك نحو تحقيق الأهداف المرجوة. (طاهر، 2010)

إن ممارسة أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة الرياضية ملائمة للتحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية حاضراً ومستقبلاً، وأن أثر القيادة التحويلية يظهر في جوانب عدة مثل: بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتعزيز الالتزام بأهداف الجماعة، وتوفير الدعم للعاملين، واستثارة التفكير لحل المشكلات، إذ تهتم القيادة التحويلية بتغيير المؤسسة من حالة إلى أخرى أو من ثقافة إلى أخرى، وتعمل على رفع قدرة وكفاءة المؤسسة الرياضية على الاستجابة الإيجابية للتغيير في البيئة الخارجية والتحكم فيها، والاستفادة من ثمارها وتجنب سلبياتها، وأن التفاعل بين القائد والعاملين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز

المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها، والارتقاء بمستوى العاملين بها. (بدح،6،2013)

لقد زاد الاهتمام في نهاية القرن العشرين بتأثير القادة على نجاح المؤسسات و ذلك لما واجهته المؤسسات الرياضية من تحولات من حيث تنوع الثقافات التنظيمية والتركيز على المنافسة والكفاءة والفعالية والاقتصاد في توجيه المصادر البشرية والمادية في تقديم الخدمات بشكل مميز وشهد الفكر القيادي في السنوات الأخيرة تطورات عدة من أبرزها التركيز على استخدام المفاهيم القيادية الحديثة مثل مفهوم القيادة التحويلية الذي حظي باهتمام كبير باعتباره أسلوباً قيادياً مميزاً على مواجهة التغييرات السريعة والمتلاحقة والمستجدات المحيطة التي تواجه المؤسسات الإدارية وذلك من خلال الاهتمام بتطوير دافعية وولاء المرؤوسين والتركيز والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين وتحفيز المرؤوسين لنقل اهتماماتهم الذاتية لصالح المؤسسة.

وفي المجال الرياضي خرجت المؤسسات الرياضية ومن بينها الاتحادات الرياضية من قطاع فلسفة وسياسة المؤسسات الرياضية التقليدية واتجهت نحو المؤسسات التي تتصف بالطابع التنافسي ومواكبة التطور والمستجدات التي يفرضها التطور العلمي والتكنولوجي (ذبيبيان2005) وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن المؤسسات في العصر الحالي تحتاج الي القيادة التحويلية لتنتقلها من الطريقة التقليدية للقيادة إلى طريقة أخرى تتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين و تحدياته لتكون أكثر كفاءة مع مواكبة التقدم والتطور من خلال تحديد احتياجات التغيير والاعتراف بالحاجة إليه وخلق رؤية للمؤسسة والالتزام الأخلاقي لتحقيقها. إن التقدم العلمي والتطور التقني أفرز نمط القيادة التحويلية، والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه مؤسساتهم (العازمي، 2،2006)

إن الإبداع والتميز في العمل والإنتاج سمة من سمات هذا العصر، تسعى دول العالم جميعاً كل حسب قدراته وإمكاناته وظروفه إلى الأخذ بكل الوسائل الممكنة، لدعم خطط التنمية وتطويرها في جميع المجالات، قد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة إبداع شائعاً كثيراً من قبل كافة المتخصصين وغير المتخصصين، فالمنظمات الرياضية خاصة تواجه على اختلاف

مهامها وأنواعها وأحجامها، العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن .

إن المؤسسات الرياضية بحاجة إلى مواكبة التطورات العلمية بمختلف المجالات، وخصوصاً في مجال الإدارة الحديثة من أجل قدرتها على تحقيق أهدافها، ولأهمية الإدارة المبدعة في نجاح وضمان استمرارية المؤسسة الرياضية، ولأن أعضائها والعاملين بها يساهمون إسهاماً كبيراً في استمرارية هذه المؤسسة ونجاحها، ومن خلال عملنا في مجال التدريب والإدارة الرياضية ومتابعتنا وتعاملنا المستمر لعمل الاتحادات العامة ظهرت أمامنا العديد من المشكلات والتحديات من خلال أداء القائمين على هذه المؤسسات وتدنى مستوى الخدمات فيها، كل ذلك ألزمتنا لإعداد للقيام بدراسة هذه المشكلة كما ساهم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي أجريت لحل مثل هذه المشكلات في العديد من الدول العربية والأجنبية مساهمة كبيرة في إثراء وفهم الجانب العلمي بغية الوصول إلي النتائج المرجوة من هذه الدراسة لخدمة المؤسسات الرياضية في ليبيا

#### أهداف الدراسة

نحاول من خلال هذه الدراسة إلي التعرف على الأهداف التالية:

- 1- درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية العامة لصفات القائد التحويلي.
- 2- مستوى الإبداع لدى رؤساء الاتحادات الرياضية العامة.
- 3- العلاقة بين مستوى الإبداع ودرجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية العامة لصفات القائد التحويلي.

#### تساؤلات الدراسة

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلي الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما هي درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية العامة لصفات القائد التحويلي ؟
- 2- ما مستوى الإبداع لدى رؤساء الاتحادات الرياضية العامة ؟
- 3- هل يوجد علاقة ارتباطية بين مستوى الإبداع ودرجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية العامة لصفات القائد التحويلي ؟

#### أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة

**القيادة التحويلية:** يعرفها Jang (2003)، بأنها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة". (Jang، 2003، 47)

**الإبداع الإداري:** يعرفه محمود حسين (2011) بأنه " استخدام الموظف لمهاراته الشخصية والإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجهه بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقديم". (شاكر، 2011، 109) (شاكر، 2011)

**كما عرف عاطف عوض (2013) الإبداع الإداري بأنه "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير". (عوض،**

#### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية

قام الهاللي (2001)، بأجراء دراسة بعنوان " كفاءة إدراك عمداء بعض الكليات الجامعية ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية والإجرائية"، وهدفت الدراسة إلى معرفة كفاءة إدراك عمداء بعض الكليات الجامعية ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية والإجرائية، وكانت العينة من رؤساء وعمداء أقسام هيئة تدريس من كليات مختلفة بجامعة المنصورة وطنطا وعين شمس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ودلت أبرز النتائج إلى أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كانوا تحويليين في أنماطهم القيادية أكثر من استخدامهم لنمط القيادة الإجرائية. (الهاللي، 2001)

قام الطحائية، ووزرماس (2008)، بأجراء دراسة بعنوان " السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعدى البحث وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعدى البحث وعلاقته بالثقافة التنظيمية، وشارك في هذه الدراسة (72) عضو هيئة تدريس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد أظهرت النتائج أن السلوك القيادي التحويلي موجود وممارس في كليات التربية الرياضية وبدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة دالة بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة والثقافة التنظيمية. (وزرماس، 2008)

قام العمر (2010)، بأجراء دراسة بعنوان " على درجة توفر ممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية "، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر ممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، والكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية، ومستوى الروح المعنوية بأبعادها المختلفة، وتقدير درجة ممارسة الأقسام العلمية لخصائص القيادة التحويلية، ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، إذ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة تدريس الذكور، وبلغت عينة (143) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن توفر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية حصل على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة، وأن ممارسة الأقسام لمحاور القيادة التحويلية حصلت على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أبعاد الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس. (العمر، 2010)

قام الخوالدة و جرادات (2011)، بأجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية "، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، وشملت عينة الدراسة (130)، عضو هيئة تدريس و(380) طالبا وطالبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، و توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية جاءت بصورة مرتفعة تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث و متغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية و متغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرات الطويلة. (جرادات، 2011)

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

قام ماكنز (Mackenzie,2001)، بإجراء دراسة بعنوان " العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك الثقافة التنظيمية "، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك الثقافة التنظيمية، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي الارتباطي، و بينت نتائج هذه الدراسة أن القائد التحويلي يتمتع بصفات شخصية تجعل أتباعه يبدعون وابتكرون، كذلك يحفزهم على القيام بنشاطات تطوعيه اختيارية للارتقاء بالعمل التنظيمي للمساهمة في تحسين أداء المنظمة ككل.

قام جروسو (Grosso,2008)، بأجراء دراسة بعنوان " العلاقة بين سلوكيات القادة التحويليين وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سلوكيات القادة التحويليين وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (49) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يظهرون المزيد من الرضا الوظيفي بسبب نمط القيادة التحويلي المستخدم، كما يرى أعضاء هيئة التدريس أن امتلاك الرؤساء لخصائص القيادة التحويلية يمكنهم من أداء عملهم بشكل أفضل. (. (2008))

#### الاستفادة من الدراسات السابقة

- تحديد وصياغة مشكلة الدراسة.
- تحديد وصياغة الأهداف والتساؤلات.
- تحديد المنهج المستخدم وأداة القياس.
- التعرف على أفضل الأساليب اللازمة للمعاملات العلمية للمعالجات الإحصائية.
- التعرف على كيفية عرض ومناقشة النتائج.
- التعرف على كيفية الصياغة النهائية للنتائج والاستخلاص العلمي للدراسة.

#### إجراءات الدراسة

##### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملائمة لطبيعة الدراسة .

##### مجتمع وعينة الدراسة

##### مجتمع الدراسة

تم استهداف المؤسسة الرياضية والمتمثلة، في جميع الاتحادات الرياضية العامة المنتخبين، في جميع الألعاب الرياضية الفردية والجماعية، للفترة الانتخابية 2019-2022 والبالغ عددهم (59) فردا .

##### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية، التي تناسبت مع متطلبات الدراسة من رؤساء وأعضاء المكاتب التنفيذية، واللجان العاملة بالاتحادات الرياضية العامة الممثلة في جميع الألعاب الرياضية، الفردية والجماعية للفترة الانتخابية 2019-،2022، والبالغ عددهم (46) مبحوث والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم (1) يوضح عدد أفراد مجتمع وعينة الدراسة

ت	الاتحادات الرياضية	عدد أفراد مجتمع الدراسة	عدد أفراد عينة الدراسة		الفاقد
			الدراسة الاستطلاعية	الدراسة الأساسية	
1	التنس الأرضي	9	1	6	3
2	السباحة	7	1	5	2
3	الجمباز	5		4	1
4	الجودو	5		5	0
5	التكواندو	3		2	1
6	الكيك بوكسينغ	1		1	0
7	بناء الأجسام	3		3	0
8	الكاراتية	5		4	1
9	كرة الطائرة	7		6	1
10	كرة القدم	9		7	2
11	الهوكي	5		3	2
	الإجمالي	59	2	46	13

#### أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، التي قام بإعدادها محمد بزيغ العازمي "2006"، وهي

مصممه من جزئين رئيسيين هما كالتالي:

الجزء الأول: مخصص لقياس أداء القيادي التحويلي ويشتمل علي " 32" عبارة .

الجزء الثاني: مخصص لقياس الإبداع الإداري ويشتمل على " 41" عبارة .

## الدراسة الاستطلاعية

تم إجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلة العديد، من أعضاء المكاتب التنفيذية واللجان العاملة بالاتحادات الرياضية العامة، وذلك للتعرف علي كيفية سير عملها وإمكانية قبول إجراء هذه الدراسة.

## الدراسة الأساسية

تم إجراء الدراسة الأساسية داخل مقر الاتحادات الرياضية العامة، بمدينة طرابلس في الفترة من 2022/ 2 /23-16.

## المعالجات الإحصائية

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS

## عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول

## 1. ما هي درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية العامة لصفات القائد التحويلي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من رؤساء الاتحادات الرياضية العامة لدرجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية العامة لصفات القائد التحويلي .

والجدول رقم (2) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً وفقاً

لفقرات مجالات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية العامة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	المجال
متوسطة	1	0.35	3.62	يركز على إيجاد حس مشترك برؤية ورسالة وأهداف الاتحاد	6	التأثير المثالي
متوسطة	2	0.27	3.60	يتسم بالقوة والثقة بالنفس	1	
متوسطة	3	0.31	3.54	يجعل من نفسه قدوة لنا	4	
متوسطة	4	0.31	3.37	يمثل المعايير الأخلاقية في العمل	2	
متوسطة	5	0.38	3.37	يتبنى ثقافة تنظيمية تعاونية	5	
متوسطة	6	0.42	3.21	تنسجم الأقوال مع الأفعال	7	
متوسطة	7	0.40	3.14	يترفع عن المصالح الشخصية لتحقيق مصلحة الجماعة	3	

متوسطة	1	0.29	3.24	يحث العاملين معه على المشاركة في تحديد رؤية الاتحاد	8	التحفيز الإلهامي
متوسطة	2	0.31	3.22	يظهر توقعات عالية عن مستوى أداء العاملين معه	11	
متوسطة	3	0.44	3.08	يعمل على رفع روح التحدي بين العاملين	14	
متوسطة	4	0.35	2.91	يملك القدرة على تقديم النصح والإقناع	12	
متوسطة	5	0.28	2.90	يركز على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي	13	
متوسطة	6	0.29	2.74	يعمل رؤية مقنعة للمستقبل	9	
متوسطة	7	0.30	2.71	يعمل على ربط الأفكار مع تنفيذ العمل	10	
متوسطة	1	0.16	3.61	يسعى إلى تنمية العاملين مهنيا بشكل مستمر	18	
متوسطة	2	0.25	3.40	يساعدنا في إظهار أقصى قدراتنا	20	
متوسطة	3	0.24	3.23	يدعم تطبيق الأفكار الجديدة في ميدان العمل	15	
متوسطة	4	0.38	3.19	يبحث دائماً عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل	21	
متوسطة	5	0.51	3.15	يحثنا لرؤية المشكلات من زوايا وأبعاد مختلفة	19	
متوسطة	6	0.47	2.97	يفوض العاملين بالقيام ببعض الأعمال غير الروتينية	17	
متوسطة	7	0.33	2.95	يسعى لتطوير بيئة العمل لتلائم متطلبات التغيير والتطوير	16	
متوسطة	1	0.27	3.65	يعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين	22	الاعتبارات الفردية
متوسطة	2	0.41	3.62	يستمع إلى العاملين ويهتم باحتياجاتهم	28	
متوسطة	3	0.42	3.62	يتبنى إستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي	23	
متوسطة	4	0.36	3.58	يعاملنا على أننا أفراد متميزون ومنتجون صمن فريق واحد	26	

متوسطة	5	0.26	3.55	يجعل العمل ذا قيمة ومعنى لنا	24
متوسطة	6	0.28	3.52	يستجيب لمبادرتنا بفاعلية	27
متوسطة	7	0.29	3.48	يعمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين	29
متوسطة	8	0.35	3.43	يعامل الجميع بعدل ومساواة	25

يوضح الجدول رقم (2) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال "التأثير المثالي" قد تراوحت بين (3.14 - 3.62)، وقد جاءت الفقرة (6) التي تنص على "يركز على إيجاد حس مشترك لدينا بروية ورسالة وأهداف الاتحاد" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (3.62) وقد جاءت بدرجة متوسطة ، بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على " يترفع عن المصالح الشخصية لتحقيق مصلحة الجماعة " بالمرتبة الأخيرة للمجال وبمتوسط حسابي بلغ (3.14) وبدرجة متوسطة، كما يتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لمجال "التحفيز الإلهامي" قد تراوحت ما بين (2.71 - 3.24)، حيث جاءت الفقرة (8) والتي تنص على " يحث العاملين معه على المشاركة في تحديد رؤية الاتحاد " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (3.24) وبدرجة متوسطة، كما جاءت الفقرة (10) والتي تنص على " يعمل على ربط الأفكار مع تنفيذ العمل " بالمرتبة الأخيرة للمجال وبمتوسط حسابي مقداره (2.71) وبدرجة متوسطة أيضا يوضح الجدول أن المتوسطات الحسابية لمجال "التحفيز الفكري" قد تراوحت ما بين (2.95 - 3.61)، حيث جاءت الفقرة (18) التي تنص على " يسعى إلى تنمية العاملين مهنيًا بشكل مستمر " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبدرجة متوسطة ، بينما جاءت الفقرة (16) والتي تنص على "يسعى لتطوير بيئة العمل لتتلاءم ومتطلبات التغيير والتطوير" بالمرتبة الأخيرة للمجال بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وبدرجة متوسطة.

كما يوضح أيضا الجدول رقم (2) أن المتوسطات الحسابية لمجال (الاعتبارات الفردية) قد تراوحت ما بين (3.43 - 3.65)، إذ جاءت الفقرة (22) والتي نصها "يعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبدرجة متوسطة ، بينما جاءت الفقرة (25) والتي تنص على "يعامل الجميع بعدل ومساواة " في المرتبة الأخيرة للمجال وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبدرجة متوسطة.

من خلال ما تقدم يتضح أن القيادي التحويلي يجب أن يكون له القدرة علي القيادة وحل المشاكل الإدارية . كذلك له القدرة على حسم المواقف الإدارية . وان يكون لديه القدرة في التعامل مع الآخرين . وان يتميز بالصبر والمثابرة أثناء أداء عمله .

ويتفق في ذلك على شريف (1993) ومحمد عبد العزيز سلامة وسمير عبد الحميد (2007) أن القائد التحويلي يجب أن يتوفر لديه مجموعة من المهارات والخبرات التي تساعده على فهم العمل الذي يقوده. (شريف، 1994) (الحميد، 1995)

ويذكر عبد الرحمن محمد العيسوي (1999) أن القائد التحويلي يجب أن تكون علاقته بأفراد جماعته ودية وأن لا يكون مختلفاً عن أفراد جماعته بل يجب أن يشاركهم في آمالهم وحاجاتهم.

كما يشير أحمد سيد مصطفى (1999) أن القادة إما صناع قرارات في عملية متكاملة أو متخذو قرارات، حيث تتوقف فاعلية الأداء الإداري على مستوى جودة هذه القرارات. (مصطفى، 1999)

كما يضيف عبد الرحمن محمد العيسوي (1999) عن جون John (1989) أن كثير من الهيئات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحديثة على مستوى العالم ، وأن تمضي قدماً في سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارية جديدة تتماشى مع متطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها وعلى كافة مستوياتها ، فالإدارة الرياضية بحاجة إلى إعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي ومحتوياته من فكر تقليدي إلى فكر إداري معاصر يتماشى مع تطور العصر . (العيسوي، 1999)

وفي هذا الصدد ايضا يشير محمد الحماحي وعائدة عبد العزيز (2001) أن القيادة ظاهرة طبيعية تنتج من تفاعل عدة عناصر أساسية تتفاعل مع بعضها البعض وهي ( القائد والجماعة - الموقف ) فوجود القائد مرتبط بوجود بناء تنظيمي يتم تحديده من خلال الأدوار والمسؤوليات والواجبات. (العزیز، 2001)

## عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني

### 2. ما مستوى الإبداع لدى رؤساء الاتحادات الرياضية العامة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع لدى رؤساء الاتحادات الرياضية العامة .

الجدول رقم (3) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع لدى رؤساء الاتحادات الرياضية العامة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
34	تعزيز الجانب الإنساني في العمل	3.78	0.45	1	كبيرة
49	مشاركة الأعضاء بأفراحهم وأتراحهم	3.72	0.43	2	كبيرة
54	المعاملة الحسنة والاحترام لكل العاملين	3.69	0.41	3	كبيرة
33	الالتزام بالقوانين واللوائح	3.65	0.28	4	متوسطة
40	القوانين والأنظمة واللوائح التنظيمية هي الأهم في بيئة العمل	3.61	0.35	5	متوسطة
41	يشكل الالتزام الروح السائدة في العمل	3.57	0.41	6	متوسطة
32	الحرص على تحمل المسؤولية	3.44	0.52	7	متوسطة
37	معايير النجاح كفاءة العاملين	3.44	0.33	8	متوسطة
42	تتصف ثقافة العمل بالإحساس بالأمن الوظيفي	3.25	0.36	9	متوسطة
44	تنفيذ برامج تدريبية على أسس ومعايير واضحة	3.23	0.32	10	متوسطة
48	تكريم وتحفيز العاملين	3.16	0.28	11	متوسطة
53	العمل الجماعي المنظم	3.11	0.30	12	متوسطة
45	المشاركة في حل المشكلات التنظيمية	3.07	0.19	13	متوسطة
55	تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين	3.03	0.32	14	متوسطة
50	يسود العمل روح الفريق والعلاقات الطيبة	3.01	0.41	15	متوسطة
46	مكافئة الأعضاء على انجازاتهم المتميزة	3.00	0.46	16	متوسطة
43	تسود بين العاملين روح المنافسة الإيجابية	3.94	0.38	17	متوسطة
36	تفويض بعض الصلاحيات من أجل تطوير العمل	2.82	0.34	18	متوسطة
51	تناسب القواعد والتعليمات مع متطلبات التطور والتغيير	2.81	0.26	19	متوسطة

متوسطة	20	0.28	2.83	اعتماد معايير موضوعة لأداء العاملين	30
متوسطة	21	0.17	2.53	تشجيع الإبداع والابتكار لدى جميع العاملين	56
متوسطة	22	0.26	2.48	التنافس مع الاتحادات الأخرى	31
متوسطة	23	0.25	2.42	الحرص على مبدأ المسألة في العمل	47
متوسطة	24	0.38	2.35	الشفافية محور أجواء العمل	38
قليلة	25	0.34	2.27	الفصل بين العمل والعلاقات الاجتماعية	35
قليلة	26	0.40	2.18	قبول آراء الأعضاء ومقترحاتهم	52
قليلة	27	0.26	2.12	المشاركة في صناعة القرار	39

يوضح الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.12 - 3.78) بدرجات مرتفعة ومتوسطة وقليلة، حيث جاءت الفقرة (34) والتي تنص على " تعزيز الجانب الإنساني في العمل " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وجاءت الفقرة (49) والتي تنص على " مشاركة الأعضاء بأفراحهم وأتراحهم " بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي مقداره (3.72)، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة (54) والتي تنص على " المعاملة الحسنة والاحترام لكل العاملين " وبمتوسط حسابي مقداره (3.69) وبدرجة كبيرة، كما جاءت الفقرة (52) والتي تنص على " قبول آراء الأعضاء ومقترحاتهم " بمتوسط حسابي بلغ (2.18) وبدرجة قليلة وجاء بالمرتبة قبل الأخيرة، بينما جاءت الفقرة (39) والتي تنص على "المشاركة في صناعة القرار " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.12) وبدرجة قليلة.

من خلال ما تقدم يتضح أنه علي القائد التحويلي أن يتمتع مقومات مؤهلة لتولى القيادة في هذا المجال منها القدرة على الاتزان وضبط النفس والأخلاق وأن يتمتع بقدرة من الذكاء وحسن التصرف وأن يكون مرحاً وبعيداً عن التزمت مما يجعله نموذجاً للزملاء والمرؤوسين ، وأن يواجه الأمور بثقة وثبات خاصة في المواقف الصعبة.

وهذا ما يؤكد محمد حسن علاوى (1988) أن لنجاح أي عمل وتحقيق الأهداف يتوقف على حسن اختيار القادة ، ولهذا أنشئت المعاهد لإعداد القادة وتدريبهم في مختلف المجالات ومن بينها المجال الرياضي ، حيث تمثل القيادة الرياضية أحد الأبعاد الهامة التي تحظى بالاهتمام في مجال الإدارة الرياضية بمختلف

المستويات والتنظيمات الإدارية ، حيث تشير الاتجاهات الحديثة في المجال الرياضي إلى عدم اقتصار تقديم الخدمات الإدارية على اللاعب فقط بل تعدى ذلك إلى المدرب والإداري والحكم وجميع العاملين في مجال تطوير الأداء الرياضي . (علاوي، 1988)

كما يضيف حمدي مصطفى المعاد (1997) أن القائد التحويلي يجب أن يتبع مجموعة من الخصائص منها المثابرة والطموح والشجاعة ، وأن يتمتع بسعة الفهم والإدراك والمعرفة بجوانب العمل والثقافة والإطلاع والقدرة على العمل الجماعي والثقة بالنفس. (المعاد، 1997)

كما يؤكد عبد الرحمن العيسوي (1999) أنه عندما نتحدث عن الشروط الواجب توافرها في القائد الكفء فإنما تشير إلى صفات القائد الديمقراطي ، وليس الاستبدادي أو الفوضوي ، ويجب أن نشير إلى نقطة بالغة الأهمية وهي أنه يمكن دائماً تدريب الناس على تولي مهام القيادة ، وبذلك يستطيع المجتمع أن يوفر القادة اللازمين لمختلف قطاعاته الاجتماعية والصناعية والمهنية والسياسية ، فالإنسان لا يولد قائداً ، وإنما يولد باستعدادات عامة يحيلها المجتمع إلى مهارات قيادية. (العيسوي، 1999)

### عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث

3. هل يوجد علاقة ارتباطية بين مستوى الإبداع ودرجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية العامة لصفات

#### القائد التحويلي ؟

للإجابة عن هذا التساؤل لإيجاد العلاقة بين مستوى الإبداع ودرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية العامة.

الجدول رقم (4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمستوى

الإبداع ودرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية العامة

مستوى الدلالة	قيمة ر	القيادة التحويلية		مستوى الإبداع	
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
0.00	0.93	0.89	2.76	0.16	2.13

يتضح من الجدول (4) وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين

القيادة التحويلية ومستوى الإبداع لدى رؤساء الاتحادات الرياضية العامة، ويعزو ذلك الارتباط الإيجابي بين

القيادة التحويلية ومستوى الإبداع، إلى أن ممارسة الرؤساء لسلوكيات القيادة التحويلية، من خلال تأثيره المثالي

وتحفيزه الفكري والإلهامي، والاهتمام الفردي بالعاملين من إداريين وأعضاء المكاتب التنفيذية، ينعكس إيجابياً على الأداء والإبداع لديهم، ويعتبر عاملاً مؤثراً يؤدي إلى خلق ثقافة إبداعية إيجابية للعمل، وتأثيرها على قيم ومعتقدات العاملين وأهداف الاتحادات الرياضية وفلسفتها، حيث تبين أن سلوكيات القيادة التحويلية تقوم بدور مؤثر في بلورة العمل الايجابي، وتحسين الأداء والرفع من قيم أداء العاملين.

كما يؤكد جمال محمد علي (2007) بأن إدارة المؤسسات الرياضية تتطلب وجود قيادات إدارية تحويلية على درجة عالية من الكفاءة والمهارة الإدارية وأن تتسم بالتفاهم والتجانس والقدرة على حل المشاكل بأسلوب علمي وقدرة على اتخاذ القرار. (علي، 2007)

### التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلنا إليها، وفي ضوء الأهداف والتساؤلات نوصي بما

يلي :

- 1- إتباع المنهج العلمي الأكثر فاعلية لدراسة الشخصية القيادية، والعمل علي تطويرها.
- 2- العمل علي تكثيف إجراء دورات تأهيليه للإعداد النفسي والفني والتقني للمدربين للإداري القائد.
- 3- التوسع في إجراء دراسات علمية مماثلة لكافة القائمين علي العملية الرياضية، بهدف تطوير أدائها وقدراتها.

## المراجع

- الهاللي الهاللي (2001) استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة تحليلية) مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، مصر.
- سمارة فوزي (2007) الإدارة التربوية ، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- هاني الطويل (2006) الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- محمد العمارة (1999) التربية والتعليم في الأردن، دار المسيرة للنشر، عمان. (1999).
- مازن رشيد (2003) الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية مجلة البحوث، جامعة الوفاق.
- زياد الطحaine، وإبراهيم ووزرماس (2008) العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات التربية الرياضية في الأردن، مجلة العلوم النفسية والتربوية، عمان ، الأردن .
- سعيد الغامدي (2000) القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدي ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية ، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى .
- محمد العازمي (2006) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض .
- أحمد محمد بدح القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لذي عمدا كليات المجتمع الخاصة في الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- محمد حسين، وحيدر شاكر (2011) تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى ، بغداد، العراق.
- امينه العمر (2010) خصائص القيادة التحويلية لدي رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الامام محمد بن سعود .

- عايد أحمد الخوالدة، ومحمد حسن جرادات (2011) درجة ممارسة عمداء الكليات واعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، الأردن.
- مريان نادر، جرادات طاهر (2010) كليات المجتمع في الأردن ، .
- سيد الهواري (1996) ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلي القيادة التحويلية ، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- فريز شلحوط (2003) نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشيد، الرياض .
- جمال محمد علي. (2007). الحديث في الادارة الرياضية والادارة العامة. القاهرة: مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- حمدي مصطفى المعاد. (1997). الاجتماع الرياضي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبد الرحمن محمد العيسوي. (1999). اساليب اعداد القادة. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- علي شريف. (1994). الاصول العلمية للادارة والتنظيم. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- محمد الحماحمي، عايدة عبد العزيز. (2001). الترويج بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- محمد حسن علاوي. (1988). سيكولوجية القيادة الرياضية. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد. (1995). القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضة. القاهرة: دار الفكر العربي، الجزء الاول، الطبعة الثالثة.
- محمد عبد العزيز، وسمير عبد الحميد. (2007). المنظور الحديث في الادارة الرياضية. الاسكندرية: ماهر للنشر .

Jung; D. I. ET. AT. (2003). the role of transformational leadership in enhancing organization innovation; HYPOTHESIS and some preliminary findings

MACKENZIE: G. (2001). Motivating faculty through transformational leadership

GROSSO: F. (2003). Transformational and transactional leadership and sales person

