

القيادة التحويلية في الأندية الرياضية دراسة تحليلية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارات والأعضاء العاملين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين

د. عبدالرحمن أحمد سيار

أستاذ الإدارة الرياضية المشارك - قسم التربية الرياضية - كلية العلوم الصحية والرياضية
جامعة البحرين

(قدم للنشر في ٢٠/٤/٢٠٢٠ م ؛ وقبل للنشر في ٢٠/٧/٢٠٢٠ م)

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - الأعضاء العاملين - الأندية الرياضية.

ملخص البحث: استهدفت الدراسة التعرف على متطلبات وأبعاد ووظائف القيادة التحويلية في الأندية الرياضية في مملكة البحرين ، استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية، واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع وعينة لدراسة والبالغ عددها (٢٥٠) عضواً من أعضاء مجالس الإدارات والأعضاء العاملين في عشرة من الأندية الرياضية. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تمثلت حسب الترتيب من وجهة نظر عينة الدراسة كالتالي: التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي (الكاريزمي)، الأهتمام الفردي، الإستشارة الفكرية. وحول أهم متطلبات القيادة التحويلية تمثلت في القدرة على صياغة الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة وتعاون القائد والعاملين على تحقيقها، كما توصلت الدراسة إلى أهمية أدراك القيادة والعاملين على التغيير وتعبئة الإلتزام من قبل القادة والعاملين في الأندية الرياضية نحو ذلك من خلال الثقافة التنظيمية والتمسك بالقيم الأخلاقية والمبادئ التربوية. وأوصت الدراسة إلى أهمية تبني المنظمات الرياضية بأبعاد القيادة التحويلية كمعيار لإختيار وأنتقاء وتعين القيادات والعاملين في الأندية الرياضية.

Transformational leadership in sports clubs An analytical study from the viewpoint of members of boards of directors and members working in sports clubs in the Kingdom of Bahrain

Dr. Abdulrahman Ahmed Sayyar

*Associate Professor of Sports Management Physical Education Department –
College of Health and Sports Sciences - University of Bahrain*

(Received 20/4/2020 ; Accepted for publication 20/7/2020)

Keywords: Transformational authority - Active Members - Sports clubs.

Abstract: The investigation meant to distinguish the necessities, measurements and elements of transformational administration in sports clubs in the Kingdom of Bahrain, the analyst utilized the elucidating approach through review contemplates, and the poll was utilized as a fundamental instrument to gather information from a network and an example of study and the number (250) individuals from sheets of executives and individuals working in ten of Sports clubs. The examination found that the components of transformational administration were spoken to all together from the perspective of the investigation test as follows: motivational incitement, perfect (appealing) impact, singular premium, scholarly energy.

What's more, on the most significant necessities of transformational initiative was the capacity to define a future vision fixated on the eventual fate of the association and the collaboration of the pioneer and laborers to accomplish them, and the examination likewise arrived at the significance of familiarity with authority and those chipping away at change and assembling duty by pioneers and laborers in sports clubs towards that through hierarchical culture and adherence to virtues And instructive standards. The investigation suggested the significance of sports associations receiving the elements of transformational administration as a basis for choosing, choosing and designating pioneers and laborers in sports clubs.

مقدمة الدراسة

أن المنظمة الحديثة يجب أن تتعامل مع التحديات وهي تحدي العولمة، تحدي الجودة، التحدي التكنولوجي، التحدي الاقتصادي والاجتماعي من أجل خلق والحفاظ على القيمة ، ولاشك أن ركيزتها في تحقيق النجاح في هذا المجال هو وجود قوى عاملة تتسم بالحفز والمهارات المميزة والولاء والالتناء للمنظمة.

مما شك فيه أن نجاح أية مؤسسة يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية باعتبارها الغاية من عملية التنمية وأدائها الرئيسة في ذات الوقت ، وأن القيادات هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتحديات المنافسة وخلق القيمة المضافة. (الموسي، ٢٠٠٣)

وتشير راوية حسن (٢٠٠٣) إلى أن القيادات في المنظمة يتطلب منها أن تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة، وان تتبنى دوراً مبادرأفي التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها بفعالية، كما يجب أن تفهم الآثار المرتبة على بعض التغيرات والتحديات مثل العولمة، والمنافسة، ومتطلبات الجودة ، وإعادة هندسة وبناء المنظمة والاتجاه للمنافسة عالمياً.

يعد المدخل التحويلي للقيادة منظوراً يقوم على أساس عريض يشتمل على العديد من الأوجه والابعاد لعملية القيادة. وبصفة عامة يصف المدخل التحويلي كيف يمكن للقيادة القيام بتطوير وتنفيذ التغييرات المهمة في المنظمات. وعلى الرغم من أن الأعمال التي يتبعها القادة التحويليون ليست محددة إلا أنها تتخذ عادة الأعمال والمهام المتمثلة في مساعدة الأتباع وتمكينهم من إحداث التغيير وهم يحاولون الرفع من الوعي لدى الأفراد وجعلهم يتعدون اهتماماتهم الخاصة لصالح الآخرين. (بيترج. نورث هاوس، ٢٠٠٦)

القيادة التحويلية هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع الرؤوسين على المشاركة في بلورتها ، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل ، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها. (محمد ، ٢٠٠٦)

القيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين ، وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns,1978) في كتابه القيادة وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع رؤوسيهيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وعرف (Burns) القيادة التحويلية بأنها : عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق ، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية.

ويشير (قنديل، ٢٠١٠) أن سلوك القائد التحويلي يسعى لإحداث تغيرات إيجابية في طرائق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والالتناء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة في مرتبة أعلى من المصالح الشخصية.

من هذا المنطلق استطاع الباحث الإطلاع والأستفادة من أدبيات الإدارة المتعلقة بالقيادة عامة والقيادة التحويلية

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من (٢٧٤) من المدراء والعاملين من تلك المدارس . وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديرو المدارس سلوك القيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور القيادة التحويلية (68.76%) ، كما توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي موجب بلغ (850.) . وأوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام قادة المدارس بعقد الندوات والدورات التي تهدف إلى تعرف العاملين بمفاهيم القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، وضرورة عقد دورات تدريبية تهدف إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين في مهارات وسلوكيات القيادة التحويلية في المدارس.

دراسة العامري (١٤٢٢) هدفت التعرف على مفهوم وأهمية القيادة التحويلية لدى الموظفين في المؤسسات العامة في السعودية، والكشف على مدى تمتع المسؤولين بأبعاد وسمات القيادة التحويلية . وجاءت النتائج أن ابعاد القيادة التحويلية جاءت حسب الترتيب التالي: إدارة التركيز والاهتمام، إدارة الذات، إدارة بناء الثقة، إدارة الاتصال، إدارة المشاعر والاحاسيس، إدارة المخاطر. وجاء المتوسط الحسابي لمجموع الأبعاد (٣،٣٤). وأظهرت الدراسة الأثار الإيجابية للقياد التحويلية على الرضا الوظيفي، الأداء التنظيمي، شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة أهمية الأخذ بعين الاعتبار للقيادة التحويلية وجعلها رافداً في حياة المنظمات ذات رؤية مستقبلية تدرك أهمية العنصر البشري في معادلة التطور والتقدم.

اما دراسة الجبري (٢٠١٨) فقد هدفت التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود ومدى توافرها باختلاف متغير الرتبة العلمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤) عضواً من هيئة التدريس .

خاصة، وكذلك الإطلاع على الدراسات والبحوث العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة من تلك الدراسات:

دراسة درويش (٢٠٠٩) هدفت التعرف على دور مفهوم القيادة التحويلية في إدارة التغيير في موضع التطبيق ، والتعرف على اختبار علاقة الارتباط بينهما .حيث أظهرت الدراسة أن فاعلية القيادة التحويلية تعتمد على توافر عناصر اساسية ومواصفات سلوكية ومعرفية واخلاقية وأن هذا المفهوم هو اكثر المفاهيم الملائمة لقيادة التغيير ، حيث اظهرت الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية : صياغة الرؤية،الاتصال الفعال،التمكين، ويعتبر تنفيذ الرؤية لها تأثير إيجابي على محاور التغيير المتمثل في (التغيير الهيكلي، الفني،السلوكي والتغيير الوظيفي). وأوصت الدراسة أهمية تبني التغيير في المنظمات من خلال القيادة التحويلية حتى تتمكن المنظمات متابعة ما يستجد في البيئة المحلية والعالمية.

دراسة الغزالي (٢٠١٢) هدفت التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، استخدم المنهج الوصفي المسحي ، وتكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية حيث بلغ عددهم (٤٢٢). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ان مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي التحفيز،الاعتبارية الفردية ، الاستشارة الفكرية ، التمكين) في شركات التأمين الأردنية لها أثر ذي دلالة إحصائية على فاعلية اتخاذ القرار، وأن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

ودراسة العثماني (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - القدرة الإلهامية - الاستشارة - الاهتمام الفردي) ، والتعرف على الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة ،

مشاركة العاملين في إطار القيادة التحويلية إلى تطوير الإيجابية في سلوك العاملين ينتج عنه الثقة والارتياح وتعزيز الشعور بالانتماء، وان الملكية النفسية وأبعادها وما يحمل العاملون من تصورات ومعتقدات إيجابية لها انعكاساتها على السلوك التنظيمي ويجعلهم يشعرون بأنهم من التنظيم الذاتي وهذا يزيد من تعاونهم وزيادة فعالية أدائهم.

دراسة (Sagnak,2010) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس ، طبقت الدراسة على عينة عشوائية من المعلمين بلغ عددهم (٧٦٤) في (٥٠) مدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية ، واعتمد الاستبانة لجمع المعلومات، وظهرت نتائج الدراسة: أن العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وتطوير نوع المناخ الأخلاقي علاقة عالية جداً وللقيادة التحويلية القدرة على تحسين المناخ الأخلاقي وتطويره بشكل إيجابي مما يؤدي إلى الحصول على نتائج مرضية أكثر لجميع الأطراف والأفراد في المدرسة، وللقيادة التحويلية القدرة على تطوير اخلاقيات الفرد وإظهار أفضل ما يملك من سمات وصفات.

دراسة (Abu Shawish,2014) هدفت إلى ابراز مشكلة تدني الفعالية التنظيمية في الجامعات الفلسطينية ومن خلال الدراسة تم الكشف عن الصلة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والتغيير الإستراتيجي والفعالية التنظيمية ، ولهذا الغرض عمد البحث إلى استخدام اسلوب دراسة الحالة وتوظيف طريقة البحث المختلط المتتابع حيث تم استخدام الطرق الكمية والكيفية في جمع المعلومات وتحليلها من عينة مجتمع الدراسة والتي بلغ عددها (437) موظفاً. وظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والتغيير الإستراتيجي هي ابرز مؤشرات الفعالية التنظيمية في التعليم العالي في فلسطين ، وفسرت الدراسة من نتائج العينة النوعية أن التأثير السلبي للثقافة التحويلية في العلاقة بين القادة

وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة وقد نال بعد الأعتبارية الفردية المرتبة الأولى ، وجاء بعد التأثير المثالي بالدرجة الثانية ، اما بعد الدافعية الإلهامية فقد جاء بالمرتبة الثالثة ، في حين حصل بعد الإستشارة الفكرية بالمرتبة الرابعة، كم أظهرت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الأبعاد باختلاف متغير الرتبة العلمية.

دراسة (Nanjundeswaraswamy& Swamy,2015) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية ، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ووزعت الاستبانة على عينة مكونة من (1092) عاملا من شركات في منطقة (بنجلود) بالهند .وتوصلت الدراسة إلى ان نمط القيادة التحويلية هو النمط السائد في الشركات الموجودة في تلك المنطقة ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأبعاد الحياة الوظيفية وهي بيئة العمل، علاقات التعاون والاستقلالية في العمل، وظهرت النتائج أن أبعاد جودة الخبرة تحت كل من القيادة التحويلية والتبادلية لا ترتبط بالخصائص الخاصة بالشركات مثل عمر الشركة ، التكلفة وحجم الشركة.

دراسة (Ghafoor,et al.,2011) هدفت التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة العاملين وأدائهم وعلاقة أبعاد الملكية النفسية المتمثلة في الكفاءة الذاتية ، الانتماء، الهوية الذاتية، المساءلة مع أداء العاملين ، استخدم المنهج الصفي المسحي وقد تمثل مجتمع الدراسة على (270) من موظفي ومديري شركات الاتصالات في الباكستان . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية ومشاركة العاملين وأدائهم ويعد عامل المشاركة عاملاً محفزاً في جعل العاملين مسؤولين عن الأعمال التي يؤديها كما يعزز شعورهم بالانتماء التنظيمي، وتؤدي ممارسة

التحويلية والتغير الإستراتيجي سببه معتقدات القيادة الجامعية غير الداعمة لتلك التوجهات وهذا يظهر أن الثقافة التنظيمية لم تكن فعالة بالشكل المثالي . وأوصت الدراسة إلى أنه يتوجب على قيادات الجامعات العمل على خلق مستويات مثلى للثقافة الجامعية لتدعيم دور القيادة التحويلية في التغير الإستراتيجي إلى اقصى درجة.

أهمية الدراسة

إن القدرة على التعامل مع التغير بأسلوب فعال يتطلب قيادياً مناسباً لعمل المنظمة، وقد اطلق عليه من خلال ادبيات الإدارة مسمى القائد التحويلي . ومن هنا اصبح هذا الموضوع محور اهتمام الباحثين والدارسين في السنوات الماضية ، ولاشك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمنظمات المعاصرة ومنها المنظمات الخدمية كالاندية الرياضية التي تسعى إلى إرضاء المجتمع والمتعاملين معها وإشباع حاجاتهم، وتحقيق افضل النتائج

ويؤكد الهواري (١٩٩٩) إلى أن القائد التحويلي مسؤول عن بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة، وإدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها، وصيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.

من هذا المنطلق تتجلى أهمية الدراسة في كونها الأولى التي تطبق على الأندية الرياضية في مملكة البحرين حسب علم الباحث وبالتالي يمكن الأستناد على نتائج الدراسة في إتخاذ القرارات لتعين القيادات العاملة في الأندية الرياضية، وكذلك امكانية وضع سياسة التدريب والتمكين لتأهيل القيادات في ضوء أبعاد القيادة التحويلية، وبالتالي يمكن اعتبار الدراسة مرجعاً علمياً يساهم في إثراء المكتبة العربية في مجال القيادة التحويلية الرياضية.

مشكلة الدراسة

نال موضوع القيادة التحويلية اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص بالبحث والتحليل لدورها في ديمومة المنظمة ونجاحها ونائها . اذ اصبح التغير وإدارته إحدى الوسائل الفاعلة في مجابهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المتزايدة وما للقيادة التحويلية من تأثير كبير في عمليات التغير داخل اي منظمة رياضية.

واتساقاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤلات التالية التي يمكن أن تسهم في توضيح مشكلة الدراسة ومسبباتها وهي:

- ١- ماهو الإطار المفاهيمي والأهمية للقياد التحويلية من وجهة نظر اعضاء مجالس إدارات الاندية الرياضية .
- ٢- ماهي اكثر ابعاد القيادة التحويلية (البعد الكارزمي، الحافز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الإثارة الفكرية) تأثيراً على أداء اعضاء مجالس إدارات الاندية الرياضية.
- ٣- ماهي متطلبات القيادة التحويلية للأندية الرياضية.
- ٤- ماهي وظائف القيادة التحويلية في الأندية الرياضية.

أهداف الدراسة

- ١- التعرف على متطلبات القيادة التحويلية في الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية .
- ٢- التعرف على ابعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية.
- ٣- التعرف على وظائف القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارات في الأندية الرياضية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على متطلبات وابعاد ووظائف القيادة التحويلية من وجهة نظر اعضاء مجالس

بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستمتاع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في احاسيسهم ومشاعرهم. (Krishnan, 1998)

الاعتبارية الفردية: قيام القائد بايلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين. (Avolio, et. 1991)

التحفيز الإلهامي : العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية. (Bass & Avolio, 1994)

الخطة الأحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام اساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الإدارات في الاندية في مملكة البحرين.

الحدود البشرية: اعضاء مجالس إدارات الاندية والاعضاء العاملين في الاندية الرياضية بمملكة البحرين.

الحدود الزمانية: من شهر اكتوبر ٢٠١٩ - مارس ٢٠٢٠ الحدود المكانية: تم اختيار بعض الاندية الرياضية في مملكة البحرين لتطبيق الدراسة.

مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية : قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة. (Murphy, 2005)

التأثير المثالي : قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين واعتباره المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه. (Barbuto, & Burbach, 2006)

الاستشارة الفكرية: إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً

الجدول رقم (١). توصيف عينة الدراسة.

| م | النادي | أعضاء مجلس الإدارة | | الأعضاء العاملين | | النسبة % |
|----|------------|--------------------|----------|------------------|----------|----------|
| | | العدد | النسبة % | العدد | النسبة % | |
| ١ | المحرق | ١٠ | ١٠ | ١٥ | ١٥ | ١٠ |
| ٢ | الأهلي | ١٠ | ١٠ | ١٥ | ١٥ | ١٠ |
| ٣ | النجمة | ١٠ | ١٠ | ١٥ | ١٥ | ١٠ |
| ٤ | المنامة | ١٠ | ١٠ | ١٥ | ١٥ | ١٠ |
| ٥ | الحالة | ١٠ | ١٠ | ١٥ | ١٥ | ١٠ |
| ٦ | المالكية | ١٠ | ١٠ | ١٥ | ١٥ | ١٠ |
| ٧ | البحرين | ١٠ | ١٠ | ١٥ | ١٥ | ١٠ |
| ٨ | الرفاع | ١٠ | ١٠ | ١٥ | ١٥ | ١٠ |
| ٩ | الحد | ١٠ | ١٠ | ١٥ | ١٥ | ١٠ |
| ١٠ | مدينة عيسى | ١٠ | ١٠ | ١٥ | ١٥ | ١٠ |
| | الاجمالي | ١٠٠ | ١٠٠ | ١٥٠ | ١٥٠ | ١٠٠ |

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية للملاءمة لمشكلة الدراسة. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة والأعضاء العاملين في الاندية الرياضية في مملكة البحرين وتكون مجتمع الدراسة من الأندية التالية: المحرق، الأهلي، النجمة، النمامة، البستين، الحالة، الرفاع، المالكية ، الشباب، البحرين، الرفاع الشرقي. حيث بلغ العدد الإجمالي. والجدول (١) يوضح توصيف العينة التي تم سحبها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة.

إجراء بعض التعديلات على عبارات الاستبانة بشرط الأخذ بالعبارات التي حصلت على موافقة المحكمين بنسبة الاتفاق وقدرها (٨٠٪)، وبالتالي حصلت الاستبانة على درجة قبول جيدة ومطمئنة لاستخدامها في تحقيق أهداف الدراسة.

٢- ثبات الاستبانة : من خلال الاتساق الداخلي تم احتساب مدى ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ (Cronpach Alpha) من خلال اراء عينة من مجتمع الدراسة وهي خارج عينة الدراسة وقدرها (١٠) اشخاص. الجدول رقم (٢) يوضح معامل الثبات لمقاييس متغيرات الاستبانة.

الجدول (٢). معامل ثبات مقاييس متغيرات الدراسة.

| م | المتغيرات | معامل الثبات |
|---|-----------------------------|--------------|
| 1 | متطلبات القيادة التحويلية | 0.845 |
| 2 | التأثير المثالي (الكاريزمي) | 0.833 |
| 3 | التحفيز الإلهامي | 0.872 |
| 4 | الإستشارة الفكرية | 0.794 |
| 5 | الاهتمام الفردي | 0.877 |
| 6 | وظائف القيادة التحويلية | 0.864 |
| 7 | المتغيرات ككل | 0.835 |

بدراسة الجدول (٢) تبين أن معاملات الثبات مناسبة لأغراض الدراسة حيث بلغت قيمة الدرجة الكلية للجزء المتعلق بالمحاور ككل بلغ (0.835). من هنا يمكن وصف اداة الدراسة بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة تخضع لدرجة مقبولة من الاعتمادية ويمكن الوثوق بها. وبالتالي تكون الاستبانة جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة علماً بأن الدرجات موضع التطبيق على إجابات المتغيرات لدى عينة الدراسة تتكون من ثلاثة مستويات وذلك حسب التالي:

أدوات جمع البيانات

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة ، وقد قام الباحث بإعداد قائمة الاستبانة وما تتضمنه من محاور وعبارات على مرحلتين اساسيتين هما: المرحلة الأولى: تم بناء الاستبانة في صورتها الأولى من خلال الاستعانة بأدبيات الإدارة عامة والقيادة التحويلية بصورة خاص ، وكذلك الدراسات العربية والأنجليزية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على مقياس من خمس نقاط بحيث تدل النقطة (١) على اتجاهاً أو ميل ضعيف نحو عبارات الاستبانة، بينما تدل النقطة (٥) على اتجاهاً أو ميل قوي نحو عبارات الاستبانة.

المرحلة الثانية: إجراء المعاملات العلمية للاستبانة وذلك حسب التالي:

١- الصدق الظاهري: من أجل التأكد من سلامة وصحة الاستبانة وما تتضمنه من محاور وعبارات تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية من الدول العربية بلغ عددهم (١٥) محكماً لإبداء رأيهم فيما يخص الحذف أو التعديل أو الأبقاء للعبارات . وقد ترتب عن ذلك

(١ - ٢٠٣٣) درجة منخفضة ، (٢٠٣٤ - ٣٠٦٧)
وظائف القيادة التحويلية ، من وجهة نظر أعضاء مجالس
إدارات الأندية تم التوصل إلى المتوسطات الحسابية
درجة متوسطة ، (٣٠٦٨ - ٥) درجة مرتفعة.
والإنحراف المعياري والوزن النسبي وكا ٢١ لمتغيرات الدراسة .
الجدول (٣) يوضح ذلك.

عرض النتائج وتفسيرها

بالنسبة للتساؤلات الدراسة حول متطلبات وأبعاد

الجدول (٣). المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والوزن النسبي ومستوى التأثير وكا ٢١ لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية.

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التأثير | كا |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------------|--------------|------|
| اولا | متطلبات القيادة التحويلية | | | | | |
| ١ | الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات. | 3,70 | 2,7 | 82% | مرتفع | 25.6 |
| ٢ | الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة. | 4,22 | 2,3 | 92% | مرتفع | 32.2 |
| ٣ | إستيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم. | 3,65 | 2,8 | 76% | متوسط | 24.6 |
| ٤ | تدريب وتطوير العاملين لتحفيزهم للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة. | 4.3 | 2,5 | 94% | مرتفع | 34.5 |
| ٥ | تطوير القدرة على التعلم والتطوير الذاتي للعاملين. | 4.32 | 2,3 | 94% | مرتفع | 32.4 |
| ٦ | تطوير أساليب الإتصال بما يخدم المنظمة. | 3.72 | 2,7 | 83% | مرتفع | 25.6 |
| ٧ | القدرة على إستيعاب ومواجهة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الحالية والمستقبلية. | 3.69 | 2.75 | 81% | مرتفع | 24.8 |
| ٨ | القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة الموضوعية من خلال الإدارة بالمشاركة مع العاملين في بيئة متغيرة. | 3,72 | 2.56 | 83% | مرتفع | 25.6 |
| ٩ | القدرة على المتابعة والرقابة والتقييم الذاتي للمنظمة. | 3.85 | 2.44 | 85% | مرتفع | 26.5 |
| ١٠ | إدراك الحاجة إلى التغيير المناسب وفق إستراتيجية منهجية جديدة. | 4.35 | 2.65 | 95% | مرتفع | 32.6 |
| ١١ | الاهتمام بالطاقات الجسمية والعقلية والعقلية والثقافية والفكرية للعاملين. | 3.69 | 2.56 | 81% | مرتفع | 24.6 |
| ١٢ | تشجيع المبادرات والأفكار المبدعة. | 3.87 | 2.67 | 86% | مرتفع | 26.8 |
| ثانيا | أبعاد القيادة التحويلية | | | | | |
| أ | التأثير المثالي (الكاريزمي): | | | | | |
| ١٣ | النشاط الذي يبارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم وإقناعهم على التعاون لتحقيق الأهداف. | 3,85 | 2,68 | 85% | مرتفع | 26.4 |
| ١٤ | المقدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم للمنظمة. | 4,25 | 2,45 | 92% | مرتفع | 32.2 |
| ١٥ | القائد الذي لديه الشخصية الجذابة المهمة وتكون لديه القدرة على تنمية قوة رمزية كبيرة وصولا لاعتبار القائد قدوة للعاملين. | 4,54 | 2,67 | 95% | مرتفع | 32.8 |
| ١٦ | تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وسلوكه والثقة به ومعتقداته. | 3,95 | 2,78 | 87% | مرتفع | 28.5 |

| ٢٤ | درجة التأثير | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | ٢ |
|------|--------------|--------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 28.4 | مرتفع | %87 | 2,45 | 3,95 | ترتبط بقدرة القائد على إدارة الأزمات والمخاطر وإيجاد الحلول الواقعية لها بالتعاون مع العاملين. | ١٧ |
| | | | | | التحفيز الإلهامي : | ب |
| 28.6 | مرتفع | %89 | 2,58 | 3,96 | إثارة دافعية التابعين لمواجهة التحدي من خلال زيادة الجهد المبذول لإنجاز مهام كثيرة وذات جودة. | ١٨ |
| 28.7 | مرتفع | %89 | 2,45 | 3,97 | يزكي فيهم الحماس وروح الفريق الواحد لمعالجة المشكلات والمعوقات التي تواجههم والمنظمة. | ١٩ |
| 29.6 | مرتفع | %90 | 2,67 | 3,98 | قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى العاملين واستخدام الرموز والقوة لتحقيق الطموحات والتوقعات المستقبلية. | ٢٠ |
| 32.7 | مرتفع | %95 | 2,45 | 4,56 | المشاركة في تبني رؤية للمستقبل المنشود مع رسم خريطة الطريق لتحقيقها. | ٢١ |
| 32.7 | مرتفع | %95 | 2,67 | 4,55 | توجيه التابعين بقصد إعدادهم لتحمل المسؤولية مما يسهم في تطويرهم ليصبحوا قادة في المستقبل. | ٢٢ |
| | | | | | الإستشارة الفكرية: | ج |
| 28.5 | مرتفع | %89 | 2,85 | 3,95 | تشجيع العاملين على استخدام طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات ومواجهة التحديات. | ٢٣ |
| 24.7 | مرتفع | %82 | 2,68 | 3,69 | تشجيع العاملين على التفكير الإيجابي لإنجاز المهام الموكلة اليهم لزيادة الفعالية التنظيمية. | ٢٤ |
| 25.6 | مرتفع | %83 | 2,85 | 3,78 | تبني إستراتيجية التقدير والإطراء لجودة الأداء لتحسين سمعة المنظمة محليا وعالميا. | ٢٥ |
| 28.5 | مرتفع | %89 | 2,67 | 3,95 | النهوض بشعور العاملين وتحقيق احتياجاتهم وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والإنسانية. | ٢٦ |
| 26.7 | مرتفع | %85 | 2,78 | 3,85 | تنمية روح المخاطرة وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة إيماناً منها بأن التحدي هو طريق الابتكار وهذا جوهر الإبداع. | ٢٧ |
| | | | | | الأهتمام الفردي: | د |
| 28.6 | مرتفع | %89 | 2,78 | 3,95 | توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين حسب مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم. | ٢٨ |
| 28.7 | مرتفع | %89 | 2,57 | 3,97 | تحفيز العاملين لتحقيق المزيد من النمو الذاتي والمهني. | ٢٩ |
| 25.6 | مرتفع | %83 | 2,93 | 3,78 | إعطائهم مزيد من الفرص والمهام من خلال تفويضهم وزيادة السلطة لإتخاذ القرارات. | ٣٠ |
| 25.7 | مرتفع | %83 | 2,78 | 3,78 | زيادة تأهيل وإعداد العاملين للمهام الإدارية الحالية والمستقبلية ليصبحوا قادة في المستقبل. | ٣١ |
| 25.3 | مرتفع | %83 | 2,45 | 3,70 | الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة الولاء والأنتماء للمنظمة | ٣٢ |
| | | | | | وظائف القائد التحويلي: | ثالثا |
| 26.7 | مرتفع | %85 | 2,67 | 3,85 | إدراك الحاجة للتغيير: قادر على إقناع الأفراد في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته وقدرته الإلهامية. | 33 |
| 32.6 | مرتفع | %92 | 2,85 | 4,35 | صياغة الرؤية والرسالة والأهداف: وهي تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوبة للمنظمة، ويشجع العاملين بكل الطرق والوسائل لتبنيها والالتزام بها. | 34 |

تابع الجدول (٣).

| ٢٤ | درجة التأثير | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | ٢ |
|------|--------------|--------------|-------------------|-----------------|---|----|
| 25.6 | مرتفع | %83 | 2,77 | 3,78 | أختيار نموذج التغيير ومسارته من بين النماذج الفكرية الملائمة لظروف المنظمة حالياً ومستقبلاً والتي تثبت فعاليتها وكفاءتها وقدرتها على الميزة التنافسية. | 35 |
| 28.8 | مرتفع | %89 | 2,68 | 3,95 | تنفيذ الإستراتيجية في ضوء الرؤية والرسالة والأهداف ونموذج التغيير في ضوء التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية من الفرص والتهديدات. | 36 |
| 25.4 | مرتفع | %83 | 2,67 | 3,75 | تعبئة الالتزام من خلال الثقافة التنظيمية للمنظمة وهي طريقة التفكير والسلوك والقناعات والمشاعر والأخلاق والقيم السائدة بين العاملين في المنظمة. | 37 |

قيمة ٢٤ عند مستوى (0.05) = 3,86 .

بدراسة الجدول رقم (٤) تبين مايلي:

أن قيم ٢٤ المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية لجميع العبارات في محاور الدراسة مما يعني مدى توافق آراء عينة الدراسة حول عبارات الأستبانة.

بالنسبة لمتطلبات القيادة التحويلية تبين أن جميع العبارات نالت مستوى مرتفع وبمتوسط حسابي تراوح بين (٣ - 69,3) حيث تراوح الوزن النسبي ما بين (81-95%) ما عدا العبارة رقم (3) نالت مستوى متوسط ، وكان المتوسط الحسابي (3,65) والوزن النسبي (٧٦٪) .

أن ما توصلت اليه الدراسة حول متطلبات القيادة التحويلية يتفق مع ما توصلت اليه الدراسات السابقة وما أكدته العلماء في مجال الإدارة من خلال أدبيات الإدارة حيث أكدت دراسة (Ducket,H.&Mcfarlane,E.,2003) على أهمية معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي ومعرفة مدى إمكانية عد أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية كمعايير لتقييم فعالية القيادة، كم توصلت الدراسة أن أبعاد الذكاء العاطفي تتقابل مع ابعاد القيادة التحويلية بشكل أكبر من القيادة التبادلية.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن القيادة التحويلية هي

مستوى من التعاطي بين القائد والاتباع يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والاتباع في آن معاً ، فهي التصاق عاطفي وتطور فكري وتحول جذري في شخصيات الأفراد الذين ارتضوا الارتباط بذلك القائد، والقيادة التحويلية هي مجموعة من القابليات التي تتيح للقائد فرصة إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق رؤية في قيادة التغيير وتنفيذه . (Moorhead& Griffin,1995) (Bass,1998)

وبالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية تبين التالي : أن البعد الأول (التأثير المثالي) تراوح المتوسط الحسابي (3,85 - 4,54) بنسبة تأثير مرتفع ، حيث تراوح الوزن النسبي ما بين (95% - 85) .

والبعد الثاني (التحفيز الإلهامي) تراوح المتوسط الحسابي ما بين (3,96 - 4,56) بنسبة تأثير مرتفع حيث تراوح الوزن النسبي ما بين (89 - 95%) .

اما البعد الثالث (الإستشارة الفكرية) تراوح المتوسط الحسابي ما بين (3,69 - 3,95) بمستوى مرتفع ، حيث تراوح الوزن النسبي ما بين (82 - 89%) .

تخصصه ومكانته الوظيفية في المنظمة ، وكذلك يشترك الجميع في وضع وصياغة الرؤية الخاصة بالمنظمة ويعمل الجميع جاهداً على تحقيقها بكفاءة عالية.

وتوصلت دراسة العنقري (١٤٢٢) وجود علاقة ارتباطية بين كل من متغيرات السلوك للقيادة التحويلية (اهتمام القائد بالمرؤوسين، الصفات الشخصية للقائد، ودرجة الحرية الممنوحة للمرؤوسين) والإبداع الإداري للمرؤوسين.

تشير الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية ومتغيرات عديدة في المنظمات ومنها التغيير، إذ يؤكد (Kottler,1998) إمكانية إيجاد بيئة تتكيف مع التغيير ورعايتها اعتماداً على توافر قيادة إدارية التي تعد بدورها مؤشراً للتمييز بين المتغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة إذ إن القيادة التحويلية التي تلهم وتحفز التابعين وتهم بمشاعرهم الفردية تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة.

وأوضح (Nadler,1989) أنه لكي يكون التغيير ناجحاً يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الإستراتيجية للمنظمة من قبل القيادة التحويلية ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية : العقلانية ، أصحاب المصالح وماذا سيقدم لهم التغيير، أهداف الأداء المرتبطة بالنتائج في ضوء القيم والمعتقدات والعمليات والبناء التنظيمي لتنفيذ الرؤية.

كما وجد (Pillai et al,1999) أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على رؤية الموظفين للعدالة التنظيمية وتؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتي تعني مدى قيام الموظف بإعباء وظيفة إضافية خارجة عن اعباء وظيفته الرسمية طوعاً ودون إكراه من أحد. وكما كشف (Ross et al,1997) من خلال دراسته أن القادة التحويليين يتسمون بالعملية والاهتمام بالجوانب العاطفية والإنسانية ويعشقون التغيير والتطوير ولا يميلون إلى الأداء الروتيني.

ويعمل القائد التحويلي على تحفيز والهام التابعين لإنجاز

وبالنسبة للبعد الرابع (الأهتمام الفردي) تراوح المتوسط الحسابي ما بين (3,70 - 3,97) بمستوى مرتفع حيث تراوح الوزن النسبي ما بين (83 - 89%).

وقد توصل البحث إلى ترتيب ابعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة. والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤). ترتيب ابعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارات في الأندية الرياضية.

| م | أبعاد القيادة التحويلية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|-----------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | التحفيز الإلهامي | ٤,٢٠ | ٢,٥٦ | الأول |
| ٢ | التأثير المثالي (الكاريزمي) | 4,10 | 2,75 | الثاني |
| ٣ | الأهتمام الفردي | 3,85 | 2,78 | الثالث |
| ٤ | الإستشارة الفكرية | 3,83 | 2,86 | الرابع |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

أن ما توصلت اليه الدراسة حول ابعاد القيادة التحويلية يتفق مع وجهات نظر كثير من العلماء في مجال الإدارة من خلال أدبيات الإدارة والدراسات والبحوث السابقة. حيث يرى الهواري (١٩٩٦) أن الجاذبية الشخصية التي يتمتع بها القائد التحويلي وبارسها وأساليبه الإلهامية بالإضافة إلى إستشارة تابعيه عقلياً بالإضافة إلى إهتمامه بالناس وبالذات إهتمامه بما يحتاجون الرعاية كل ذلك يؤدي إلى دافعية أقوى عند التابعين لتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع أو كان متصوراً. وهذه المعادلة التي يتعامل بها: جاذبية شخصية + قيادة إلهامية + إستشارة عقلية + إهتمام فردي = دافع قوي وأداء لم يكن متوقع من القائد والتابعين.

كما أشارت الجبر (٢٠١٠) إلى أن القيادة التحويلية هي قيادة جماعية حيث يتساوى القائد والعاملين في تحملهم المسؤولية والمهام المنوطة بهم، والكل يعتبر قائداً في مجال

وزيادة المشاركة وصلاحيّة إتخاذ القرارات التي تساعدهم لإكتساب المهارات واستخدام القوة وأهمية العمل الجماعي للقيام بوظائفهم وتنمية السلوك الإبداعي لإحداث التغيير. وأشار (شامير وآخرون، ١٩٩٣) من الشائع بالنسبة للقيادة التحويلين أن يكونوا رؤية مستقبلية بحيث تتكون من مختلف الأفراد والوحدات داخل المنظمة، وهي تعبر عن النقطة المحورية فهي تمنح القائد والمنظمة والعاملين خارطة نظرية توضح الاتجاه الذي تسير نحوه قيادة المنظمة وتمنح هوية المنظمة المعنى وتوضحها وشعوراً كذلك بالفعالية الذاتية. (بيترج. نورث هاوس، ٢٠٠٦).

الاستنتاجات

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج يمكن توضيح أهم استنتاجات الدراسة:
أهم متطلبات القيادة التحويلية إدراك الحاجة إلى التغيير المناسب وفق إستراتيجية منهجية جديدة وتطوير القدرة على التعلم والتطوير الذاتي للعاملين.
وجاء ترتيب ابعاد القيادة التحويلية حسب التالي: التحفيز الإلهامي- التأثير المثالي (الكاريزمي)- الاهتمام الفردي - الإستشارة الفكرية. وحول أهم العبارات الوارد في تلك الابعاد جاءت : المشاركة في تبني رؤية للمستقبل المنشود مع رسم خريطة الطريق لتحقيقها، المقدرة على التأثير على الاشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم للمنظمة، تحفيز العاملين لتحقيق المزيد من النمو الذاتي والمهني وتشجيع العاملين على استخدام طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات ومواجهة التحديات.

وحول أهم وظائف القائد التحويلي بناء الإستراتيجية والصورة المستقبلية الممكنة والمرغوبة للمنظمة وتتضمن : تتضمن الرؤية والرسالة والأهداف ، والعمل على تنفيذ

للاعمل ، وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية من خلال الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام من خلال ربط اهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أفعال إيجابية. (Kouzer & Posner, 2002) ويؤكد كل من الكيسي (٢٠٠٤) والسلمي (٢٠٠٥) على أن القيادة التحويلية تسعى لتقوية الأفراد بمعنى منحهم الفرصة للمشاركة والإنطلاق بإستغلال طاقاتهم الذهبية كاملة في لإتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية . وبالنسبة لوظائف القيادة التحويلية تراوح المتوسط الحسابي لعبارات المتغير ما بين (3,75 - 4,35) بمستوى مرتفع حيث تراوح الوزن النسبي ما بين (83 - 92%).

أن ما توصلت اليه الدراسة حول وظائف القيادة التحويلية يتفق مع ما توصلت اليه بعض الدراسات حيث حدد (Hay, 2003) في بداية القرن الحادي والعشرين بعض المهارات والصفات الواجب توفرها في القادة التحويليين منها: ضرورة تفهم بيئة العمل وتفهم العاملين واحتياجاتهم ، والعمل على ربط الموارد البشرية والمادية بالأهداف المراد تحقيقها في المنظمة، تبني سياسات التغيير نحو الأفضل وتهيئة العاملين نحو التغيير، والعمل على زيادة وعي العاملين بضرورة الالتزام بأعلى مستويات الأخلاق الحميدة في أثناء تأديتهم لمسؤولياتهم وواجباتهم الوظيفية. وتشجيع العاملين على أن يتجاوزوا اهتماماتهم الشخصية لأجل المساهمة الفاعلة في تنفيذ رؤية ورسالة وأهداف المنظمة. كما توصلت دراسة العازمي (١٤٢٧) إلى وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها مهارات وقدرات إبداعية.

ويؤكد كل من العبيرين (٢٠٠٤)، والدوري وصالح (٢٠٠٩) إلى ان التمكين عملية يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، والتحفيز الذاتي، الحرية، الثقة،

والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الجبر، زينب علي (٢٠١٠) القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للمعلمين، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، دولة الكويت.

الجبري، يحيى عبدالله (٢٠١٨) درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٧)، العدد (٣).

الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي (٢٠٠٩) إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

السلمي، علي (٢٠٠٥) ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وإنعكاساتها على إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير، العمل الإداري، جدة، السعودية.

العازمي، محمد (١٤٢٧) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الإدارية.

العبيرين، بثينة زياد (٢٠٠٤) العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت ومؤسسة الموانئ الأردنية، ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، الكرك.

العامري، أحمد بن سالم (١٤٢٢) القيادة التحويلية في المؤسسات العامة. دراسة إستطلاعية لأراء الموظفين، السعودية، جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.

الاستراتيجية في ضوء التحليل الرباعي من خلال تحليل البيئة الداخلية للمنظمة التي تتضمن الضعف والقوة، وتحليل البيئة الخارجية وما تتضمن من الفرص والتهديدات.

التوصيات

١- الاهتمام بمكونات القيادة التحويلية في المنظمات الرياضية لأنها تعد من أكثر المفاهيم تأثيراً لقيادة التغيير حتى يمكن للمنظمات متابعة ما يستجد في البيئة الداخلية المحلية والبيئة الخارجية العالمية.

٢- من المهم الأخذ بأبعاد القيادة التحويلية كمعايير في اختيار وتعيين العاملين في المنظمات الرياضية من أجل تحقيق اهداف المنظمات وقدرتها على المنافسة محلياً وعالمياً.

٣- ضرورة تنظيم دورات وندوات وورش العمل لتأهيل وإعداد الكوادر في أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحسين وتطوير أداء القيادات والعاملين في المنظمات الرياضية بالتعاون مع اللجنة الاولمبية البحرينية والاتحادات الرياضية.

٤- الاستفادة من الفرص التي تمنحها الاتحادات الرياضية الدولية واللجنة الاولمبية الدولية في اعداد دورات متخصصة لأعداد وتأهيل قيادات تحويلية متخصصة في مجال التدريب والإدارة الرياضية.

٥- أعداد قيادات مؤهلة وذات خبرات لمواجهة التحديات التي تواجه الأندية الرياضية كاحتراف الرياضي، والخصخصة والاستثمار في المجال الرياضي.

٦- ضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول القيادة التحويلية في المؤسسات الرياضية الاخرى للتأكد من دقة النتائج التي توصلت اليها الدراسة وبالتالي يمكن تعميمها والعمل بموجبها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

بيتر ج. نورث هاوس (٢٠٠٦) القيادة الإدارية النظرية

راوية ، حسن (٢٠٠٣) مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الاسكندرية ،الدارالجامعية .
محمد ، محمد عبدالمقصود (٢٠٠٦) القيادة الإدارية ،عمان ، مكتبة المجتمع العربي .
ملحم ، يحيى سليم (٢٠٠٦) التمكين كمفهوم إداري معاصر ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Avolio , B. , Waldman, D., Yammarion,F.**(1991) *Leading in the 1990s the Four I,s of Transformational Leading* , Journal of European Industrial Training , (15);9 – 16.
- Abu shawish ,H.** (2014) *The Influence of Transformational Leadership , Organizational Culture and Strategic Change on Organizational Effectiveness in Palestinian Higher Education*, Philosophy Thesis ,university
- Bass, B. M.** (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations* ,Free Press , New York, NY.
- Bass,B.m.,**(1998)*Transformational Leadership:Lndustry, Military,and Educational Impact.* Mahwah,NJ Lawrence Erlbaum and Associates .
- Barbuto, J. &Burbach, M.** (2006) *the Emotional Intelligence of Transformational Leaders ; Afield Study of Elected Officials* , the Journal of Social Psychology , 149 910 ; 51- 64.
- Bass,B. & Avolio, B.** (1994) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, United States:Library of Congress.
- Ghafoor,A.,Quresh** (2010) *Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance ;Mediating Effect of Psychological Ownership.*African Journal of Business Management,(17):7391-7403.
- Hay,W.** (2003) *Leading Peopleand Teams in Education.* MiltionKenes: open University.
- Krishnan, V.** (1998) *Influencing the Transformational Leadership : Strategies used by Followers* , International Association of Management, 16 (10 : 21 -27).
- Kouzes,J.M.&Posner,B.Z.**(2002) *The Leadership Challenges,3rd end*, Jossey- Bass,San Francisco,CA.
- Murphy , L.** (2005) *Transformational Leadership :A Cascading Chain Reaction* , Journal of Nursing Management , Vol. 13, no.1
- Moorhead,G., & Griffin, R.** (1995) *Organizational Behavior, Boston,Houghton.Mifflin co.*
- Nadler,D.A.** (1989) *Organization Frame Bending Principles for Managing Reorientation*,the Academy of Management Executive ,Vol.3,No.3.
- Ducket, Hilary& Mcfarlane, Elspeth** (2003) *Transformational Leadership and Emotional Intelligence in , Ledership & Organization Journal*, 24 (6).pp 309 – 317.

العثماني ، عزام محمد حسن (٢٠١٧) دور القيادة التحولية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة (دراسة ميدانية) برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة ،جامعة الأقصى – غزة،فلسطين .
العنقري، غادة عبدالرحمن (١٤٢٢) علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين : دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية .
درويش ، ماهر صبري (٢٠٠٩) القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد (٧٨) .
الغزالي، حافظ عبدالكريم (٢٠١٢) اثر القيادة التحولية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، ماجستير غير منشورة ،كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .
قنديل ، علاء سيد (٢٠١٠) القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، عمان ، دار الفكر .
الهوري ، سيد (١٩٩٩) القائد التحولي : للعبور بالمنظمات إلى القرن ال ٢١ ، القاهرة، مكتبة عين شمس .
الهوري، سيد (١٩٩٦) ملامح مدير المستقبل، القاهرة، مكتبة عين شمس .
الكبيسي ، عامر خضير (٢٠٠٤) التصميم التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الدوحة ، دار الشرق للطباعة والنشر .
المرسي ، جمال الدين محمد (٢٠٠٦) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الاسكندرية، الدار الجامعية .

- styles and Quality of Work Life in SMEs, Management Science Letter*, 5 (1); 65-78.
- Phillai, R., Schriesheim, C. & Williams, E.** (1999) *Fairnes Perception and Trust as Mediators for Transformational and Transational Leadership : A Two – Sample Study* : Journal of Management, 25 (6): 897 – 934.
- Ross, S., Companies, A. & Offerman. L.** (1997) *Transformational Leader : Measurement of Personality Attributes and work Group Performance* . Social Psychology Bulletin ,23,(10): 1078 – 1087.
- Kotter, J. P.,** (1998) *Cultures and Coalitions in Gibson, R. (ed),Rething the Future ;Rethinking Business, Principles , Competition, Control and Complexity, Leadership, Markets and the World* Nicholas Brealey , London.pg 166.
- Sagnak, M.** (2010) *The Relationship Between Transformational School Leadership and Ethical Climate, Kuramve Uygulamada Egitim Bilimleri , Educational Sciences; Theory and Ractice .Science,2 (18);261-267.*
- Nanjundeswaraswamy,T. &Swamy,** (2015) *Leadership*