

الرقم التسلسلي : 2019/

رقم التسجيل : D.AGS/3C/03/16

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في
علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص: إدارة وتسيير رياضي

العنوان

القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية

دراسة ميدانية في مقر وزارة الشباب والرياضة في الجزائر العاصمة

من إعداد:

الطالب: زاوي زيد

تاريخ المناقشة:

2020 / 12 / 13

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة

الاسم والقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
1- د. مرنيذ آمنة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيس اللجنة
2- د. عمرون مفتاح	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
3- د. حريزي عبد الهادي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	عضوا
4- د. مرنيذ أسامة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المسيلة	عضوا
5- د. مرشيش خالد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المسيلة	عضوا
6- د. إكوان مراد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة بجاية	عضوا
7- أ.د. بلغول فتحي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 03	عضوا

❖ قائمة المحتويات.

الصفحة	-العنوان
	-شكر وعرافان
	-إهداء
	-قائمة الجداول
	-قائمة الأشكال
أ	-المقدمة
	الفصل الاول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة
5	1-القيادة الإدارية
5	1-1-القيادة في ضوء الفكر العربي الإسلامي
6	1-2-ظاهرة القيادة في ضوء الفكر القديم
8	1-3-ظاهرة القيادة في ضوء الفكر المعاصر
10	1-4-مواقف الفكر الإداري المعاصر من تعريف القيادة الإدارية
14	1-5-القيادة الإدارية في ظل الإتجاهات الحديثة لها
16	2-القيادة التحويلية
16	1-2-نشأة القيادة التحويلية
18	2-2-القيادة التحويلية في ظل الحضارة العربية الاسلامية
22	2-3-مفهوم القيادة التحويلية
24	2-4-أبعاد القيادة التحويلية
33	2-5-أهمية القيادة التحويلية
35	2-6-كيف يفكر القائد التحويلي
37	2-7-التحديات التي تواجه القائد التحويلي في المنظمات
38	2-8-موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية
39	3-الإلتزام التنظيمي
39	3-1-مفهوم الإلتزام التنظيمي
42	3-2-مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

43	3-3-مداخل الإلتزام التنظيمي
44	3-4-أبعاد الإلتزام التنظيمي
46	3-5-أهمية الإلتزام التنظيمي
47	3-6-طرق قياس الإلتزام التنظيمي
48	3-7-فوائد قياس الإلتزام التنظيمي
49	3-8-نتائج الإلتزام التنظيمي
50	4-الإدارة الرياضية
50	4-1-مفهوم الإدارة الرياضية
50	4-2-صفات الإدارة الرياضية الفعالة
51	4-3-مكونات الإدارة الرياضية
51	4-4-المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
51	4-5-مستويات الإدارة الرياضية
52	4-6-الدور الإجرائي للإدارة الرياضية
52	4-7-التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية
53	5-وزارة الشباب والرياضية
53	5-1-لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضية
53	5-2-تعريف وزارة الشباب والرياضية
53	5-3-مهام وزارة الشباب والرياضية
54	5-4-الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة
57	6-الدراسات السابقة
57	6-1-الدراسات السابقة باللغة العربية
64	6-2-الدراسات الأجنبية
66	6-3-التعقيب على الدراسات السابقة
69	6-4-ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة
73	1-الكلمات الدالة في الدراسة

77	2- إشكالية الدراسة
79	3- أهداف الدراسة
80	4- أهمية الدراسة
81	5- الفرضيات
	الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة
85	1- الدراسة الاستطلاعية
87	2- المنهج المستخدم
88	3- مجتمع وعينة الدراسة
88	3-1- مجتمع الدراسة
88	3-2- عينة الدراسة
89	3-3- ضبط متغيرات الدراسة
90	4- أدوات جمع البيانات
91	5- الخصائص السيكومترية للأداة
91	5-1- صدق الأداة
99	5-2- ثبات الأداة
100	6- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
101	7- أدوات التحليل الإحصائي
	الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
104	1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة
104	2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: القيادة التحويلية
104	2-1- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول "التأثير المثالي" بالقيادة التحويلية
109	2-2- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني "الحفز الإلهامي" بالقيادة التحويلية
113	2-3- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث "الإعتراف الفردي" بالقيادة التحويلية
117	2-4- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع "الإستشارة الفكرية" بالقيادة التحويلية
123	3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي
130	4- إختبار الفرضيات
130	4-1- نتائج الفرضية الجزئية الأولى تفسيرها ومناقشتها

132	4-2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية تفسيرها ومناقشتها
134	4-3- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة تفسيرها ومناقشتها
136	4-4- نتائج الفرضية الجزئية الرابعة تفسيرها ومناقشتها
138	4-5- إختبار الفرضية العامة
	الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات
142	1- استنتاجات عامة
142	2- الاقتراحات
144	3- الآفاق المستقبلية للدراسة
146	4- قائمة المصادر والمراجع
	5- الملاحق
	6- ملخص الدراسة

❖ قائمة الجداول:

الرقم	إسم الجدول	الصفحة
01	حجم عينة البحث في الدراسات النظرية	89
02	درجات مقياس القيادة التحويلية	91
03	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات بعد التأثير المثالي والدرجة الكلية له	92
04	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات بعد الحفز الإلهامي والدرجة الكلية له	93
05	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات بعد الإعتبار الفردي والدرجة الكلية له	94
06	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات بعد الإستثارة الفكرية والدرجة الكلية له	95
07	قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد مقياس القيادة التحويلية والدرجة الكلية لها	96
08	قيم معامل الارتباط بيرسون لفقرات مقياس الإلتزام التنظيمي والدرجة الكلية لها	97
09	قيم معامل الارتباط بيرسون لفقرات الإستمارة ككل والدرجة الكلية لها	98
10	قيمة معامل Cronbach s Alpha لثبات مقياس القيادة التحويلية	99
11	قيمة معامل Cronbach s Alpha لثبات الإستمارة	100
12	مستوى التوفر	104
13	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد: التأثير المثالي	105
14	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد الحفز الإلهامي	109
15	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد الإعتبار الفردي	113
16	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد الإستثارة الفكرية	117
17	مدى توفر سمات القيادة التحويلية بالمؤسسة إستناداً لإجابات العينة البحث	120
18	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات مقياس الإلتزام التنظيمي	123
19	معامل الارتباط بيرسون بين متغير التأثير المثالي والإلتزام التنظيمي	130
20	معامل الارتباط بيرسون بين متغير الحفز الإلهامي والإلتزام التنظيمي	132
21	معامل الارتباط بيرسون بين متغير الإعتبار الفردي والإلتزام التنظيمي	134
22	معامل الارتباط بيرسون بين متغير الإستثارة الفكرية والإلتزام التنظيمي	136
23	معامل الارتباط بيرسون بين متغير القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي	138

❖ قائمة الأشكال:

الرقم	إسم الشكل	الصفحة
01	نمط تفكير القائد التحويلي	36
02	أبعاد الإلتزام التنظيمي	45
03	تنظيم الإدارة المركزية	56
04	مستويات توفر سمات القيادة التحويلية بالمؤسسة إستناداً لإجابات عينة البحث	121

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رِأْسُ هَدَايَةٍ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ وَالصَّلَاةُ عَلَى الْمُسْتَفَى - صَلَّى اللَّهُ
عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -
أَمَّا بَعْدُ:

أود أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما
المولى عز وجل:

"وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما
فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما، واخفض
لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني
صغيرا" الإسراء (23-24).

إلى أمي التي حملتني وهنا على وهن وغمرتني بحنانها
ولم تنساني بدعائها، وإلى أبي الذي ساندني طيلة حياتي
الدراسية والذي كان دعما لي ماديا ومعنويا، كما أهدي
هذا العمل إلى زوجتي التي صبرت معي وكانت خيرا لي على
تحقيق هذا النجاح كما أهديه
إلى كل أفراد عائلة زاوي كل باسمه وإلى زملائي في
الدراسة بدون استثناء.

علمة شكر

عملا بقول الرسول صلّ الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

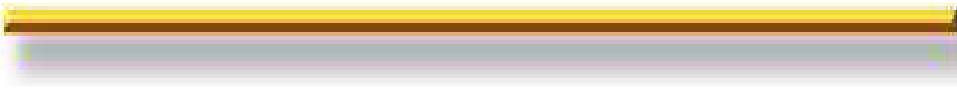
نشكر الله تعالى على توفيقه لنا لإنجاز هذا البحث.
يسعنا ويشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم معنا
في إنجاز هذا العمل، سواء من قريب أو من بعيد.
ونخص بالذكر الدكتور القدير: فاتح عمرون ، المشرف على بحثنا،
فلم يبخل بتوجيهاته ونصائحه علينا، ولم يتوانى في تقديم
أراءه الصائبة لنا حتى تم إنجاز هذا العمل، كما أشكر أمي
التي لم تنساني بدعائها، وإلى أبي الذي ساندني طيلة حياتي
الدراسية، وتحياتنا إلى كل أساتذة وطلبة وعمال معهد علوم
وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة
"والله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه"



المقدمة



المقدمة



المقدمة

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، وطرائق التكيف معها، فرض هذا على المنظمات إيجاد طرائق إبداعية حديثة، ونبذ الطرائق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين، وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إبتكار طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة، وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر في مستوى الإلتزام لدى العاملين بها، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دوراً مهماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة تُمكن من إلتزام العاملين بأدائهم داخل المنظمة، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية وهو من الأساليب التي ظهرت حديثاً في مجال القيادة والذي يتميز بقدرته العالية على قيادة المنظمة 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 منظماتهم. (شريف أحمد حسن عباس، عام 2010م، ص 2)

ويعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثاً في مجال القيادة، فقد ظهر لأول مرة عام 1978م عن طريق عالم التاريخ والسياسة الأمريكي "جيمس بيرنز" في كتابه القيادة حيث قدم فيه شرحاً لمفهوم القيادة التحويلية وركز على القيادة التحويلية لنقل المنظمات وتحويلها من حالها التي هي عليه إلى حال أكثر فاعلية وإنتاجية، وتتضمن عمليات عصرية تتناسب مع ما بعد الحداثة، أما "باس و أفوليو" فقد قدما نظرية للقيادة التحويلية تضمنت الكثير من العناصر التي أشار إليها "بيرنز"، وقد كانت معظم الجهود موجهة نحو التوصل إلى بناء إستبانة متعددة العناصر للقيادة، يمكن من خلالها تحديد تأثير القيادة على أداء المنظمات.

(عبد العزيز محمد علي شمس الدين، ص 2-3، عام 2012م).

وتعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر نظريات القيادة شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغيرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع إهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكاريزمي، والإهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي، ومن هنا تعتبر نظرية القيادة التحويلية من النظريات الحديثة التي أفرزتها التغيرات التي صاحبت نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحالي في كل جوانب المنظمة، حيث تمكنت هذه النظرية من تقديم مفهوم شامل للقيادة يركز على الجوانب النفسية والفكرية والإجتماعية التي ينبغي أن يتصف بها القائد للتأثير في الأتباع ودوافعهم وأهدافهم. (لمين وادي، عام 2014م، ص أ)

وتحظى القيادة التحويلية بإهتمام كبير لدى المنظمات والمؤسسات لما تعيشه من تنافس شديد في ظل العولمة وضعف التنبؤ، مما أدى إلى أن يتولى قيادة المؤسسات والمنظمات في توجيهها الجديد قادة لديهم قدرات متميزة

ورؤية قوية وواضحة وقدرة التأثير في المرؤوسين، الأمر الذي يسهل عليهم التعامل مع الثقافات المختلفة للعاملين والفروق الفردية بينهم، والتصدي للأزمات ومواكبة تطورات العصر، ويقع على عاتقهم تطوير المؤسسة ونجاحها، مما يلزم إختيار قادة يتميزون بقدرات وكفاءة عالية تسعى للإبتكار والتجديد من أجل الإرتقاء بالمؤسسة إلى المستوى المطلوب. (الطعاني، حسن أحمد مصطفى، ص: 315، عام 2013م)

وحيث أن المؤسسات الرياضية إحدى تلك المنظمات التي تحتاج أكثر من غيرها إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمتهم بما يتفق والتغيرات المحيطة، فإن الأمر يقتضي من إدارة تلك المؤسسات أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبني أساليب إبداعية جديدة، في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة، والعمل على حسن إستغلال الموارد البشرية المؤهلة، وفتح المجال لها للمبادأة والإبتكار.

(محمد بزيع حامد العازمي، عام 2006م، ص: 16)

وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل بشكل عام، وبيئة العمل الرياضي بشكل خاص، والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، بدأت مؤسسات الرياضة بالإهتمام بمحاولة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية فيما بينها، ومن ذلك تحسين الأداء والإهتمام بالموارد البشرية وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين ومشاركتهم في عمليات إتخاذ القرارات الإدارية لما له من أثر فعال على تحسين بيئة العمل والوصول إلى تحقيق الأهداف.

والرياضة ظاهرة إجتماعية تمارس في نطاق مؤسسات لها خصائصها ومميزاتها وقواعدها فهي لن تخرج عن قاعدة التغيير والتطور والنمو كي تتوافق والتغيرات الحاصلة في عالم متغير، فإهتمام الشعوب بالرياضة ليس وليد اليوم بل يتزامن ونشأة الإنسان ومنذ وجوده على الأرض، فالمشي كأبسط أنواع الحركات الرياضية لا نظنه شيء مبتكر يرتبط بالحدثة بل هو وسيلة نقل شغلت حيزا كبيرا من تاريخ الحياة الإنسانية، لينتقل الإنسان إلى نشاط رياضي أكثر تعقيدا سواء من جانب الأداء أو التنظيم ونقصد هنا الألعاب الأولمبية القديمة التي يرجع تاريخها إلى ما قبل ميلاد المسيح، يذكر في هذا الصدد بأن النشاط الرياضي المنظم معروف لدينا من خلال تاريخ الحضارة القديمة الإغريقية والمصرية، وتشير الآثار الموجودة على الخزف والحجر بتنظيم الألعاب الأولمبية منذ عام 776 ق.م.

(سالم لخضر، ص: ب، عام 2017م)

والإدارة وظيفة إنسانية ضرورية لإستغلال موارد المجتمع، ومهمة لتحقيق تقدمه ورفاهيته، يقوم فيها العنصر البشري بالدور الأساسي لإنجاح هذه الوظيفة، ولذا فإن الإدارة ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالسلوك التنظيمي ذلك العلم الذي يهتم بالسلوك الإنساني داخل المنظمة، والذي يتضمن تلك النشاطات التي تتعلق بالأفراد ودوافعهم وإدراكاتهم وإتجاهاتهم وتصرفاتهم وصرعاتهم داخل المنظمة. (عادل، عبد الفتاح سلامة، عام 1999م، ص: 111).

وقد يقع الخلط بين مفهومي الإدارة والسلوك التنظيمي، فعلى الرغم من وجود بعض التداخلات بينهما، إلا أن لكل منهما وسائله وغاياته، فالسلوك التنظيمي يهتم بالكيفية التي يمارس بها الأفراد والجماعات نشاطاتهم في المنظمة، أما الإدارة فهي تهتم بالتحقيق الأمثل لأهداف المنظمة، وحيث أن هذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق دون مداخلات

إنسانية فإن السلوك التنظيمي يشكل مكوناً فرعياً هاماً من الإدارة (داود، عبد العزيز أحمد محمد، ص 199، عام 2015م). فقد بدأ الإهتمام بموضوع الإلتزام التنظيمي في الفكر الإداري الحديث منذ فترة قصيرة نسبياً، وتناولته دراسات عديدة من جوانب شتى وبأساليب مختلفة، وقد برهن التاريخ الحديث أن النمو الإقتصادي الذي حققته الدول المتقدمة خاصة "اليابان وألمانيا" إنما يعود إلى قوة عمل ملتزمة، حيث تبين أن 90 % من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الإلتزام التنظيمي، في ظل نمط إداري ياباني متميز، نجد فيه الموارد البشرية تعمل بكل طاقاتها وبكل أمانة وإخلاص، ومن هنا يتحقق الإلتزام والرغبة والولاء والرغبة في العمل، وينعكس ذلك بدوره على الجودة ورفع معدلات الإنتاجية، ويشير هذا الإلتزام إلى درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها والإيمان بقيمتها وأهدافها، والإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الإستمرار بالعمل فيها وعدم تركها. (عادل، عبد الفتاح سلامة، ص: 111)

وبناءً على ما سبق رأى الباحث أن يقدم هذه الدراسة التي تهدف للكشف عن العلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

ولقد تضمن هذا البحث 5 فصول وهي مرتبة حسب الخطوات التالية:

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة: وتم فيها التطرق إلى محور القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي من الناحية الإسلامية والعربية مستدلين بالقرآن والسنة وكذلك أقوال علماء مسلمين عرب كما تطرقنا إلى أهم النظريات المفسرة لكل منها والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي التي يمكن أن تخدم الدراسة سواءً من بعيد أو قريب، أما الفصل الثاني الذي يتكون من الإطار العام للدراسة والذي يضم الكلمات الدالة والمفتاحية والإشكالية وأهداف الدراسة وأهميتها وفرضيات الدراسة، أما الفصل الثالث فتطرق الباحث إلى الإجراءات الميدانية للدراسة والتي تتكون من الدراسة الإستطلاعية التي أجريت في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، كما إستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة وكذلك أدوات جمع البيانات والمعلومات وإجراء التطبيق الميداني للأداة وكذلك الأساليب الإحصائية أما بالنسبة للفصل الرابع الذي تم فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء مختلف نتائج الدراسات السابقة مستدلاً بالنظريات المفسرة وكذلك أقوال علماء وباحثين مختصين في هذا المجال، أما بالنسبة للفصل الخامس الذي تم فيه إستنتاجات عامة ومجموعة من التوصيات والإقتراحات وكذا الآفاق المستقبلية للبحث مع قائمة المصادر والمراجع وكذا الإستبيان النهائي للدراسة.

الفصل الاول:



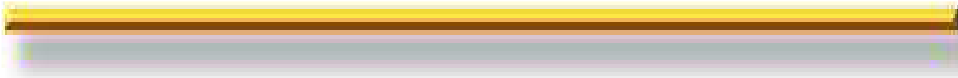
الخلفية النظرية والدراسات

السابقة

1-الخلفية النظرية للقيادة التحويلية والإلتزام

التنظيمي

2-الدراسات السابقة والمرتبطة



1- القيادة الادارية:

1-1- القيادة في ضوء الفكر العربي الإسلامي:

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامته لدولته الأولى في عهد رسول الله "صلى الله عليه وسلم"، شهدت الإدارة العربية تنظيمًا إداريًا متقدمًا شمل جميع أجهزة الدولة وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم دولة لها أركانها الثلاثة: "الأرض، الشعب، والنظام"، وأوجد الرسول "صلى الله عليه وسلم" نظاماً إدارياً خاصاً، لا علاقة له ولا تأثر عليه من أي حضارة سابقة. (فاروق مجدلوي، 2003، ص 51).

ففي عهده "صلى الله عليه وسلم" كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان "صلى الله عليه وسلم" هو الرسول المشرع والقائد ورئيس الإدارة كلها، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة إجتماعية لقوله "صلى الله عليه وسلم": "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من أرض إلا أمروا عليهم أحدهم" رواه أحمد، وقوله كذلك: "إذا خرج ثلاثة في سفر ليؤمرا أحدهم". "رواه أبو داود"

ومن أهم السمات القيادية التي عرفت في الإدارة في عهد الرسول "صلى الله عليه وسلم": (القدوة، الإخاء، البر، والرحمة، والإيثار)، وكان عليه الصلاة والسلام يحث أولى الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، لقوله "صلى الله عليه وسلم": "من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولي رجل وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين". (عامر مصباح، 2003، ص 16).

وإختيار الأصلح كما يقول الإمام ابن تيمه يكون إختيار الأمثل في كل منصب بحسبه، ويعرف الأمثل بقوة وأمانته لقوله تعالى: ﴿إن خير من استأجرت القوي الأمين﴾. (القرآن الكريم، سورة القصص، الآية 26).

والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام والأمانة ترجع إلى خشية الله، كما طبقت الإدارة مبدأ الأجرة على قدر العامل تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة في قوله تعالى: ﴿وكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون﴾ (القرآن الكريم، سورة الأحقاف، الآية 19)، وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات الإدارة في الإسلام لقوله تعالى ﴿وأمرهم شورى بينهم﴾ (القرآن الكريم، سورة الشورى، الآية 38).

كما عمل "صلى الله عليه وسلم" بمبدأ تقسيم العمل حيث عين إثنين وأربعين كتاباً، يقوم كل منهم بعمل معين، فكان علي بن أبي طالب كتابه في العهد، وكان حذيفة بن اليمان صاحب سره كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، الغنائم، الديوان والمعاملات، كما كان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومية والحبشية واليهودية، وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيراً من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ الظلم الإداري، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير الجهود، ومبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص، وفي عهد الأمويين إقتضى إتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الإتصالات لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توفر سمتين هامتين فيمن يتولى مناصب القيادة هما: "المقدرة والأمانة"، أما في عهد العباسيين

فقد شهدت الدولة نظاماً إدارياً محكماً يضم إحدى عشر ديواناً في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الإيصالات إلى منح الولاة حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية على موظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، تروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، إنجاز العمل والبت السريع بالأمر، حسن المقابلة للمرؤوسين والإستماع لهم وتفهم مشاكلهم. (عامر مصباح، 2003، ص 17).

-النمط القيادي المثالي في الإسلام:

إن ديننا الإسلامي الحنيف قد وفر لنا مجموعة من الأسس والمبادئ التي تجعل القيادة الإدارية قادرة على إستثمار طاقات البشر فيما يعود علينا بالخير والنفع ويمكن عرض بعضها فيما يلي:

- حسن الإختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل والبحث عن الإنسان ذو القدرات الطيبة والذي يتمتع بخلق المسلم مثل قوله تعالى: ﴿إِنْ خَيْرٍ مِنْ إِسْتَأْجَرْتَ الْقَوِي الْأَمِينُ﴾ (القرآن الكريم، سورة القصص الآية 26).
- التعليم والتدريب والتهيئة للعمل وتوضيح معايير أشكال الثواب والعقاب وإسداد النصح وبيان سلوك العمل المطلوب، يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته لمالك الأشتر حين ولاه على ولاية مصر "وأشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم واللفظ بهم ولا تكونن عليهم سبعاً ضارياً تغتنم أكلهم فإنهم صنفان، إما أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق" (السلمي ص 238 سنة 2001).
- الحفز والتشجيع القيادة والتوجيه والمساندة والرعاية لتجنب الأخطاء وتقديره للمواطن القوي والمتميز في الأداء وتبصيره للمواطن الضعيف في أداءه، يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته المشار إليها فأفسح في أمالهم وواصل في حسن الثناء عليهم فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع وتحرض الناكل. (السلمي ص 239 سنة 2001)
- التقييم العادل والموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسين والتطوير وتقدير نماذج التفوق وتمكين الفرد من الإبتكار والتميز في العمل والتعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله ومكافأته مالياً ومعنوياً عن إنجازاته فور تحقيقها يقول الحديث النبوي الشريف "أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" رواه ابن ماجه وصححه الألباني. وكما جاء في وصية الإمام علي "ثم أسبغ عليهم الأرزاق فإن ذلك قوة لهم على إستصلاح أنفسهم، وغني لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك. (السيد ص 24-25 سنة 1998)

1-2- ظاهرة القيادة في ضوء الفكر القديم:

أولاً: في الحضارة الصينية القديمة:

حظيت القيادة الإدارية بإهتمام كبير وخاصة فيما بعد عام 2357 ق.م فقد عرف الصين ولأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الإمبراطور "باو" بعد أن كانت تضم مجموعة من الدويلات والمقاطعات المتناحرة، وفي عهد إمبراطور الصين العظيم "شن الكبير" حوالي 2200 ق.م شهدت الإدارة الصينية مستوى عالياً من الدقة والتنظيم وفي عام 1100 ق.م كان دستور "تشاو" بمثابة دليل إداري لجميع موظفي الدولة بمن فيهم الإمبراطور نفسه ولقد كانت الإدارة الصينية تعتمد على

عدة مبادئ أساسية منها: "التخطيط-التوجيه-والتخصص بالعمل وتنظيم الإدارة وإختيار القادة والموظفين" بطريقة الإختبار وهذا الأخير بحد ذاته مبدأ الإدارة الذي نحن أحوج ما نكون إليه في تعيين قادتنا في الإدارات وفي المنظمات وفي كل مفاصل العمل خاصة في الوقت الراهن الذي ساد فيه فساد الإدارات والقيادات وكما عرفت الإدارة الصينية نظام إستخدام المستشارين إبتداءً من "باو" 2350 ق.م مروراً ب "شن الكبير" ومؤسسة أسرة شانج الإمبراطور الذي إتبع مبدأ الشورى وفوض السلطة إلى وزرائه كما ألزم الملك "وو" الإستعانة بالهيئات الإستشارية، كما رأى "كونفوشيوس" أنه يجب على القائد عند معالجته لأية مشكلة أن يضع في إعتباره آراء تابعيه وأن يتيح لهم الفرصة لإبداء هذه الآراء وأكد على ضرورة توافر المعرفة لدى القائد وأن يتبع أسلوب الحكمة والقدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد التابعين إضافة إلى إتباعه أسلوب الإستشارة. (بلال خلف السكارنة-ص21-22-عام2010)

ثانياً: في الحضارة المصرية القديمة:

وخاصة في الفترة الواقعة بين 2900-2475 ق.م عرفت القيادة الإدارية شكلاً من أشكال التنظيم المركزي حيث كان على درجة عالية من التنظيم والتنسيق للجهاز الحكومي حيث كان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية قوية برئاسة الفرعون يتبع له جهاز مركزي قدير يضم الوزير الأول وعدداً من القادة المركزيين لإدارة مصالح الدولة إلا أنه وفي الفترة الواقعة بين 1788-2160 ق.م ظهرت النظم اللامركزية الجديدة التي أدت إلى تراخي الولاء للدولة وإنخفاض دخلها وضعف قوتها مما أدى إلى عودة المركزية والحكم المطلق للفرعون كل ذلك كان يحتاج إلى كادر إداري وقيادة إدارية حازمة وواعية ومدركة لمتطلبات ذلك العصر ولعل بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرة المصريين على الإدارة بالقوة والحزم، أما الكتابات والمدونات الموجودة على الورق البريدي فهي تدل على تطور الفكر الإداري والقيادة الإدارية المتسمة بالوعي والفهم والخبرة وإعتماد مبدأ الإستعانة بالمستشارين والتخطيط للمستقبل وتدريب كبار القادة والموظفين لتنمية قدراتهم القيادية وزيادة معرفتهم وخبراتهم، وعرف عن المصريين القدماء أيضاً مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية ومبدأ توصيف الوظائف ومبدأ الرقابة على الإدارة من خلال رقابة السجلات والدفاتر إضافة إلى مبدأ التخصيص ومبدأ الحوافز. (بلال خلف السكارنة-ص22-23-عام2010)

ثالثاً: في الحضارة الإغريقية:

إنتشرت لمرحلة زمنية طويلة وكان لها التأثير الواضح على الإنسانية حيث قدمت لها ثمار طيبة في كافة المجالات ومما لا شك فيه أن مجال الإدارة كان أحد تلك المجالات، فالإدارة الإغريقية كانت تعتمد على عدة مبادئ كانت سائدة آنذاك منها مبدأ الديمقراطية، حيث يتشكل الجهاز الإداري من موظفين وقادة يتم إختيارهم عن طريق الإقتراح الشعبي وقد أجمعوا على أن حكم الطغاة هو أسوأ أنواع الحكم وقد إستخدم الإغريق الأساليب الموحدة والسرعات المحددة للوصول إلى الحد الأقصى من الإنتاج، كما عرفوا بتطبيق مبدأ التخصص في العمل وتقسيمه لأنه بنظرهم عنوان الدقة والوفرة والتفوق والتبادل وقد نادى الإغريق بمبدأ كلية الإدارة وأن كل الأمور إن كانت عامة أو خاصة لا بد أن تسري عليها مبدأ الإدارة كما عرفوا مبدأ دورية الوظيفة والذي يقتضي توقيت مدة محددة لشغل الوظيفة معينة يجب على شاغلها ترك الوظيفة في نهاية المدة المحددة وذلك لإتاحة الفرص للكفاءات الجديدة الأخرى والإستفادة منها وهذا ما طبقته

الولايات المتحدة الأمريكية والإدارة واليوغسلافية في ظل دستور 1963م، كما عرفت الإدارة الإغريقية مبدأ تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة أو ما يسمى بروح المصلحة العامة. (نواف كنعان-ص33-عام2007م)

رابعاً: في الحضارة الرومانية:

فقد استطاع الرومان من خلال مواهبهم الإدارية الرفيعة أن يسيطروا على شعوب يفوق تعدادهم الخمسين مليون نسمة كما استطاعوا فرض وجودهم على رقعة شاسعة من الأرض ضمت أوروبا وشمال إفريقيا وبلاد الشام وتركيا وتمكنوا من إنشاء كيان حكومي وعسكري عملاق نتيجة كفاءاتهم وقدراتهم الإدارية والقيادية، فقد كان الملك هو القائد الأعلى للجهاز الإداري في الدولة فهو أعلى سلطة دينية وأعلى سلطة عسكرية يساعده في ذلك عدد من الكهنة والمتخصصين وتطورت الأمور بعد ذلك إلى أن ظهرت الجمهورية التي دامت منذ 509 ق.م حتى عام 27 ق.م، حيث كان للحاكم جهاز إستشاري يضم مائة عضو، أما القيادة الإدارية فكانت حكراً على الطبقة الأرستقراطية وكان الدستور الروماني يطبق نظام جمع السلطات مجلس المستشارين-مجلس النواب-والمجالس الشعبية، أما في عهد الإمبراطورية فقد شهدت البلاد الكثير من التطبيقات الإدارية السليمة فقد أصبح إختيار القادة للمناصب الإدارية العليا في البلاد يعتمد على الجدارة والمؤهلات وكان الشخص المعين في إحدى الوظائف يخضع لحلقات تدريبية تابعة للادارة التي عين فيها وشهدت البلاد تنظيماً إدارياً راقياً في العديد من مجالات الحياة وبشكل خاص المتعلقة بمرافق المياه والطرق وبعد إعتناق الرومان للديانة المسيحية ظهرت أفكار إدارية أكثر رقياً، وفي أواخر عهد الإمبراطورية طبقت الإدارة الرومانية مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي، مركزي في الهيكل والتنظيم، ولا مركزي في إدارة الأقسام والأقاليم أي مبدأ تفويض السلطة بالتتابع هذا هو حال الإدارات والقيادات في العصور القديمة. (بلال خلف السكرانة-ص23-24-عام2010م)

1-3-ظاهرة القيادة في ضوء الفكر المعاصر:

إن مفهوم القيادة تطور بحكمة والتفسير الدقيق لمعناه في الفكر العربي المعاصر وكان من هؤلاء المفكرين أمثال "عبد الرحمان الكواكبي" الذي يتشابه في تفكيره وآراءه إلى حد بعيد مع آراء وأفكار الإمام محمد عبده، حيث أنه وبسبب إحتكاكه بالدول الأوروبية ومنها فرنسا على وجه الخصوص، يميل ميلاً شديداً وواضحاً إلى الفصل التام بين القيادة الدينية والقيادة السياسية، وتنبع فكرة الفصل لدى "الكواكبي" من أسباب جوهرية مفادها أن السيطرة الدينية في قمة القيادة تؤدي إلى الإستبداد الديني، والإستبداد الديني يتولد عنه الإستبداد السياسي، ويتوصل "الكواكبي" لهذا الرأي بقوله في الأمم الغابرة دعوى بعض المستبدين الأولوية على مراتب مختلفة حسب إستعداد أذعان الرعية حتى يقال مامن مستبد سياسي إلا ويتخذ له صفة قدسية يشارك بها الله أو تعطيه مقام ذي علاقة مع الله، كما كان "الكواكبي" ينتقد بعض الحكومات في الغرب هؤلاء القادة مثل "فيليب الثاني" الإسباني و"هنري الثامن" الإنجليزي وأسلوبهم القيادي بل حتى في الشرق كان ينتقد بعض فرق الشيعة كالحاكم الفاطمي وبعض السلاطين العجم.

(عبد الرحمان الكواكبي ص 37-38-عام 1986)

ونلاحظ من خلال دراستنا هذه أن "الكواكبي" يستعين بالقرآن الكريم ليبين أن الإسلام ضد الإستبداد وأن الإسلام يأمر القائد بإستعمال ذوي الحكمة والفتنة والعلم والتفاني في العمل والإخلاص في تسيير الأمور الدنيوية وعن طريق التشاور

بقوله تعالى: ﴿وشاورهم في الأمر﴾ القرآن الكريم، سورة ال عمران الآية 159، أي الجماعة يتشاورون فيما بينهم ويسألون أصحاب الشأن منهم وهم العلماء والقادة على ما يتفق عليه أثر المفسرين، وكما يرى "الكواكبي" أن عنوان قيادة الأمة وإقامة الديمقراطية فيقول: "لأن القيادة الحرة التي تمثل عواطف الأمة تأبى كل الإباء إخلال التساوي بين الأفراد إلا بموجب حقيقي، فلا ترفع قدر أحد منها إلا أثناء قيامه في خدمتها، أي خدمة الآخرين أو بما يسمى بالخدمة العمومية، وبمثل هذا يرفع الله الناس بعضهم فوق بعض درجات، غير أن "الكواكبي" لم يهمل ما ذهب إليه المفكرون العرب السابقون بخصوص القائد الذي يشترط أن يكون قريشي النسب ويتم إنتخابه من قبل هيئة الشورى الأرسطراطية أي الشورى أهل الحل والعقد، ولقد طور "عبد الرحمان الكواكبي" في مفهوم القيادة في الفكر العربي الإسلامي المعاصر بشكل واضح جدا، عندما أضاف المهمة والوظيفية الدينية وباب الإجتهد لهيئة الشورى أيضا التي تتولى بحث دروس المسائل التي هي على علاقة في سياسة الناس، لوضع حلول مناسبة لكل معضلة وتكون هيئة الشورى هذه من أشرف الناس وليس من عامتهم، لقد جاء فكر "الكواكبي" متأثرا بشكل كبير بالنظام السياسي الفرنسي وهو يؤمن بالرقابة المشددة لقوله أن قيادة الأمة من أي نوع كانت لا تخرج عن وصف الإستبداد ما لم تكن تحت المراقبة الشديدة والإحتساب الذي لا تسامح فيه، كما جرى في صدر الإسلام في عهد الجمهورية الحالية في فرنسا.

(د.احمد قوراية-ص133-عام2007)

نرى وإنطلاقا مما سبق أن مفهوم "عبد الرحمان الكواكبي" للقيادة هو أنها عبارة عن وكالة عن الأمة وهذا المفهوم له بعد مدني هو الآخر وليس دينيا مقدسا، وأن القائد يقوم بتنفيذ القرارات التي صدرت عن الأمة في سياق ونظام يجمع بين حرية القيادة السياسية المتوسطة بين الديمقراطية والأرسطراطية قوامها الشورى التي تقوم على أسس الديمقراطية وأفرادها أهل الحل والعقد، أما "جمال الدين الأفغاني" فيرى من خلال كتابه "العروة الوثقى" وهو يصف من يتولون البلاد وحراسة الملك بالمواصفات التي لا تختلف عما جاء من سابقه، ومن هذه الصفات:

- الحكمة والعدل.
- الخبرة في أستعمال القوة زمن الحرب وزمن السلم.
- التدبير والحزم.
- حب الرعية والرحمة بها.

ويستعين "جمال الدين الأفغاني" بالقرآن الكريم في تبريره في مسالة تعظيم القائد وإعطائه حقه بالمحمدة الحسنة بقوله "كيف لا تكون القيادة نعمة على النفوس الإنسانية يسعى لها الأعلون من بني الإنسان" ويستعين "جمال الدين الافغاني" بالقرآن الكريم حين قال قد أمتن الله على نبيه فيما يقول له ﴿ورفعنا لك ذكرك﴾ القرآن الكريم، سورة الشرح الآية 04، وكيف لا تكون حقا تطالب به الطبيعة وقد سمح الله لمستوفيهها بالتحدث بنعم الأعمال الصالحات كما سوغ ذلك لنبيه في قوله تعالى ﴿وأما بنعمة ربك فحدث﴾ سورة الضحى الآية 11، وفي نفس الوقت فإن "جمال الدين" يصف الأمة التي ليس لها في شؤونها دور في حل والعقد ممثلين عنها يتشارون لمصالحها وتركن جميع الأمور إلى القائد فتلك الأمة لا تقف

على حال واحد ولا ينضب لها سيد فتعتو بها السعادة والشقاء، ويتداولها العلم والجهل ويتبادل عليها الغنى والفقر وكل ما يتعرض عليها من هذه الأحوال خيرها وشرها فهو تابع لحال القائد. (د. حميدي خميسي-ص 137-عام 2007) وهو بذلك يرجع إلى صفات القائد التي تنعكس على أحوال الأمة ومصيرها، حيث يقول "فإن كان قائدها عالماً حازماً أصيل الرأي عالي الهمة رفيع المقصد قويم الطبع ساس الأمة بسياسة العدل ورفع فيها منار العلم وإذا كان القائد ضعيف الرأي أسقط الأمة بتصرفه إلى مهاوي الخسران. (جمال الدين الافغاني-ص 145-عام 1980) وإنطلاقاً من هذه التفسيرات نستطيع القول أن "جمال الدين الأفغاني" قد أحكم الربط بين مقومات وصفات القيادة ودورها في تقدم الأمة وإنحطاطها بأسلوبه الخاص والمتفرد وفي اعتقادنا أنه لا يكون مستعير من أحد سابقه، نلاحظ أن "جمال الدين" أعطى تفسيراً دقيقاً من الناحية العلمية والنفسية والسياسية يتعلق بتعظيم دور القائد من جهة وأهمية الصفات التي ينفرد بها هذا الأخير من ناحية القيادة وما مدى إنعكاسها على مستقبل الأمة من جهة أخرى، ومن خلال هذه التفسيرات نجد أن "الأفغاني" يؤيد الفرضية التي تقول "الحصول على مركز القيادة وتبوؤ مكانة الصدارة في أي عصر من العصور أمر يتطلب إستعدادات خاصة وكفاءات ممتازة. (حميدي خميسي-ص 138-عام 2007)

1-4-مواقف الفكر الإداري المعاصر من تعريف القيادة الادارية:

لا شك أن الوقوف على تعريف واضح محدد ودقيق لأية ظاهرة من الظواهر يعتبر أمراً مهماً، كما أنه يعتبر ضرورة لتقدم البحث العلمي في كافة المجالات، فإن توافر المفاهيم الصحيحة يعد من العوامل الرئيسية لإستقرار ونمو التفاهم والعلاقات الطيبة بين أفراد أي مجتمع، كما أنه يعتبر ضرورة حيوية وعلى قدر كبير من الأهمية لتقدم البحث العلمي في كافة المجالات، فتلك المنازعات والإختلافات في الآراء والمواقف، ومن ثم الإختلافات في التطبيق ماهي إلا نتاج الإختلافات في تحديد مفاهيم الظواهر والأشياء، ومدلول الكلمات والمصطلحات، ومن شأن أفراد المجتمعات الإنسانية أن يختلفوا في فهمهم ومفاهيمهم نتيجة لإختلاف بيئات وخبرات وقدرات كل منهم وتباين تأثر كل منهم بهذه البيئات والخبرات، وإذا كان ذلك مقبولاً من عامة الناس، فإنه ليس كذلك بالنسبة للباحثين والعلماء وقادة الفكر لأن مثل هؤلاء يجب أن يحصلوا على مفاهيمهم من الحقائق الثابتة والمعبرة عن الجوهر الحقيقي للأمر والأشياء التي يرغبون بوضع مفهوم لها، وليس من حق أي من هؤلاء أن يعتمد على تصوره هو لمفاهيم الأشياء ومدلول الكلمات والمصطلحات، بل يجب أن يكون موضوعياً في تحديده لتلك المفاهيم وأن يعمل على الوقوف على الحقيقة وحدها ومن مصدرها، فالحقيقة لا تتعدد وهي ليست نسبية، فإذا تناولنا الفكر الإداري المعاصر لنقف منه على تعريف ومفهوم القيادة الإدارية، فسوف نتواجه بالعديد من التعاريف والمفاهيم، حتى أن البعض يرى أنه ليس من السهل الوقوف على تعريف واضح محدد، وبالرغم من هذا العدد المتزايد من الأبحاث والدراسات، فإن الفكر الإداري المعاصر مازال يفتقر لوجود مثل هذا التعريف الواضح الذي يلقي إجماعاً عاماً، بل إن "Stogdill" يذهب لأبعد من ذلك، حيث يرى أن الفكر الإداري المعاصر يضم تعريفات عديدة للقيادة، وأن هذه التعريفات يكاد عددها يساوي عدد الأشخاص الذين حاولوا تعريفها، ولعل خير ما يشير إلى ذلك هو تلك التعريفات التي تزخر بها المؤلفات والأبحاث العربية والأجنبية المعنية بالقيادة لذلك قد أرفقت هنا بعض من هذه التعريفات، والتي تضمن مرجع "Stogdill" وحده ما يقرب من المئة تعريف من تعاريف

القيادة، وبالرجوع إلى هذه التعريفات يتضح لنا مدى صعوبة الوصول لتعريف واضح ومحدد للقيادة ينال إجماعاً عاماً، ولا شك أن هذه الإختلافات إنما تعكس إختلاف المنطلقات الفكرية لرجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة، ولا شك أن هذه الإختلافات إنما تعكس (عبد الشافي محمد أبو الفضل، ص 27، 28، عام 1996م):

➤ إختلاف المنطلقات الفكرية لرجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة:

إن تعدد وتباين وتزامن نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، قد أسفر على إختلاف وتباين المنطلقات والإلتماءات الفكرية والإدارية المعاصرة، تبعاً للنظرية التي إنحاز إليها كل منهم، ومن ثم فقد جاءت تعريفاتهم لحقيقة القيادة الإدارية إنعكاساً لإختلاف وتباين نظريات القيادة التي إنحاز إليها كل منهم ومن الأمثلة على ذلك:

أ- وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة، نهج نظرية السمات، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

القائد: هو ذلك الشخص الذي يحوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة. القائد: هو ذلك الشخص المتأثر بإحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الإهتمام، ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الإتجاه المطلوب.

ب- وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة منهج نظرية المواقف ومن الأمثلة على ذلك:

القيادة: عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة بأقصى عائد إقتصادي، وأقل تكلفة إقتصادية في الوقت والعمل. القيادة المباشرة: هي عملية التفاعل التي من خلالها يمارس القائد من خلال الإتصال الشفهي عادة التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم في إتجاهات معينة.

ج- وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة نهج النظريات المشتركة ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

القيادة: هي وظيفة موقفية وإن ظهورها يتم جزئياً على الأقل إستجابة لظروف ومتطلبات موقفية، وأن المعول الأساسي في هذا الصدد، هو تحديد تلك الشروط أو الخصائص القيادية التي إن توافرت في القائد تجعل التابعين له ينقادون له، ويقبلون على تنفيذ قراراته وأوامره وتوجيهاته بكفاءة وفاعلية.

(عبد الشافي محمد أبو الفضل، ص 28، 29، عام 1996م)

➤ إختلاف المداخل التي إنتهجها رجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة الإدارية:

ولعل من الأمثلة الدالة على ذلك:

أ- وجود عدد من التعريفات تنحو نحو مدخل الغاية، حيث تركز على الغاية من القيادة، ومن الأمثلة على ذلك:

- تعتبر القيادة: أنها النمط القيادي الذي يتوافر له بعدا التعاطف، والمبادأة والتنظيم، حيث يهدف البعد الأول إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية للمرؤوسين، ويهدف البعد الثاني إلى تحقيق الأهداف الرسمية الخاصة بالمنظمة. -وتعتبر أيضاً: أنها سلطة أو فن عملية التأثير في الأفراد (المرؤوسين) من أجل حثهم على بذل الجهد عن رغبة من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

-وتعتبر القيادة: هي النشاط الخاص بإستمالة وإقناع الأفراد وحثهم على التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك.

ب- وجود عدد من التعريفات تنحو نحو المدخل الإجرائي في تعريف القيادة، حيث تركز على الوسيلة الموصلة لل غاية، ومن الأمثلة على ذلك:

القيادة: هي عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة بأقصى عائد إقتصادي، وأقل تكلفة إقتصادية في الوقت والعمل.
القائد: هو ذلك العضو الذي يمارس وظيفة قيادية داخل التنظيم ويقوم بأعمال التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة.
والقيادة: هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين من مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والإستمالة أو بإستعمال السلطة الرسمية عند الإقتضاء والضرورة.

ج- وجود عدد من التعريفات تركز على ماهية القيادة وكيفية ظهورها وإستمرارها، ومن الأمثلة على ذلك:

القيادة: هي فن التعامل مع الطبيعة البشرية، حيث أنها فن التأثير في مجموعة من الأفراد عن طريق الإقناع والإستمالة وإعطاء وتقديم المثل من أجل التشجيع على إتباع خط معين أو أسلوب معين في العمل، ومن ثم فهي لا يجب أن تتشابه مع عملية الدفع التي هي فن أو أسلوب إلزام أو إجبار الأفراد بالقسر والقوة على إتباع خط معين في العمل.
والقيادة: هي محصلة أو نتاج ممارسة شخص ما " أ " أقصى قوة تأثيرية على شخص آخر " ب " مطروحاً منها أقصى مقاومة يمكن أن تصدر من الشخص " ب " في الإتجاه المعاكس.

والقيادة: هي عملية تفاعل تتم بين شخصين وبين أعضاء الجماعة، وكل مساهم في هذا التفاعل يجب أن يقوم بدور من الأدوار ومن ثم يجب أن تكون هذه الأدوار تختلف من شخص لآخر، وأساس هذا الإختلاف والتباين في الأدوار يعود إلى عنصر التأثير وفيه نجد أن هناك شخص واحد قائد يؤثر بينما باقي الأشخاص يستجيبون ويتقبلون مثل هذا التأثير.
(عبد الشافي محمد أبو الفضل، ص 30، 31، عام 1996م)

➤ إختلاف مناهج وأساليب البحث التي إنتهجها رجال الفكر الإداري في تحديدهم لمفهوم القيادة:

فهناك من إستقصى مفهومه للقيادة بناءً على دراسات ميدانية إنتهجت المنهج العلمي "الإستقرائي الميداني" حيث راحت تبحث عن النماذج القيادية وتخضعها للدراسة والبحث، لنستخلص منها تعريف محدد نظن أنه يعبر عن حقيقة طبيعة القيادة، وهناك من إنتهج في دراسته وتحليله لمفهوم القيادة المنهج الإستقرائي المكتبي، حيث راح يجمع تعريفات القيادة التي توصل إليها من سبقة من الباحثين والكتاب، ثم أخضع هذه التعريفات إلى الدراسة والتحليل وخلص منها جميعها إلى تعريف إرتضاه هو.

تلك هيا من وجهة نظرنا أبرز العوامل والأسباب التي أدت لهذا التعداد والإختلاف والتباين في تعريفات القيادة، والغريب في الأمر أن كل من تصدى لتعريف القيادة إنتهى في الغالب الأعم من الحالات إلى تعريف مغاير للتعريفات التي قبله، سواءً منهم من إنتهجوا نفس الإطار والمنهج أو المدخل أو من خالفهم في ذلك، ونادراً ما نجد باحثاً يقبل بتعاريف من سبقة من الباحثين، والغريب في الأمر كذلك أن معظم هذه التعاريف بالرغم من تباين مداخلها وإهتماماتها إنها قد تواجدت وتزامنت معاً، شأنها في شأن نظريات القيادة، وقد يطالبنا البعض بوضع تعريف للقيادة وفقاً لما تعارف عليه الباحثون خاصة أننا وقد توافر لدينا هذا القدر من التعريفات العديدة، وإستخلاص تعريف محدد يمثل قاسماً مشتركاً

للعناصر القيادية المشتركة التي إشتملت عليها هذه التعريفات، وعلى ذلك فإننا نؤثر في هذا الصدد أن نورد الملامح

الأساسية التالية للقيادة الإدارية خاصة أن تلك الملامح تكاد تلقى قبولاً عاماً من رجال الفكر الإداري المعاصر:

- أن القائد هو شخص يتوافر له القدرة من التأثير الشخصي على عدد من الأفراد تجعله قادراً على توجيه سلوكهم.

- أن المدير هو ذلك الشخص المعين من قبل السلطة الأعلى قيادة، لتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف

محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار

الأوامر والتوجيهات الملزمة لهم.

- أن المدير القائد "القائد الإداري" هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى قيادة لتوجيه مجموعة من الأفراد نحو

تنفيذ أهداف محددة، ويتوافر له قدر من التأثير الشخصي على هؤلاء الأفراد، كما يتوافر له فضلاً عن ذلك بحكم منصبه

الرسمي قدر من السلطة الرسمية عليهم، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في توجيهه وقيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي

أكثر من إعماده على السلطة الرسمية.

- أن الرئيس "الرئيس الإداري" يختلف عن القائد الإداري في أمرين:

الأول: أنه يفتقر لتوافر التأثير الشخصي على الأفراد المرؤوسين له.

الثاني: أنه يعتمد بصفة أساسية على ما توفر له السلطات الرسمية في توجيهه لمرؤوسيه.

وفي ضوء ما سبق نستطيع أن نعرف القائد الإداري بأنه: "شخص معين من قبل سلطة أعلى لتوجيه مجموعة من الأفراد

نحو تنفيذ أهداف محددة، ولا يعتمد في توجيهه لهؤلاء الأفراد على سلطاته الرسمية، ولكنه يعتمد بدرجة أساسية على

تأثيره الشخصي".

(عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل-ص 32، 33-عام 1996)

ويمكن تصنيف القيادة إلى:

● القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال

المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي

والقوانين واللوائح المعمول بها.

● القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية

وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا

أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً

ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة

في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في

كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد.

• هل القائد يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه إختلافاً واسعاً، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول "وارين بينسي": "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن إكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول "وارن بلاك": "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد" ومثله "بيتر دركر" يقول: "القيادة يجب أن تتعلمها وبإستطاعتك ذلك"، والذي يتبين لنا أن القيادة تارة فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يزرعهم الله تعالى صفات قيادية فطرية، كما قال النبي "صلى الله عليه وسلم" للأحنف بن قيس رضي الله عنه إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله. (بلال خلف السكارنه-ص28-29)

1-5- القيادة الإدارية في ضل الإتجاهات الحديثة لها:

إن إمتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف، لقد أصبحت متغيرات الموقف محدداً أساسياً قوياً بحيث يمكن القول أنها فتحت الباب أمام الحديث عن عدم البحث إى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد، وتكلم هنا عن بديل معوض للقائد وهو مجموعة متغيرات موقفية تجعل من الأسلوب القيادي غير ضروري وزائد، وهناك محيد للدور الشخصي للقيادة بحيث يصبح سلوك القائد مرتبطاً بهذه المجموعة من المتغيرات الموقفية، وقد مثلت هذه التوجيهات مع غيرها إطاراً عاماً لمداخل أكثر حداثة لدراسة القيادة نستعرض أهمها بالآتي:

1- القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية.

2- القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

3- القيادة في بيئة العمل الجديدة.

أولاً: القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية:

إن القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول على أداء يتجاوز أو يتفوق على ماهو متوقع منهم، والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدمون أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماماً إتجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة من أجل مصالح المنظمة، ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من:

- صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالإنتساب إليه.

- بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.

- كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

- عادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل ولديه أيضا مهارات في توضيح الرؤية القيادية التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين جاعلة منهم جزءاً أساسياً من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية، فهم ينظرون إلى

ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة ويساعدهم على رؤية المستقبل كحالة براءة ومحتملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن.

ثانياً: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:

إن القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية، وتؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفوءة والجدولة والموازنات الصحيحة، كما أن لها الرغبة في توليد الإلتزام بالأعراف والقيم التنظيمية، أما القيادة التحويلية فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للإرتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الإستثنائي الخارق على المرؤوسين، والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين وإهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً، والقيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الإرتقاء بالإبداع التكنولوجي سواءً كان منتجات أو عمليات إنتاجية.

إن القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول بإستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات وهنا فإن إمتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة وهذا يعني أن المدير يجب أن يكون مهيباً للقيام بدور إيحائي روحي بدون أي قسر أو إكراه للمرؤوسين، ومن المهم الإشارة إلى أن القيادة التحويلية المهتمة بالتطلعات وتحقيق الإلتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية:

- 1- الرؤية
- 2- الكاريزما
- 3- الرمزية
- 4- التمكين للآخرين.
- 5- خصوبة الخيال.
- 6- النزاهة.

(الدكتور بلال خلف السكارنه-ص83-84-85- عام 2010م)

ثالثاً: القيادة في بيئة العمل الجديدة:

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال قد غير من مفهوم القيادة، فالعولمة والتجارة الإلكترونية والإتصالات وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم

وخلقت تنوع عالي، وهذه جميعها وجهت بشكل آخر إطار التفكير حول الممارسات القيادية ورغم أن المجالات التي أصابها التغيير كثيرة إلا أننا سنقتصر على مجموعة منها وكالاتي:

أ-المستويات الخمسة للقيادة

ج-القيادة الخدمائية (الداعمة)

د-القيادة النسائية.

ب-القيادة الافتراضية

ويتضح من العرض السابق أن نظريات التنظيم الحديثة قد إتخذت نقاط إنطلاق مختلفة في تحليلها للتنظيم الإداري، مما أدى إلى إختلاف تصورات روادها حول موضوع القيادة الإدارية وما يرتبط بها من موضوعات، إلا أنها مع ذلك قدمت كثيراً من المفاهيم في مجال القيادة والكشف عن دورها الهام في الإدارة، ومع ذلك فإن المحاولات التي قدمتها النظريات الحديثة في مجال القيادة الإدارية لم تسلم من النقد الذي إستهدف الكشف عن ثغرات فيما أضافته هذه النظريات، ومن أهم المآخذ عليها عنايتها الزائدة بمشاعر الأفراد وأحاسيسهم، وإهتمامها الزائد بالعنصر البشري ودوره في الإدارة وصل إلى حد الدخول في حياة الموظف الشخصية، فتجاوزت بذلك حدود التنظيم الإداري إلى مجالات أخرى خارج نطاقه ذلك أن تأكيدها المفرط على الفرد على حساب الإنتاج ربما يجلب بعض المخاطر للتنظيم الإداري، وهذا ما جعل الأستاذ "الدو" يقول: "أن الكتاب السلوكيين يحاولون إستبدال جوانب خيالية في نظرية الإدارة بالجوانب الحقيقية الثابتة، ذلك أنهم ذهبوا إلى إستجلاء المفاهيم والمعلومات من علوم النفس والإجتماع ومجالات البحث الأخرى المتصلة بالسلوك الإنساني ونواحي أخرى خارج الإدارة، ولكن هذه المآخذ لم تقلل من أهمية الأفكار والتصورات التي قدمتها النظريات الحديثة في تحديد مفهوم القيادة الإدارية، إنما يتم عن طريق إشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم. (الدكتور بلال خلف السكارنه-ص62)

2-القيادة التحويلية:

2-1-نشأة القيادة التحويلية:

تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد أفرزت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريباً على صفات القائد "فضلاً عن التابعين والموقف"، وتحولت الدراسات الحديثة نسبياً لدراسة السلوك الفعلي للقادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد نظرية القيادة التحويلية، فحسب ما أشار إليه العلماء فإن أول من تعرض للقيادة التحويلية من خلال ممارسة بعض مقومات هذا النمط هو "دانتون عام 1973". (العمرى-ص15-عام 2008)

وظهرت بشكل أكثر وضوحاً في عام 1978م حيث ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي "بيرنز" وذلك في كتابه القيادة "**Leadership**" وسعى من خلال هذا الكتاب إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز أو التأثير على مرؤوسيهم أو الإجراءات المستخدمة لذلك، ووصف بيرنز السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير، الفئة الأولى يطلق عليها إسم القيادة التحويلية وبنى هذا السلوك على الإعتقاد بأن القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل الأخلاقية، والفئة

الأخرى تدعى القيادة التبادلية تقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع، فالعامل يقوم بإنجاز المطلوب منه مقابل حصوله على عدد من المنافع "كراتب والإجازات"، لذلك يمكن القول أن جوهر القيادة التحويلية يتركز حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين عن طريق تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية (العمري-ص27-عام2004م)، ويعد كتابه "**Leadership**" من أفضل الكتب التي تناولت هذا الموضوع بعمق مما دفع الكتاب إلى إعتبره بأنه الممهّد للطريق أمام ظهور نظرية القيادة التحويلية التي تعتمد على الشخصية الجذابة للقائد، ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال "بيرنز" من قبل العديد من الباحثين والعلماء، ففي عام 1985م قدم "Bass" نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل "Bass & Avolio" وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقويمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقويم في نظرية القيادة التحويلية، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة حكومية كانت أم خاصة. (جمعان بن خلف جمعان الغامدي-ص33-عام2012)

كانت فكرة "بيرنز" عن القيادة التحويلية البداية لظهور دراسات ونظريات أخرى تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة، حيث أتى "بيرنارد باس" ليضيف إلى فكرة "بيرنز"، ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية فهو يرى أن الأثر التحفيزي للقادة على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والإحترام نحو القائد، فهو يحفز التابعين لكي يخدمون وينجزون أكثر مما هو متوقع منهم عمله أصلاً، ويتم حث الأتباع على إنجاز المهام الضرورية والإهتمام الأكثر بإحتياجات المنظمة، نظراً لقدراتهم ومهاراتهم الإستثنائية.

(عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي-ص13-عام2011م).

أما في بداية عام 1991م شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات "Bass & Avolio" عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس "MLQ" يحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحفز الإلهامي، الإهتمام الفردي) وثلاث عناصر للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، الإدارة بالإستثناء، وإدارة عدم التدخل) وفي عام 1994م صنفها إلى صنفين (صنف فعال وصنف غير فعال)، حيث يشمل الصنف الفعال القيادة التحويلية بعناصرها الأربعة (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحفز الإلهامي، الإهتمام الفردي)، التي تحقق الرضا والأداء الأفضل للعاملين، بينما يشمل الصنف الغير فعال للقيادة التبادلية على عنصرين هما (الإدارة بالإستثناء، وإدارة عدم التدخل)، أما عنصر الثواب الشرطي فيقع بين صنفين، وطبقاً ل "hartong" فإن نظرية "Bass" إعتمدت على دمج الأفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف. (صالح بن محمد الربيع، ص-30-31-عام2012)

وطبقاً "لهارتوج" فإن نظرية "باس" أو المدخل الجيد للقيادة قد إعتمدت على دمج أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف وبنّت على بعض أفكار علماء النفس مثل "ماكس فيبر" وبعض علماء السياسة مثل "بيرنز"، وخلال التسعينيات الميلادية تنامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة،

وفي مراجعته لبحوث القيادة للفترة من عام 1981م إلى 1990م توصل "باس" إلى أن غالبية هذه البحوث تركز على دور نظريات القيادة التحويلية في المستويات القيادية العليا أو الإدارة التنفيذية. (عبد المحسن الغامدي -ص 14- عام 2011م). وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها "بيرنز" محل دراسة وإختبار على مدار العقدين الماضيين، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات ومنظمات مختلفة من قبل كثير من العلماء والباحثين نذكر منهم "تيكي" و "ديفانا" و "يوكل 1994م" حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية عند "بيرنز" وأجروا الكثير من التعديلات عليها، حيث أوضحوا بأن القيادة التحويلية تتضمن خطوات متتالية تشمل الإعتراف بالحاجة للتغيير وإيجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي. (الهاللي، ص 19، عام 2001) ويبين "عامري" أن القيادة التحويلية تعد اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع إهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتيكى، والحفز الإلهامى، والإهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي. (عامري، ص-21-22، عام 2002)

ويرى الباحث أن المتتبع لتاريخ تطور القيادة التحويلية يجد أنها فن قيادي متنامي وفي الوقت نفسه يجد أن هذا النمط من القيادة ملائم للتطورات الفكرية والمعرفية على المستوى الفردي والمؤسسي وأن الدراسات والبحوث التي تزايدت حول هذا المستوى من القيادة لم تكن ترفاً بل إستجابة للتحديات المستقبلية التي تتطلب نمطاً متفاعلاً ومؤثراً من القيادة.

2-2- القيادة التحويلية في ضل الحضارة العربية الاسلامية:

إن ما كتبه "باس" و "تيكي" وغيرهم من كتاب الإدارة في الغرب حول القيادة التحويلية لا يقارن بما هو موجود في المنهج القيادي لدى القادة المسلمين العظام الذين يأتي على رأسهم القائد العظيم محمد "صلى الله عليه وسلم" والذين سطوروا أمثلة مشرقة للسلوك القيادي في مجال القيادة التحويلية والقيادة الشورية وعملية إتخاذ القرار وغيرها. (سالم لخضر-ص22) حيث أكد الإسلام على العمل بمبدأ الشورى وعمل الرسول "صلى الله عليه وسلم" ومن بعده الخلفاء الراشدون رضوان الله عليهم بها، وهناك العديد من النصوص القرآنية التي تحث القائد المسلم على أن يجعل الشورى نصب عينيه فقد قال الله تعالى في كتابه الكريم ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ القرآن الكريم سورة آل عمران - الآية 159، والشورى من الأركان الأساسية التي يركز عليها نظام الحكم في الدولة الإسلامية، فيجب على القائد أن يشاور أفراد جماعته في القرارات التي يتخذها قبل تطبيقها وذلك بشرط ألا يكون هناك نص قرآني قاطع أو حديث صحيح عن رسول الله "صلى الله عليه وسلم" يفصلها ويحكم فيها. (صالح بن سعد المربع-ص88-عام 2008)

فالنبي القائد محمد "صلى الله عليه وسلم" يعتبر أعظم قائد تحويلي على مر التاريخ، يشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز وخصائصه القيادية العظيمة، فالمهمة العظيمة التي أوكلت إليه لم يكن من السهل لأي إنسان أن يقوم بها، بحيث كانت

المسؤولية جسيمة وأعباؤها ثقيلة، فقد أوكلت إلى خاتم النبيين محمد "صلى الله عليه وسلم" مهمة تحويل المجتمع الكافر المعظم للأصناف إلى مجتمع مسلم يعبد الله سبحانه وتعالى ويوحده، ولكون النبي العظيم محمد "صلى الله عليه وسلم" يتمتع بخصائص وصفات عديدة لا تتوفر في غيره من البشر فقد قام بحمل الأمانة وتحقق له الهدف وتمكن بنصر من الله عز وجل ومن قهر الكفر ورفع لواء الإسلام، ولم يغادر الحياة الدنيا حتى أكمل الدين كله لقوله تعالى: ﴿الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمْ الْإِسْلَامَ دِينًا﴾ القرآن الكريم سورة المائدة - الآية 3، ولقد ثبت على رسول الله "صلى الله عليه وسلم" القدوة الحسنة والمثل الأعلى لأصحابه، فقد أثبت ذلك القرآن الكريم بقوله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ القرآن الكريم الأحزاب- الآية 21، وقد ثبت على رسول الله "صلى الله عليه وسلم" أنه يعطي كل واحد من أصحابه وجلسائه حقه من الإلتفاف إليه والعناية به حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى قلب رسول الله "صلى الله عليه وسلم"، وكل ذلك يدل إلى تميز رسول الله "صلى الله عليه وسلم" بالمهابة والتقدير والإحترام والثبات وقوة الشخصية.

(سعيد بن محمد بن صالح الغامدي-ص82-83-عام2000م)

وأشار "السويدان" في موقعه الإلكتروني (<http://www.suwaidan.com>) إلى أن تشكيل الرؤية هي من أهم عناصر القيادة التحويلية ولذلك نجد أن الرسول عليه الصلاة والسلام إستخدم أسلوب القيادة التحويلية، إذ كان "صلى الله عليه وسلم" دائم التذكير بالآخرة وهي الرؤية النهائية للمسلمين، وهاهو الرسول القائد عليه الصلاة والسلام يحث المسلمين على الجهاد بقوله " قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض" رواه مسلم، أيضا من الأمور التي أكد عليها المسلمون إيصال الرؤية للأتباع وإتضح هذا في معركة مؤتة عندما ذكر "عبد الله بن رواحة" المسلمين بالهدف من قتال العدو حيث قال: "يا قوم والله إن الذي تكرهون للذي خرجتم له تطلبون الشهادة وما نقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة، إنما نقاتلهم بهذا الدين الذي أكرمنا الله به، فإنطلقوا فإنما هي إحدى الحسينين، وإما طهور أو شهادة".

(محمد كريم-حسني محمد خلف-ص32-عام2010م)

كما عني الإسلام بالمشاركة الجماعية كوسيلة فعالة لزيادة التقارب والتآلف بين المسلمين وقائدهم لأن المشاركة هي الوسيلة الفعالة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد والتعاون هو الوسيلة الأساسية لتحقيق الأداء والمحافظة عليه، فالرسول "صلى الله عليه وسلم" ما أمر بشيء إلا كان أول من يحرص على تطبيقه وفعله بنفسه، وما نهى عن شيء إلا كان أول من يمتنع عنه لقوله "صلى الله عليه وسلم": "خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي" أخرجه الترمذي، وخير دليل على ذلك مشاركة الرسول "صلى الله عليه وسلم" بنفسه في حفر الخندق. (الضحيان عبد الرحيم بن إبراهيم-ص152-عام1991).

ويأمر الله عباده من القادة أن يؤدوا واجبهم نحوه سبحانه وتعالى من خلال ممارسة العدل والرأفة إتجاه المرؤوسين حيث يقول الله تعالى: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَنَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ القرآن الكريم سورة الحج - الآية 41، ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام: "سيد القوم خادمهم" سنن الديلمي وسنن الطبراني، وهذا يعني أن الذي يتولى قيادة الجماعة هو من يقوم بخدمتهم والسهر عليهم والسير بهم نحو تحقيق أهدافهم.

(لخظر سالم-ص24)

ولقد جاء في القرآن الكريم آيات كثيرة تبين أهمية القيادة في الإسلام والصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد والدور الذي يمكن أن تؤديه في الجماعة والواجبات الملقة على عاتق القيادة الإسلامية وفيما يلي بعض الآيات الدالة على ذلك، حيث يقول الله تعالى: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ القرآن الكريم سورة آل عمران - الآية 159، كما تؤكد الأحاديث النبوية الآيات القرآنية السابقة حيث يقول رسول الله "صلى الله عليه وسلم": "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" أخرجهما البخاري ومسلم في صحيحهما عن ابن عمر، وقوله "صلى الله عليه وسلم": "اللهم من ولي أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فأشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فأرفق به". رواه مسلم

ومن خلال ما سيتم إستعراضه في التالي نوجز بعض من ملامح سلوك القيادة التحويلية للنبي محمد "صلى الله عليه وسلم" وخصائصه كقائد تحويلي وذلك ببيان أن ما حدده "باس" وزملائه من عناصر لسلوك القيادة التحويلية وخصائص للقائد التحويلي متوفر بجلاء في قيادته "صلى الله عليه وسلم" وذلك كما يلي: (الغامدي، سعيد بن محمد-ص86-عام2000م).

• التأثير القيادي القائم على القدوة والمثال:

حيث أن الرسول "صلى الله عليه وسلم" كان القدوى والمثل الأعلى لأصحابه وقد أثبت ذلك القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ القرآن الكريم الأحزاب-الآية-21، وقد تميزت شخصيته "صلى الله عليه وسلم" بالمهابة والتقدير والإحترام، وعن قوة شخصيته "صلى الله عليه وسلم" يقول "عليان" لقد كان رسول الله عليه الصلاة والسلام مثلاً للشخصية القوية مهابةً في طلعتة، حيث دخل عليه بعض الأعراب فأرتاع من هيئته، كما إرتاعت رسل كسرى من هيئته حين أتوه مع تعودهم على صولة الأكاسرة ومعاشر الملوك الجبابرة، ولكن كان رسول الله "صلى الله عليه وسلم" في نفوسهم أهيب، وفي أعينهم أعظم وكانت هيئته في قوة شخصيته مع تواضعه المعروف، وتؤكد كتب السيرة النبوية أنه كان "صلى الله عليه وسلم" إذا أمر أصحابه بأمر بدأ بتطبيقه على نفسه فيقول "صلى الله عليه وسلم": "خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي" رواه ابن ماجه.

وفي قصة "المخزومية" التي سرقت حيث حاول بعض الصحابة الشفاعة لها لإسقاط حد السرقة عنها فتوسطوا بأسامة بن زيد حب رسول الله "صلى الله عليه وسلم" فرفع القضية إليه فغضب رسول الله "صلى الله عليه وسلم" وقال "أتشفع إلي في حد من حدود الله، فقال أسامة: إستغفر لي يا رسول الله، ثم قام رسول الله "صلى الله عليه وسلم" عشيتئذ فأثنى على الله عز وجل بما هو أهله ثم قال: أما بعد فإنما هلك الناس قبلكم أنهم كانوا إذا سرق الشريف فيهم تركوه وإذا سرق الضعيف أقاموا عليه الحد، والذي نفس محمد بيده لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها ثم قطع يد تلك المرأة" رواه النسائي، وهذا دليل قاطع على عدله وأنه لا يؤثر حتى أقرب الناس إليه على أحد، ومن الأمثلة على كونه القدوة الحسنة ما روي عن ابن إسحاق أن النبي "صلى الله عليه وسلم" بعث إلى الجنندي ملك عمان عمرو بن العاص يدعو للإسلام فقال الجنندي: "لقد دلني على هذا النبي الأمي أنه لا يأمر بخير إلا كان أول آخذ به، ولا ينهى عن شر إلا كان أول تارك له، وأن يغلب فلا يبطر، ويغلب فلا يهجر، وأنه يفى بالعهد، وينجز الوعد وأشهد أنه نبي". (محمد كريمة/حسني سعيد خلف-عام2010-ص33)

• الحفز الإلهامي:

كان "صلى الله عليه وسلم" يستثير أصحابه ويلهب حماسهم في ميادين القتال وفي التنافس للعبادة للفوز بالجنة والنجاة من النار ولعل بشارته عليه أفضل الصلاة والسلام للعشر المبشرين بالجنة لدليل جلي على تحفيز رسول الله "صلى الله عليه وسلم" لأصحابه ومن يأتي بعدهم من المسلمين للعمل بأقصى الطاقات لبلوغ تلك المنزلة العظيمة، ومن ذلك ما ورد أن الرسول "صلى الله عليه وسلم" كان يعظ النساء فقال لهن "ما منكن امرأة تقدم ثلاثة من ولدها إلا كانوا لها حجاباً من النار، فقالت امرأة وإثنين فقال وإثنين" رواه البخاري، فهذا دليل على حفزه "صلى الله عليه وسلم" للنساء على دفع أبنائهن للجهاد. (الطالب لخطر سالم-ص25)

• الإثارة الفكرية:

مواقف كثيرة تبرز كيف أن الرسول "صلى الله عليه وسلم" كان يشرك أصحابه في صناعة القرار ويستثير أفكارهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم وفي تحديد الموقع في غزوة بدر وحفر الخندق وفي غزوة الأحزاب فيقول تعالى في كتابه الكريم ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ القرآن الكريم سورة آل عمران - الآية 159، ومن دلائل الإثارة الفكرية في المنهج النبوي ما ورد عن "معاذ بن جبل" رضي الله عنه أن رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام حين بعثه إلى اليمن فقال "كيف تصنع إن عرض لك قضاء قال: أقضي بما في كتاب الله قال: فإن لم يكن في كتاب الله قال: فبسنة رسول الله "صلى الله عليه وسلم" قال: فإن لم يكن في سنة رسول الله "صلى الله عليه وسلم" قال: أجتهد رأيي قال: فضرب رسول الله "صلى الله عليه وسلم" صدره ثم قال الحمد لله الذي وفق رسول الله "صلى الله عليه وسلم" لما يرضي رسول الله صل الله عليه وسلم" رواه أحمد.

وما ذكره "الهاشمي" بخصوص إيجاد حل لمشكلة كيف يتم جمع الناس للصلاة إذا حان وقتها، فقد اجتمع النبي "صلى الله عليه وسلم" والصحابة يتدارسون هذا الأمر وبدأت الإقتراحات تتوالى منها:

- قال الصحابة إذا حان وقت الصلاة ترفع راية في مكان مرتفع ليراها الناس إلا أن هذا الإقتراح لم يكن مقبولاً لأنه لا يوقظ النائمين.

- وقال بعضهم إذا حان وقت الصلاة ينادى لها ببوق، وهذا الإقتراح لم يلقى قبولا أيضا لأن اليهود يستخدمون البوق وينبغي تفرد وتميز الأمة الإسلامية عن غيرها.

- وقال آخرون يدق ناقوس وهذا الخيار أيضا قوبل بالرفض لأن فيه تقليد للنصارى.

- وإقتراح بعض الصحابة إذا حان وقت الصلاة ينادى بها بإشعار إسلامي خاص فقبل هذا الرأي بشكل مبدئي لأصالته الفكرية والمؤمنة ولتحقيقه للغرض وهو الدعوة للصلاة وإعلام الناس بدخول وقتها، ومن ثم أتت صيغة الأذان معروفة بعد ذلك حيث وردت حولها روايات متعددة، ويصفه "أبو هريرة" رضي الله عنه بقوله "ما رأيت أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله "صلى الله عليه وسلم".

(الطالب لخطر سالم-ص26، عام 2017م)

● الإهتمام الإنساني بالفرد:

وفي ذلك فإن رسول الله "صلى الله عليه وسلم" المثل الأعلى في العطف والرحمة والرفق، حيث وصفه القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ﴾ القرآن الكريم سورة التوبة- الآية-128، ووصفه الله له بالرحمة في قوله تعالى ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾ القرآن الكريم سورة الأنبياء- الآية-107، وكان "صلى الله عليه وسلم" يوصي أصحابه بالرحمة قوله عليه الصلاة والسلام "لا يَرْحَمُ اللَّهُ مَنْ لَا يَرْحَمُ النَّاسَ" أَخْرَجَهُ مُسْلِمٌ، عَنْ أَبِي بَكْرٍ، وَقَوْلُهُ "صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ" "الراحمون يرحمهم الرحمن، إرحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء الرحم شجته من الرحمن فمن وصلها وصله الله ومن قطعها قطعها الله" رواه الترمذي، ويقول عليه أفضل الصلاة والسلام في الإهتمام بالرعي "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" أخرجه البخاري، مسلم والترمذي وأبو داود وأحمد.

وفيما يدل على الإهتمام الإنساني من الرسول "صلى الله عليه وسلم" برعيته حديث "معاوية بن الحكم السلمي" رضي الله عنه حيث قال: "بينما أنا أصلي مع رسول الله "صلى الله عليه وسلم" إذ عطس رجل من القوم فقلت يرحمك الله فرماني القوم بأبصارهم فقلت وا ثكل أمياه ما شأنكم تنظرون إلي فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم فلما رأيتهم يصمتون سكت فلما صلى رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام فبأبي هو وأمي ما رأيت معلماً قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه فو لله ما نهرني ولا ضربني ولا شتمني قال إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس إنما هو التسبيح والتكبير وقراءة القرآن". أخرجه مسلم والنسائي والدارمي وأحمد.

وكان "صلى الله عليه وسلم" يوصي أصحابه بالرحمة من ذلك قوله عليه الصلاة والسلام "لا يرحم الله من لا يرحم الناس" رواه البخاري، وكان رسول الله "صلى الله عليه وسلم" يعطي كل واحد من جلسائه وأصحابه حقه من الإلتفات إليه والعناية حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى رسول الله. (الغامدي سعد بن محمد-ص-82-ص-86-عام 2000م)

2-3- مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم التي توصف أكثر مما تُعرف، فرغم ظهور هذا المفهوم في بداية السبعينات الميلادية وزيادة الإهتمام به منذ بداية عقد التسعينات لم يتم الإتفاق على تعريف واضح ودقيق لهذا المفهوم الإداري الذي أصبح مجالاً خصباً للباحثين والدارسين، فما زال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه الغموض فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية (منصور بن نايف بن ماشع العتيبي-ص-125-عام 2006)، وعلى الرغم من ذلك فقد أخذت القيادة التحويلية مكانتها في أدبيات الإدارة والتنظيم، وبالرغم من كثرة وتعدد الكتابة في موضوع القيادة التحويلية إلا أن الكتاب لم يتفقا على تعريف محدد لهذا المصطلح، وعلى الرغم من إختلاف تعريفاتهم لسلوكيات القيادة التحويلية إلا أنهم يتفقون على المفاهيم العامة لها، وهي في مجملها لا تخرج عن كون القائد التحويلي في أي منظمة يعمل على إيجاد رؤية جديدة وواضحة، ويشجع تطور الأفراد، ويعمل على تزويدهم بالتغذية الراجعة في مجال عملهم بشكل دوري، ويرفع الروح المعنوية للأفراد عبر مفاهيم التعاون والعدالة والثقة المتبادلة في أجواء المنظمة. (سحر بنت خلف سلمان-ص-41-عام 2013).

لذا حاول الباحث عرض هذه المفاهيم للوصول إلى مفهوم يقرب به وجهات النظر المختلفة كما يلي:

- عرفها "بيرنز 1978م" بأنها: تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة. (الغامدي-ص17-عام2001م)
- تعريف "روبرتس 1985م" الذي ينص على أنها: القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد إلتزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (عيسى، ص-4-، عام 2008م).
- وذكر "تيتشيبي وديفانا 1990م" أن: القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه بإحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالإحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. (Tichy & Devana, p77)
- وعرفها "باس 1994م" على أنها: القيادة التي تعمل على توسيع وتعاضم إهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من إهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة. (جمعان بن خلف جمعان الغامدي، مرجع سابق، ص34)
- وأشار "فيرهولم 1995م" إلى أن القيادة التحويلية هي: القيادة التي تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، ودفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة. (الغامدي-ص22-عام2007م)
- وعرفها "السلمي 1996م" بأنها: مهمة رسمية لتنظيم وتنسيق جهود وأنشطة المرؤوسين في مختلف المستويات والأوقات. (السلمي-ص372-عام1996م)
- ويرى "الهوري 1996م" أن القيادة التحويلية تعني: مدى سعي القائد الإداري إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. (الهوري-ص31-عام1996م)
- وقد قال "كولفن 1999م" أن القيادة التحويلية: تركز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبيرة، وبالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القيم، أو القيادة الإستشرافية، أو القيادة التحويلية، ويؤكد إختلاف القيادة التحويلية عن الإدارة في مجال الأهداف، والمهارات والقيم والكفاءة، فالقيادة التحويلية تعمل لخدمة التغيير، بينما تعمل الإدارة للمحافظة على الإستقرار. (محمد بن زيف حامد العازمي-ص12-عام2006م)
- وأشار "الغامدي 2001م" بأن القيادة التحويلية: هي القيادة التي يركز جوهرها على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، وإستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود. (الغامدي-ص72-عام2001م)
- ويعرف "العامري 2001م" القيادة التحويلية على أنها: تلك التي تركز الإهتمام على الأهداف البعيدة المدى، مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية مع الأخذ بالإعتبار تدريب المرؤوسين على تحمل قدر أكبر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم والآخرين. (العامري-ص7-عام2001م)

- ينظر "كونجر 2002م" للقيادة التحويلية على أنها: تلك القيادة التي تتجاوز الحواجز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.
(عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي-ص 16-عام 2011م)

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك من إعتبر القيادة التحويلية هي تطوير وتشجيع المرؤوسين، وإعتبرت على أنها التي تستخدم الرؤية المشتركة، وكذا بأنها النهوض لكل من القائد والجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، ومن هذه التعاريف نستنتج تعريفاً إجرائياً للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية، ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن أن نلخص أهم النقاط المرتبطة بمفهوم القيادة التحويلية على النحو التالي:

-تعتبر التطوير والتغيير التنظيمي عملية مستمرة.

-تبنى رؤية مستقبلية يؤمن بها المرؤوسون، ويحرصون على تحقيقها.

-التركيز على تنمية المرؤوسين بتدريبهم، وتحمل المسؤولية وفق قدراتهم، وتوسيع مداركهم العلمية والعملية.

-تعمل على التوفيق بين أهداف المنظمة وبين أهداف العاملين، وتوحيدها في أهداف مشتركة ذات مستوى عالٍ، وتمثل جزءاً من الرسالة العليا للمنظمة.

-تستخدم الإلهام، والرؤية المشتركة، والقيم، للتأثير على المرؤوسين، وتحفيزهم فكرياً وعملياً، والإرتقاء بمعنوياتهم، لإستثمار أقصى طاقاتهم لتحقيق أهداف مشتركة.

(عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي-ص 17-عام 2011م)

2-4-أبعاد القيادة التحويلية:

تشمل القيادة التحويلية على مجموعة من الأبعاد التي تتكامل فيما بينها لتكون التوجه العام لهذا النوع من القيادة الذي أحدث نقلة نوعية في الأداء منذ بداية التسعينات الميلادية، وكلُّ بُعد من تلك الأبعاد يتضمن مجموعة من المقومات الفكرية والشخصية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية التي تتكامل لتجعل ذلك البعد فناً متميزاً في الجانب الإداري، والتي أشار إليها العلماء والباحثين بأنها عناصر القيادة التحويلية، ولغرض تحديد أبعاد القيادة التحويلية بشكل دقيق يمكن الإستناد إلى ما قدمه "باس" بالإشتراك مع "أفيليو" وهو نموذج أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية، (منصور بن نايف بن ماشع العتيبي-ص 146-عام 2006م) وذلك على النحو التالي:

أولاً: التأثير المثالي "الكاريزمي":

تعد الكاريزما أو الجاذبية الشخصية من الأبعاد الحيوية في القيادة التحويلية، وحول أصل هذا المصطلح أوضح "كونجر" أنه يعود إلى كلمة إغريقية معناها "هبة" من الله سبحانه وتعالى، وتمثل قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص، والتفاني، والإحساس بالهدف المشترك، وتشير إلى أن

القائد يحظى بدرجة عالية من الإحترام والثقة من قبل تابعيه، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة. (عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي-ص 18-عام 2011م)

وأن "ماكس فيبر" إعتبر الكاريزما إحدى السلطات المتوفرة في المجتمع وأنها تستمد شرعيتها من الإيمان بالشخصية القيادية النموذجية لأحد القادة إذ يُعامل هذا الفرد على أنه شخص موهوب بقوى وخصائص خارقة أي ذو صفات إستثنائية لا تتوفر للشخص العادي وعلى هذا الأساس فإن السلطة الكاريزمية تعمل من خلال العلاقات الإنسانية وليس من خلال الهياكل التنظيمية، ولهذا يمثل التأثير الكاريزمي بعداً مهماً من أبعاد القيادة التحويلية، لأنه لا قيادة تحويلية إيجابية بدون وجود القيادة كاريزمية مؤثرة في فكر الأتباع ومساهمة في توجيه سلوكهم، وفي الوقت نفسه تحركهم بفاعلية لتحقيق الأهداف والوصول إلى الرؤية من خلال الرسالة التي تُنتج والإستراتيجية التي تُبنى والبرامج التي تصمم لأن القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين يُعد مطلباً لأي مؤسسة تنشد التفوق والنجاح، ويقول "الأقصري" فن التأثير الإيجابي في الناس من أرقى المهارات الإنسانية التي يجب أن نتقنها لتطوير شخصيتنا والإرتقاء بشخصية الآخرين، ولا شك أن من يملك المقومات القيادة الكاريزمية يملك عنصر حيوي من عناصر التأثير القيادي لأن العاملين يخلصون لمن يستحوذ على مشاعرهم ويجذب عقولهم. (منصور بن نايف بن ماشع العتيبي-ص 146-عام 2006)

وقد سماها "رشيد" المهابة وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة، إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لأتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً، وثقة بالذات، وعزيمة، وبعد نظر (رشيد، عام 2003م، ص 475)، ويسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والإحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في إعتباراتهم حاجات الآخرين وإثارتها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على إستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا إستخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم متى توفرت هذه الصفات المثالية، ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم لتحقيق رسالة المنظمة. (أفوليو، عام 2003، ص 73)

ويتميز القائد المثالي بأنه يتحدّث عن قيمه ومعتقداته، وبتحديد أهمية وجود حسّ قوي للهدف، ويزرع الإعتراف في الآخرين لإرتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي إلى إحترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمرين مع العاملين، كما أنه يمتلك

مقدرة عالية على الإقناع وي طرح رؤى وأفكارا عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكارزماتيون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث إستخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تُحدث تأثيراً وتترك إنطباعات واضحة لدى العاملين.

(Kirkland, 2011:171-173)

ووصف "نورثهاوس" الكاريزما بالتأثير المثالي، فهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لمرؤوسهم، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي، ويمكن الإعتماد عليهم للقيام بالشيء الصحيح، ويُكِنّ لهم المرؤوسون إحتراماً عظيماً، وغالباً ما يثقون فيهم إلى حد بعيد، ويزودون المرؤوسين برؤية وشعور بالرسالة، إذ يصف عامل الكاريزما الأفراد المختصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون في إتباع الرؤى التي يطرحونها. (Northouse, 2004, p:61)

فالقائد الذي لديه الشخصية الجذابة الملهمة تكون لديه القدرة على تنمية قوة رمزية كبيرة، والتي تستخدم فيما بعد في التأثير على التابعين والتابعون يعتبرون القائد مثلاً، وغالباً ما ينمّون إرتباطاً عاطفياً قوياً معه، فالقائد الكاريزمي تكون لديه القوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والإلتزام والإعتراف له، كما تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيراً ما ترتبط الكارزما تية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وأن القادة الكارزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة. (راوية حسن-ص182-عام 2014م)

ويضيف "شامير 1998" أن القيادة التحويلية قادرة على تعزيز الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين من خلال ربط تحقيق الأهداف المنشودة بالقيم المثلى، والأخلاقيات الإيجابية، وكذلك الربط بين الجهد المبذول من قبل المرؤوسين وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة ونقد الطرق القديمة في حل المشكلات. (عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص57)

وللقيادة الكاريزمية مجموعة من الخطوات التي يتبعها القائد التحويلي من أجل إحداث نقلة نوعية في تطوير أداء المنظمة، حيث أوضح "الهاشم" أنه بتحليل القيادة الكاريزمية يمكن تحديد ثلاث مراحل يقوم بها القائد الكاريزمي لتحويل منظمته من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود، (الهاشم-ص429-عام 2001م) وهذه المراحل هي:

1-تقويم الوضع الحالي بما فيه من قيود وموارد وإحتياجات للأفراد ومتطلبات المنظمة، وفي ضوء ذلك يتم تحديد نواحي القصور التي تتحول إلى أهداف إستراتيجية في المرحلة التالية.

2-صياغة الأهداف الإستراتيجية تكون غير عادية من وجهة نظر العاملين بالمنظمة وفي الوقت نفسه تمثل تحدياً للآخرين وتظهر مهارات الجاذبية الشخصية والإتصال لدى القائد التحويلي.

3-تطوير الطرق التي تستخدم لتحقيق الأهداف حتى تتضح المهارات المتميزة لدى القائد التحويلي وقدرته على تحمل المخاطر وجذب الآخرين لإكتساب الخبرات.

- صفات القائد الكاريزمي:

يتسم القائد الكاريزمي بعدة صفات أشار إليها كل من " الهاشم-ص438-عام2001م " و "Hartog et al,1999,p :245" إلى البعض منها ويمكن للمدير أن يطبق هذه الصفات وهي كمايلي:

أ-الإهتمام بالبعد الاجتماعي في التعامل مع الأفراد، لأن المصلحة العامة لديه ضمن الأولويات.

ب-المساوات في التعامل مع الأفراد بشكل كبير حتى يضمن مشاركة الجميع.

ج-التوجه الإستراتيجي نحو التميز المستقبلي، وتحمل المخاطر والإحساس بمشاعر الآخرين.

د-تحفيز الأفراد بشكل مستمر وإشراكهم في وضع الأهداف والثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق المهام وتشجيع محاولات الإبداع والتطوير التي يقدم عليها الأفراد.

هـ-التفرد في إتخاذ القرارات الجماعية التي تحقق الرؤية المرسومة والحماس والحساسية للمشكلات التي تواجه المنظمة. ومن خلال ما سبق نرى أن القائد الكاريزمي يتمتع بدرجة عالية من النمو الخلفي والتضحية ببعض الإمتيازات الفردية من أجل المصلحة الاجتماعية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، حيث أوضح "أفوليو" أن من الأشياء التي يفعلها القادة حتى يصبح لهم تأثير كاريزمي هو التضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وحمائتهم من الوقوع في الأخطاء والتمسك بالمعايير الأخلاقية، وأن إستخدام القوة يكون بهدف تحريك الافراد والجماعات لتحقيق الرؤية المنشودة، وأن مثل هذه المقومات تجعل القادة مع مرور الوقت اهلا للإعجاب والإحترام والثقة. (العمرى-ص31-عام2003م)، في حين رأى "العامري" أن التأثير الكاريزمي يتمثل في أن القائد يشكل نموذجا يحتذى به، وذلك من خلال إهتماماته بحاجات الآخرين وإظهاره لمستوى عالٍ من السلوك الأخلاقي والعاطفي، ونبذ إستخدام السلطة للوصول على المصالح الخاصة والشخصية مما أهله لإحترام وتقدير الاتباع وكسب ثقتهم. (العامري-ص7-عام2001م)

ثانياً: الحفز الإلهامي "الدافعية الإلهامية":

يعد التحفيز علم وفن إداري يتطلبان حكمة القيادي وقدرته ومهاراته في تقويم الموقف لأنه يسهم في زيادة فاعلية الأفراد وبالتالي رفع كفاءة المؤسسة، يقول "تشارلي" يعد التحفيز مهارة للحصول على أداء رائع (منصور بن نايف العتيبي-ص153)، وتمثل قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، وإستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (العامري، عام 2002 م، ص 22)، وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة والمتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم (الهالي، عام 2001 م، ص 20).

وقد عرّف "توج 2004م" الحفز الإلهامي بأنه: إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية والرؤية المستقبلية والروحانية وعقيدة القائد وإيمانه، حيث إن القائد الذي يعتمد على الدافعية الإلهامية لديه المقدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون للدافعية الإلهامية يميلون للتحدّث بحماسة عما يجب إنجازه من عمل، ويتحدثون بتفاؤل عن المستقبل، ويوضّحون الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويؤكّدون على أهمية وجود حس جماعي برسالة المنظمة، ويُعبّرون عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق، كما أكّد كل من " أفوليو" و

"يامارينو" أن بعض الباحثين ينظرون للقيادة المحفزة شيئاً غير قابل للبحث وأن بُعد التحفيز من خصائص القائد الفطرية، بمعنى أن الكريزما ما هي إلا نوع من الموهبة التي لا يتم إكتسابها أو تغييرها، أما "شاندرنا 2007م" فقد أشار إلى أن القادة التحويليون يعملون على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين، وذلك من خلال الإتصالات المتفاعلة التي تُكوّن الروابط الثقافية بين المشاركين، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة.

(سالم لخطر-ص29-مرجع سابق)

وقد سماها "رشيد" بالحفز الملهم، ويتضمن إلهام الأتباع، وإستشارة هممهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع، وإستشارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية (رشيد، 2003 م، ص 475)، ويتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسيهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه. (العامري، 2001م، ص8)

فالقائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقائد يعملون على أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية والتي سيكون العاملين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها (يعقوب عادل ناصر الدين-ص8)، فقد عرف "باس" و "أفوليو" التحفيز الإلهامي بأنه: قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين وإستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (ماجد بن عبد الرحمان البهال-ص20- عام 2008م)، ويعمل القادة التحويليون على إلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين وذلك من خلال الإتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين العاملين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة. (أحمد الراقب-ص17)

ويتمتع بعض القادة بالقدرة الفنية في تحفيز العاملين للدرجة التي تجعلهم يتفاعلون إيجاباً مع مقومات ومتغيرات العمل، ولذلك يُعد الحفز الإلهامي من الأبعاد الرئيسية التي تستند إليها القيادة التحويلية، لأن العاملين في ميدان العمل يحتاجون لمن يحفزهم إيجاباً من فترة لآخري، حتى تستمر فعاليتهم ويتطور إنجازهم، بدلاً من توجيه الإنتقادات التي تحدث أثراً سلبياً على معنوياتهم وبالتالي على أدائهم في العمل، والقائد التحويلي يسعى إلى إستخدام أساليب التحفيز الإدارية الفعالة التي تحدث نقلة نوعية في الأداء، ويمكن أن يتم التحفيز للعاملين من خلال زيادة إلهامهم بأهمية وقيمة العمل ووضع مصلحة الفريق أو مصلحة المنظمة فوق المصلحة الخاصة، ويتطلب ذلك ثلاث مراحل هي:

أ- الشعور بالحاجة للتغيير. ب- وضع رؤية جديدة. ج- تنفيذ التغيير.

والقائد التحويلي الذي يمتلك القدرة على الحفز الإلهامي يتسم بعدة سمات، منها ما أشار إليها "فانس" و "ديكون":

أ-المظهر الجيد. ب-الجاذبية الشخصية. ج-الحضور الذهني.

د-المستوى الاجتماعي المتميز. هـ-السمعة الجيدة. ي-صاحب القوام.

ولكي يحفز القائد التحويلي العاملين ينبغي أن يجعلهم شركاء في الإدارة والاستثمار والنجاح، وليس مجرد أتباع ينفذون التعليمات ولا يشعرون بالإنجاز على المستوى المؤسسي، يقول "بروس" و "آخرون" إذا أردت أن تحصل على أعلى درجة من تحفيز العاملين، دعهم يشعرون ويمارسون كمالكين أو شركاء في المؤسسة.

(منصور بن نايف، عام 2006م، ص154-156)

- أساليب تنمية الحفز الإلهامي:

يمكن أن تتم تنمية الحفز الإلهامي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية من خلال مجموعة من الأليات نذكر منها:

أ-إعطاء العاملين المزيد من الثقة وتفويض الصلاحيات المناسبة لهم وتوقع منهم المزيد دائماً.

ب-إستشارة العاملين في بعض الجوانب المتعلقة بالعمل، لأن ذلك يمنحهم الشعور بالتقدير والإحترام.

ت-الطلب من العاملين بإعطاء التغذية الراجعة من أجل إتخاذ الإجراءات لتحسين الأداء.

ج-تحديد الأهداف بمشاركة العاملين في الميدان، وينبغي أن تكون تلك الأهداف محددة ويمكن تنفيذها في إطار زمني محدد.

د-إشراك العاملين في صياغة البرامج والخطط، لأن هذه المشاركة تقوده إلى الإلتزام الذي بدوره يؤدي إلى الإنجاز، بالإضافة إلى التفاعل الإيجابي المستمر بين العاملين وهذا يزيد من الثقة المتبادلة ويكشف للقائد إحتياجات كل فرد في التنظيم.

هـ-السماح بالأخطاء وعدم السماح بالفشل في المجال المؤسسي ومن خلال ذلك يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في التنظيم وإعطاء الأفراد حرية إتخاذ القرار في مجال عملهم.

ي-تحدي قدرات العاملين بالمزيد من المهام مع منحهم الوقت الكافي والعمل على مساعدتهم من خلال الدعم المادي والمعنوي وتدريبهم مهارياً وفتحاً على تلك الجوانب.

(منصور بن نايف، عام 2006م، ص158)

ثالثاً: الإعتبار الفردي "الإهتمام الإنساني بالفرد":

يُعد الإهتمام بالأفراد العاملين وتلبية إحتياجاتهم من مقومات الإدارة الناجحة التي تسعى لإحداث نقلة نوعية في أداء العاملين، لأن ذلك يساهم في تنمية الثقافة التنظيمية لديهم، يقول "هرمز" أن معاملة الناس فن قلما يتمكن الكثيرون منه، والشخصية القوية تمتاز بالقدرة في التعامل مع الناس بطريقة سليمة. (منصور بن نايف، ص162-مرجع سابق)

وتمثل إهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والإستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الإعتبارات الفردية، ولكن بعدالة (الهاللي، عام 2001م، ص20)، كما أن إهتمام القائد بمرؤوسيه بتلمس إحتياجاتهم ومعرفة قدراتهم،

وذلك لغرض تطوير أداءهم عن طريق زرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرون على إنجاز هذه المهام وبأفضل النتائج، مع تشجيعهم للرجوع إليه عند الحاجة متبعاً أسلوب المعلم الناصح، كل ذلك يعد دافعاً قوياً للمرؤوسين، لبذل أقصى درجات الجهد لإنجاز هذه المهام، وكما يبين "يوكل 1998م" بأن القيادة التحويلية تركز على تدريب وتوجيه المرؤوسين بقصد إعدادهم لتحمل المسؤوليات، مما يسهم في تطويرهم ليصبحوا قادة، ويرون أنفسهم أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل، والذي يؤدي بدوره إلى بذل جهد أعلى لتحقيق الأهداف، ويتوقع أن التعامل مع المرؤوسين بهذه الطريقة يؤدي إلى رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم كما يؤيد ذلك "نانسكي" و "كوهين" بأن تشجيع وتطوير المرؤوسين يرتبط طردياً بمستوى الإلتزام التنظيمي، وكما وجد "ويليامز" بمراجعته لعدد من رسائل الماجستير في إدارة الأعمال التي أكدت نتائجها بأن ممارسة التوجيه والتغذية العكسية والتي تعد أهم عناصر الإهتمام الفردي تؤدي إلى ظهور نتائج وأثار في تنمية وتعزيز الإلتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين.

(المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، عام 2011م، ص58)

وقد سماها "رشيد" بالإهتمام الفردي، بحيث ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، ومن ثم يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم وإستعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يقوم بدور الموجه والمعلم لهم (رشيد، عام 2003م، ص476)، ووفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي إهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والإرتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الإعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالاً، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً، ويعطيهم الثقة والإطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم. (أفيليو، عام 2003م، ص76)

والقيادة التحويلية تهتم بمشاعر الأفراد وإحتياجاتهم الذاتية والإجتماعية والمهنية من أجل تهيئة المناخ المناسب للإبداع على المستوى الفردي والإنتاج الفعال على المستوى المؤسسي، وربط التوجيه الإداري بمتطلبات النفس الإنسانية إذ يتعامل هذا النمط من القيادة مع الحالات الفردية من أجل المصلحة المجتمعية، يقول "العتيبي" تظهر هذه الصفة "الإعتبار الفردي" من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي إهتمام خاص لإحتياجات التابعين، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء (العتيبي، عام 2005م، ص21)، وإعطاء الإهتمام الملائم للعاملين من قبل القادة ينمي لدى هؤلاء الأتباع الإلتزام المؤسسي مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، ويقول "السويدان" إحترام قدرات الموظفين ومراعاة مشاعرهم ينمي العلاقات ويزيد من إلتزامهم التنظيمي ويدل على التقدير الذي يستحقه الموظف، وكذلك أوضح "السويدان" أن من مظاهر إهتمام القائد التحويلي بالأفراد إعطائهم المزيد من التوجيه والتشجيع حسب درجة حماسهم وكفاءتهم، وذلك كما يلي: (طارق السويدان، عام 2002م، ص197)

- أ- إذا كان الفرد متحمساً لكنه قليل الكفاءة فينبغي للقائد زيادة جرعة التوجيه وتخفيف التشجيع.
- ب- إذا كان الفرد قليل الحماس وقليل الكفاءة فينبغي للقائد زيادة جرعتي التوجيه والتشجيع.
- ج- إذا كان الفرد صاحب كفاءة ولكنه قليل الحماس فينبغي للقائد زيادة التشجيع وتخفيف التوجيه.
- د- إذا كان الفرد صاحب كفاءة ومتحمس وملتزم بشكل كبير فهو بحاجة للتفويض أي القليل من التشجيع والتوجيه مع إعطاء حرية التصرف.

ويتميز القائد التحويلي الفعال بالسمو الذاتي المتمثل في تجاوز البحث عن الأخطاء الصغيرة إلى محاولة إكتشاف الأفراد وهم يفعلون الشيء الصحيح، لأن ذلك يعزز من ثقتهم وبهيتهم نفسياً لتقبل توجيهات القائد مما يرفع من معدل فعاليتهم، وبهذا يمكن أن ينطق على القائد التحويلي مفهوم الشخصية القوية والتي أشار إليها "هرمز" بقوله: إن الشخصية القوية لديها القدرة على الصفح والبدئ من جديد مع من تقع خصومات بينها وبينهم، ذلك أن الشخصية القوية تظل فوق السطح ولا تغوض بها دوامة الأحقاد إلى عمق لجة الإنفعالات القاتمة، ولا يكون صفح الشخصية القوية مؤقتاً حتى تحين فرصة الإنتقام، بل إنها تتخذ مبدأ لها في حياتها تسير بمقتضاه، ويقتضي هذا المبدأ الإستمرار في الموضوعية والتجرد عن العوامل الذاتية الشخصية والتخلص بإستمرار من الركامات والرواسب الإنفعالية. (منصور بن نايف، ص164)

- أساليب تنمية الإهتمام الفردي:

- يمكن للقائد أو المدير أن ينمي مهارة الإهتمام الفردي للعاملين من خلال مجموعة من الآليات التي أشار إليها "توروبوف" حيث أوضح أن هناك عدة أفكار فعالة يمكن أن يتعامل بها القائد مع الأتباع، ويمكن للقائد التحويلي أن يستخدمها في إطار إهتمامه الفردي للمرؤوسين في مؤسسته وهي:
- أ- إعطاء الفرصة للمرؤوسين بأن يوصلوا رسائلهم التي يعتبرونها أكثر أهمية دون مقاطعة من القائد، وإعطاء الثناء العلني أهمية وذلك عند إنجاز مهمة أو جزء ما.
- ب- إعطاء المرؤوسين الفرصة الكاملة بأن يعبروا عما يشعرون به حتى يتخلصوا مما تضيق به صدورهم، والإبتعاد عن التصريح بالحقائق السلبية لأن ذلك لا يحقق أفضل النتائج.
- ج- تشجيع المرؤوسين على إبداء وجهة نظرهم بإستمرار لأن ذلك يُسهم في زيادة النتائج الأيجابية، والإبتعاد عن الرد على الأسئلة الهجومية من قبل المرؤوسين إلا إذا كان الأمر يتطلب ذلك ويكون في الحدود.
- د- إظهار نوع من التعاطف مع المواقف المرؤوسين والعمل على أن يكون التعامل مع المواقف الجادة شرعياً لأن ذلك يُسهم في إقناع الأتباع وهذا الأمر يكون حسب نوعية الموقف وحدته.
- هـ- إستخدام الإسم الأول للشخص "المرؤوس" بصورة متكررة أثناء المحادثة لأن ذلك يُسهم في بناء جسر من المودة، ويستلزم أن يكون ذلك بصور إيجابية حتى يجذب إنتباه الفرد، والإدراك والوعي عندما يحاول المرؤوس أن يحظى بمعاملة، لأن المرؤوسين يولون إهتماماً كبيراً لأي من رؤسائهم، فالقائد التحويلي لا يفوت هذه الفرصة.
- (توروبوف، عام 2001م، ص60-62)

رابعاً: الإستشارة الفكرية "التشجيع الإبداعي":

تُعد الإستشارة الفكرية "التشجيع الإبداعي" من الأبعاد التي تهتم بها القيادة التحويلية لأنها تُسهم في تنمية القدرات الفكرية والإدارية لدى الأفراد العاملين، مما يجعل لديهم مرونة فكرية وعملية في وضع الرؤى وبلورة الرسائل وبناء الإستراتيجيات والبرامج وفق تصورات مستقبلية ذات فعالية عالية تجعل المنظمة في حراك مستمر ومتفاعل مع المتغيرات التي تحيط بالأداء، حيث أوضح "Rafferty and Griffin" أن الإستشارة الفكرية "العقلية" تُعد من أكثر العناصر المكونة للقيادة التحويلية الذي لا يزال الإهتمام به قاصراً، وأن هذا المكون يعني زيادة قدرة العاملين على التفكير لحل المشكلات بطرق جديدة عن طريق تحسين رغباتهم ووعيهم بتلك المشكلات، حيث أنه يشتمل على السلوكيات التي تضاعف من الوعي بمشاكل التابعين والعمل على تحسين نوعية الحلول التي تنبع من المرؤوسين. (منصور بن نايف، ص159) ويقول "العتيبي" الإستشارة الفكرية يعمل فيها القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطرق إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل (العتيبي، عام 2005م، ص121)، ويقول "عماد الدين" أيضاً الإستشارة الفكرية تتضمن السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه والتفكير الجاد في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية روح التنافس الإيجابي والإختلاف البناء فيما بينهم مما يُسهم في إبتكار أساليب متطورة للأداء (عماد الدين، عام 2003م، ص69)، وتمثل قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها (العامري، عام 2002م، ص22)، وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤديون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين ومبتكرين (الهالبي، عام 2001م، ص20).

وقد سماها "رشيد" بالحفز الفكري، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والإبتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع (رشيد، عام 2003م، ص476)، ويتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام، لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يُعرضون أفكارهم للنقد أبداً، وفي المقابل يستحث التابعين القادة على إعادة النظر والتفكير حول آرائه وإفتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً، لا يمكن تحديده وتغييره والإستغناء عنه أو حتى إزالته. (أفوليو، عام 2003م، ص74)

وتعني أيضاً إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، وإستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية تطبيق أو تصرف، فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق

تفكيرهم إتجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية، ويعمل القائد الذي يروج الإستشارة العقلية بين المرؤوسين على إعادة فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا، ويبحث عن تصوّرات مختلفة عند حل المشكلات، ويقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمّات، ويبحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة. (يعقوب عادل ناصر الدين-ص 7-8)

وتُعد الإستشارة العقلية بمثابة حافزٍ للآخرين للتخلص من الروتين والنمطية أحادية الجانب في التفكير التي تُسهم بشكل مباشر في زيادة التكاليف وبالتالي ضعف العوائد على المستوى المؤسسي، فهذا البعد يُسهم في توسيع دائرة البدائل الإبداعية وبالتالي تعدد المداخل التطويرية للأداء، فيقول "زايد" يشير مكون الإستمالة الذهنية إلى قدرة القائد على مساعدة المرؤوسين في إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها. (منصور بن نايف، ص 160-مرجع سابق)

- أساليب تنمية الإستشارة الفكرية:

يمكن تنمية بُعد الإستشارة العقلية من قبل القائد حتى يحفز الأتباع عقلياً من أجل إستشارة قدراتهم وزيادة فعاليتهم وبالتالي رفع كفاءة المنظمة، ولقد أشار "عماد الدين" إلى ذلك تحت عنوان التحفيز الذهني أو الإستشارة الفكرية كما يلي:

أ- دعوة العاملين للحوار الإيجابي حول ممارستهم داخل المنظمة.

ب- دعوة العاملين إلى التعمق الفكري في جميع الممارسات التي تحدث في المنظمة.

ج- توفير المراجع المناسبة التي تساعد العاملين في الإطلاع على التجارب والتجديدات والتغيرات التي تحدث في المنظمة.

د- تشجيع العاملين على متابعة تطوير نموهم المهني ليصبحوا قادة ومدراء مختصين ومحترفين.

هـ- تحفيز العاملين للبحث عن أفكار وتجارب جديدة تتفق مع توجيهات المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، وتشجيعهم على مراجعة أساليبهم وممارساتهم التربوية وتقويمها بصورة دورية منتظمة.

و- تشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح.

(عماد الدين، عام 2003م، ص 87-88)

2-5- أهمية القيادة التحويلية:

إستأثرت القيادة التحويلية بإهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي:

أولاً: أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

ثانياً: صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تُحسن فعالية المديرين، فيقول "باس" إنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري، ويقول أيضاً لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة، ويؤكد هذا الإتجاه أيضاً الدكتور "سيد الهواري" حيث يقول لقد أظهرت مشاهداتنا ومن خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الإشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيداً، وهي خطوة على طريق بناء القائد التحويلي.

ثالثاً: تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي تُشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية للمصلحة الجماعية، وتسهل هذه الفكرة إكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

رابعاً: إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية. (العمرى عبد الله مهدي، عام 2008م، ص-37-38)

وهناك من يقول بأن أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تُواجه ظروف معينة مثل:

أ- البيئة المضطربة السريعة التغيير.

ب- المنافسة العالمية.

حيث تُمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب. (سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، عام 2010م، ص-114)

كما إن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميز في الأداء والرضا الوظيفي للعاملين، إذ كشفت معظم الدراسات أن القيادة التحويلية تعمل على ما يلي، (خلو فواز الزغبى، ص، عام 2013):

➤ رفع مستوى الأداء المنظمي.

➤ الإستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات العاملين والمتعاملين مع المنظمة ورغباتهم.

➤ رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بروح المواطنة والانتماء، وتبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المميز.

مما سبق يمكن القول إن القادة التحويلين يُعتبرون مؤثرين في الآخرين ومطورين للمنظمات ويمكن تصنيفهم من القادة العظماء الذين يغيرون في مجرى التاريخ بطرق إيجابية ومشروعة ويسهمون في تحويل الأزمات والعقبات التي تواجه المؤسسات إلى مواقع إستثمارية للإبداع على المستوى الفردي، وذلك من خلال الأفكار التي يثيرونها والأدوات التي يمتلكونها والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، يقول "جولمان وآخرون" القادة العظماء يثيرون أحاسيسنا ويلهبون

مشاعرنا ويحركون أفضل مافينا، وعندما تحاول تفسير لماذا هم مؤثرين لهذا الحد؟ فإننا نتحدث عن الإستراتيجية والرؤية أو الأفكار القوية، لكن الحقيقة أكثر في الأساس فالقيادة العظيمة تعمل من خلال العواطف. (منصور بن نايف، ص130)

2-6- كيف يفكر القائد التحويلي:

للقائد التحويلي طريقة مميزة في التفكير الإداري، تتضمن مجموعة من الرؤى والرسائل والإستراتيجيات والبرامج التي تجعل منه شخصية قيادية ذات فعالية عالية ومؤثرة على المستويين الفردي والمؤسسي، مما يجعل أداء الأفراد التابعين لهذا النمط من القيادة يتصفون بأداء مميز يُسهّم في رفع كفاءة المنظمة، حيث أوضح "الهوراي" أن القائد التحويلي يفكر بطريقة مختلفة إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم القادة، فمما يتميز به تفكير القائد التحويلي ما يلي:

- يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية.
- يرى أن أهدافه عالية، لأن معايير مرتفعة، لذلك يتمتع بإحترام الآخرين.
- يرى في نفسه شخص له رؤية مستقبلية خاصة، وفي الوقت نفسه صاحب رسالة، أي يرى الشيء البعيد برؤية جديدة.
- عندما يتكلم مع الناس تجده يتصل بعيونهم إتصلاً مباشراً، فهو يتصرف دائماً وكأنه في مسرح.
- طريقته في التفكير وتصرفاته تجلب له تقدير الآخرين النابع من المعاني والقيم التي يعطيها لتلبية إحتياجات الأفراد.
- يدير بالمعاني ويستخدم الرموز ليعبر عنها، ويطلق مجموعة من المصطلحات الجديدة فهو يستخدم كل الأساليب الإلهامية.

- يرقى برغبات التابعين في سلم الإحتياجات ولا يسعى فقط إلى تحقيقها، فإذا كان التابعون يتكلمون عن الحاجات الفيسبولوجية فإنه يدعوهم إلى التفكير في الحاجات الإجتماعية وفي دورهم ومكانتهم بين منافسيهم وهكذا.

- يرى بأن الجاذبية الشخصية التي يتمتع بها القائد والأساليب الإلهامية التي يستخدمها تؤدي إلى دافعية أقوى عند التابعين وتحقق أداء أكبر مما هو متوقع.

(منصور بن نايف بن ماشع العتيبي-ص-138)

ومن فنيات أساليب تفكير القادة التحويليين عندما يتعاملون مع المرؤوسين ما أشار إليه "Popper" و "Maysless" بأنهم لا يستمدون قوتهم من الإستقلال عن تابعيهم وإنما يستمدونها من الجوانب الأتية:

- أ- دفع التابعين إلى التفكير المستقل.
- ب- تعويد التابعين على التفكير الناقد.
- ج- رفع مستوى الفاعلية الذاتية.
- د- زيادة الثقة بالمنافسة والعمل على تحقيق الذات.
- هـ- رفع الجانب الإبداعي لدى العاملين.
- و- تحمل المخاطرة وحماية التابعين.

(Popper and Maysless -p:43-2003)

إذاً القائد التحويلي متفاعل بشكل إيجابي مع البيئة الإجتماعية بشكل عام ومع بيئة منظمته بشكل خاص ومؤثر في أتباعه من خلال بلورة مجموعة من الأساليب الإدارية التي تعكس إدراكه لماهية الواقع وقدرته على تصور المستقبل، ومهاراته في تحريك الآخرين نحو الرؤى الإدارية المرسومة من خلال تحويل تلك الرؤى إلى رسائل محفزة ومثيرة لإبداع العاملين، حيث أوضح "كونجر" أن القادة الكارزميين يقومون بالوصف الشفهي للوضع القائم وتحديد أهدافهم

2-7- التحديات التي تواجه القائد التحويلي في المنظمات:

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادة التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، وقد حدد "عبد الحميد 1995م" تلك التحديات فيما يلي:

اولا-المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهيء نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحد المنافسة والعمل على الإحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق بإعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

ثانيا-العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والإقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لإستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت، وإن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، وإستثمار الأموال المعطلة.

ثالثا-القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى إستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل عندما تسود المنافسة وعدم الإستقرار، وبعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

رابعا-الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والإزدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للإنضمام إلى الإتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضاً هدفاً لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

خامسا-التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على إستخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات وإستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، وإن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والإستمرارية، لأنها تحقق عدداً من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، وتطوير الخدمات والمنتجات بإبتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها

تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الإستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

سادسا-إتخاذ القرار في عالم متغير: إن إتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفاً على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، وإن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على إتخاذ القرار إنما أيضاً على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات.

(القحطاني، عام2008م، ص-155-157)

2-8-موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية:

بعد التعرف على التحديات التي تواجه القائد التحويلي في المنظمات نستطيع أن نلاحظ كيفية العمل بجهد مضاعف لتحويل المنظمات من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات هذا القرن، وحيث إنه يكتنف تغيير المنظمات صعوبات كبيرة نظراً لأنها بطيئة الحركة، كذلك فإنه ليس من السهل على القادة إجراء التغيير في المنظمات، لأن التغيير يصطدم بلوائح وإجراءات وقوانين وأنظمة تحد من قدرة وسرعة المنظمة على الإستجابة، وهكذا فإنه من السهل على القائد الإداري قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الإستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي وإستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري، ويمكن تلخيص التغير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد، كما يلي:

-إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف، وتوضع لها الإستراتيجيات التي تسهم في إنجازها.

-التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والإستجابة للإستراتيجيات وتحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.

-إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، ودعمهم للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.

- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.

- القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط وبشكل شخصي وطريقة مبتكرة ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.

- إظهار الفرق بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة الذي يتبناه بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.

- التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة وإستراتيجياتها ومن ثم التركيز على تهيئة المرؤوسين، بدلاً من تهيئة التنظيم فقط.

- التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة. (القحطاني، عام 2008م، ص-158-159)

3- الإلتزام التنظيمي:

3-1- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

أدى الإهتمام بمفهوم الإلتزام التنظيمي خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين، على إعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر بمنظمته وأكثر إجتهداً في تحقيق أهدافها، إضافة إلى إرتباط مفهوم الإلتزام بمفهوم الولاء، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الإلتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الإندماج الذاتي (محمد بن غالب العوفي، 2005م، ص32)، ويعد الإلتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، إذ برز مفهوم الإلتزام في السلوك التنظيمي في بداية عام "1950م"، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، حيث ركزت الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة العاملين بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف، ويعد الإلتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وقد حث الدين الإسلامي على الإلتزام بأمر من الله عز وجل فقال سبحانه في كتابه الكريم ﴿حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَىٰ وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ﴾ القرآن الكريم سورة البقرة - الآية- 238، وقال سبحانه تعالى أيضاً: ﴿وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾ القرآن الكريم سورة آل عمران- آية - 105.

وفي هذا تأكيد على الإلتزام وليس مجرد إقراره فقط، وعلى الرغم من الإهتمام الكبير بظاهرة الإلتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تستطع أن تقدم مفهوماً واضحاً ومحددماً لتدخله في المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى. (رابح برباخ، ص26، عام 2014م)

كما أن العديد من الكتاب الأجانب تناولوا مفهوم الإلتزام التنظيمي وقاموا بدراسة أثره على العديد من العوامل التنظيمية الأخرى، وفقاً لمصطلح "Organizational Commitment" إلا أن الكتاب العرب تناولوا هذا المفهوم مستخدمين تارة مصطلح الولاء التنظيمي، وتارة مستخدمين مصطلح الإلتزام التنظيمي جراء إختلاف ترجمة المصطلح من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، حيث تبين من خلال مراجعة للتعريفات التي تداولتها الدراسات العربية ضمن مصطلحات "الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي والإلتزام التنظيمي" أنها جميعاً ترجمات مختلفة للمصطلح ذاته وهو مصطلح "Organizational Commitment" أي الإلتزام التنظيمي.

(محمد حسن محمود الغرابوي، س 10، عام 2014م)

والإلتزام والولاء لفظان إختلف على كونهما مترادفين وقد ورد في كثير من أدبيات الإلتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية وهي ترجمة لكلمة "Commitment" على الرغم من أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفين، حيث تعني "Commitment" الإلتزام، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة "loyalty". (محمد بن غالب العوفي، 2005م، ص32)

فقد ورد مفهوم الإلتزام في اللغة من فعل لزم، يلزم الشيء فلا يفارقه والإلتزام هو الإعتناق والإيمان بالشيء، ويعني في اللغة أيضاً: العهد والقرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قديم في العلوم الإجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء علم الإجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائناً إجتماعياً يعيش مع أفراد آخرين في بيئة إجتماعية منظمة تربطهم علاقات إجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالإلتزام لتلك البيئة الإجتماعية، أما معناه الإصطلاحي وذلك طبقاً للمعجم الإنكليزي "Oxford": أنه أي شيء يتعهد به الشخص إتجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك. (رايح برباخ، ص26، عام 2014م)

ومن أوائل من قدموا تعريفاً للإلتزام التنظيمي كان "بورتر" و "سميث" سنة 1970م، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة" وهو التعريف الذي أغلب عليه الباحثين في مجال الإلتزام التنظيمي، فقد أخذ به "هيجان" في تعريفه للولاء أو الإلتزام التنظيمي، إذ عرفه بأنه قوة تطابق وإندماج الفرد مع منظمته وإرتباطه بها، كما أخذ به "الطجم" و "العتيبي"، أما "الدخيل الله" فيشير أن تعريف "بورتر وسميث" من أكثر تعاريف الإلتزام التنظيمي شيوعاً، ويعد هذا دليلاً على أن المصطلحين الواردين في هذا المجال هما مترادفان بمعنى واحد كترجمة المصطلح "Commitment". (محمد بن غالب العوفي، 2005م، ص33)

لذا حاول الباحث عرض هذه المفاهيم للوصول إلى مفهوم يقرب وجهات النظر المختلفة وفيما يلي بعض منها:

-تعريف "بورتر" و "سميث": هو توجه يلتزم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة. (سمية جعيدل، عام 2015م، ص58)

-تعريف "ستيرز Steers": هو القوة النسبية لدرجة توحد وإستغراق الفرد في تنظيم معين وقد حدد "ستيرز" ثلاثة

عناصر تمثل البناء المنطقي لهذا التعريف هي (رايح برباخ، ص27، عام 2014م):

أ- إيمان شديد بشخصية التنظيم وأهدافه وقيمه.

ب- توافر الرغبة الصادقة في بذل الجهد.

- ج- الرغبة الشديدة في الحفاظ على عضوية الفرد في التنظيم.
- أما العجمي فقد عرف الإلتزام التنظيمي بأنه: الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب بالإستمرار فيها. (محمد بن غالب العوفي، عام 2005م، ص34)
- ويعرفه عبد الباقي: هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة القوية في الإستمرار في عضويتها. (عبد الباقي، صلاح، عام 2004م، ص181)
- تعريف فلييه وعبد المجيد: هو عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم. (فلييه فاروق، عبد المجيد السيد، عام 2005م، ص286).
- أما وجهة نظر "شليدون 1971م" كانت كالتالي: إلتزام الموظف لمؤسسته يتمثل في التقييم الإيجابي لها والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها. (سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، عام 2010م، ص52)
- كما وعرفه "باوشانان": على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوي عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها. (سامي إبراهيم حمادة، عام 2006م، ص12)
- وعرفها كل من "Joo & Shim, 2010": بأنها إلتزام الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة. (د.محمد جودت محمد فارس، عام 2014م، ص170)
- وعرفه "بيكري راندال" على أنه: رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو في المؤسسة، والإستعداد لبذل مستويات عالية من الجهد، وإيمان عميق، وقبول تام لقيم وأهداف المؤسسة. (يونس أحمد، عام 2013م، ص184)
- ويرى بعض الباحثين أنه: عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمؤسسة، وتقلل إحتتمالات قيام العامل بترك العمل لديها. (حسين حريم، عام 2013م، ص390)
- وهناك من يرى بأنه: عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم. (حكمت محمد، عام 2010م، ص17)
- من خلال هذه التعريفات يمكن القول: أن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته، وإقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والإلتزام لتحقيق ذلك، وإنطلاقاً من هذا التعريف فإن الإلتزام التنظيمي يعبر عن إستثمار متبادل بين الفرد والمنظمة بإستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب على الفرد أن يسلك سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح وإستمرارية المنظمة، كالإستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية، وقد إتفق الباحثون على أن المفاهيم المتنوعة للإلتزام التنظيمي يمكن أن تندرج تحت نوعين مختلفين هما:
- الأول: الإلتزام المستمر أي إلتزام البقاء في المنظمة طالما تحقق له منافع، كمرکز الفرد في المنظمة، والأجر، والإمتيازات التي يحصل عليها، ويفقدها الفرد إذا ما ترك المنظمة، فهو يدرك أنه لا يمكن تعويض ذلك حيث يصبح ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة بالنسبة له ويبقى الفرد فيها لعدم وجود بديل آخر.

-الثاني: الإلتزام المؤثر أي البقاء بالمنظمة عن إقتناع، مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة لإقتنانه بها وإندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها.

(محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، عام 2003م، ص38)

3-2-مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

توصل "Bochnan" إلى أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

أ-مرحلة التجربة: وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين إتجاهاته وأهدافه وإتجاهات وأهداف المنظمة، ومحاولة إثبات ذاته، يقول "بوكنان" أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددًا من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، الإتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة.

(محمد بن غالب العوفي، عام 2005م، ص36)

ب-مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام، ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته بالعمل في المنظمة، ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء إلتزامه وولائه الشديد للمنظمة، ويكتسب الفرد خلال هذه المرحلة مهارات ومعارف متنوعة، مما يساعده بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكانياته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية، وغالباً ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المنظمة، ويحتاج العامل إلى من يسانده للنجاح في ذلك، لذا يحاول أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه.

(هدى درنوني، عام 2015م، ص 134)

ج-مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والإنتقال إلى مرحلة النضج، ويمر الفرد بعدة مراحل من الإلتزام التنظيمي فقد ذكر "العتيبي" أن "ولتس" و "لافن" أشارا إلى أن عملية إرتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي:

-مرحلة إنضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها: وفي الغالب يقع إختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.

-مرحلة الإلتزام التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها، وأشار "العتيبي" إلى أنه هناك ثلاث مراحل للإلتزام التنظيمي وهي:

أ-الإذعان أو الإلتزام: إلتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله على الفوائد المختلفة.

ب-مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة: نجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للإلتزام وبالتالي فهو يفخر بها.

ج -مرحلة التبنى: الفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له، فالإلتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

(رابع برباخ، ص32، عام 2014م)

3-3-مداخل الإلتزام التنظيمي:

تمحورت دراسات الإلتزام حول ثلاث مداخل رئيسية لدراسة الإلتزام التنظيمي هي:

-**المدخل السلوكي:** ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى إرتباطه بالمنظمة من خلال الإستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فإلتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة إستمراره في المنظمة، فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر، أي أن إرتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو إرتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته، ويتوقف على ما مدى يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها، ويبين هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم (محمد بن غالب العوفي، ص35)، حيث يرى "Sheldon" أن الإلتزام التنظيمي يمثل إتجهاً يربط بين الفرد والمنظمة، كما أن الإلتزام التنظيمي يشمل درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها ويعبر عن قوة الإرتباط بين الفرد والتنظيم. (رابع برباخ، ص28).

-**المدخل التبادلي "الإتجاهي":** يختلف هذا المدخل في نظره للإلتزام عن المدخل السلوكي، فالمدخل الإتجاهي ينظر إلى الإلتزام على أنه إتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة، وهذا الإلتزام يشتمل على الإرتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة، (هدى درنوني، ص119)، وينظر للإلتزام على أنه إتجاه يعكس إرتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإجراءات المقدمة التي يحصلون عليها، ومع مرور الوقت فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مراهناتهم وإستثماراتهم في المنظمة بزيادة مدة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركة للمنظمة والإنتقال إلى منظمة أخرى (محمد حسن محمود الغرابوي، ص16)، وطبقاً لهذا المدخل ينظر للإلتزام على أنه محصلة للعلاقة التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، كما أن الإلتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والإدارة أو المنظمة، كما أن الإلتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقاً لهذا المدخل فإنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الإلتزام.

-**المدخل الإجتماعي والسلوكي:** حيث يرى "kanter" أن الإلتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد في أن يكون له دور إجتماعي لبذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام إجتماعي، والإلتزام من ناحية سلوكية هو الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيداً بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وإرتباط الفرد بها. (رابع برباخ، ص28، عام 2014م).

3-4- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تختلف صور إلتزام الأفراد إتجاه المنظمات بإختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بُعداً واحداً، ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، كما حدد العالمان "Allen & Meyer" ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي تصنف أشكاله المتعددة، وتمثل فيما يلي (سمية جقيدل، 2015م، ص-67):

أولاً: بعد الإلتزام العاطفي:

الذي إقترحه "Allen & Meyer, 1990" حيث رأو أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من إستقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيهه له، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات سواءً ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الإرتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الإرتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالإتتماء والإلتصاق النفسي بالمنظمة.

ثانياً: بعد الإلتزام المعياري:

ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالإرتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

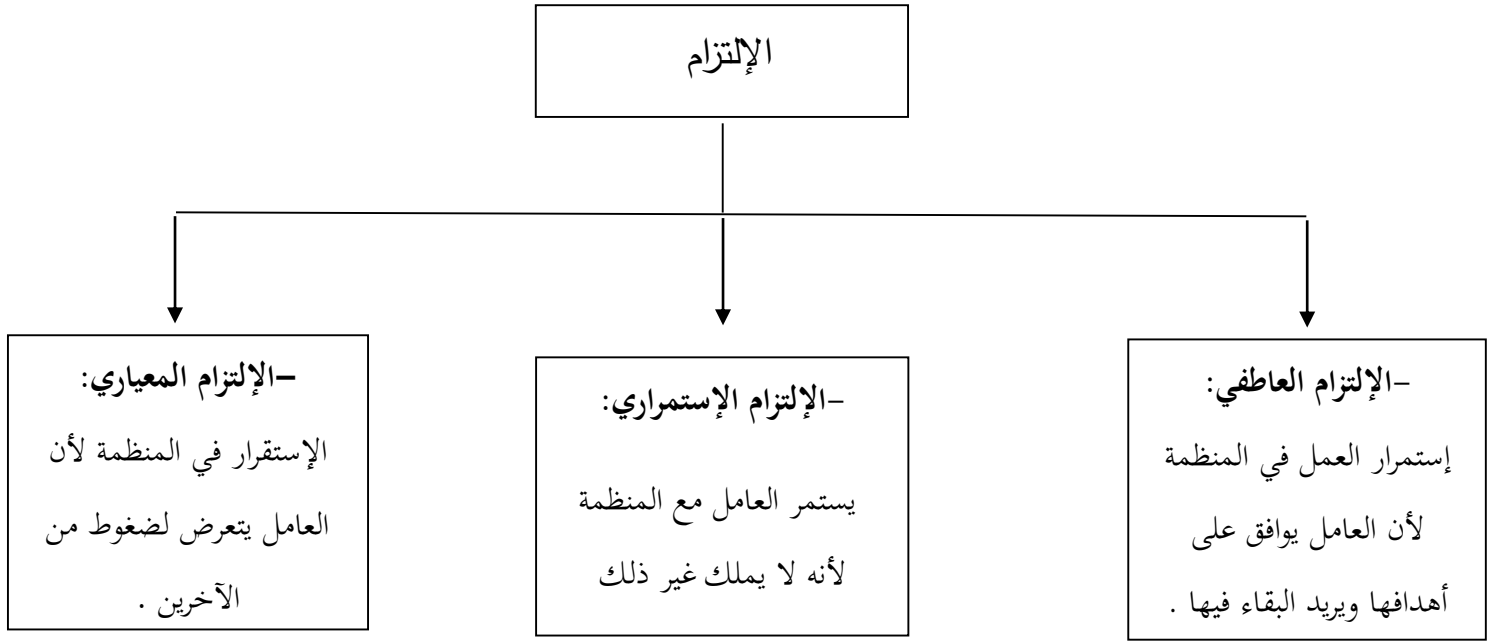
(عاشوري إبتسام، 2015م، ص-63)

ثالثاً: بعد الإلتزام المستمر:

وقد إقترح هذا كل من "Allen & Meyer"، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة إلتزام الفرد إتجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو إستمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق وما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالإنتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الإرتباط هم النفعيون الإتهزيون وأصحاب الطموحات العالية.

(ماجدة العطية، 2003م، ص-253)

ومن خلال الأبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمي "العاطفي، المعياري، المستمر" فإن الشكل الآتي يوضحها أكثر وذلك لتوضيح العلاقة بين الأبعاد ومدى إلتزام الفرد في المنظمة وهذا وفقاً للشكل، (جرينبيرج جيرالد ييارون، 2004م، ص-154):



الشكل رقم (02) يبين أبعاد الإلتزام التنظيمي

كما حدد بعض العلماء والمفكرين أبعاد الإلتزام التنظيمي، نذكر منهم "ستاو" و "سيلانيك" كمايلي:

- أ- الإلتزام الإلتزامي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة، وتزداد لديه الرغبة للبقاء والإستمرار فيها.
- ب- الإلتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها.
- أما "كيدرون" فيذكر بعدين للإلتزام التنظيمي هما:
 - أ- الإلتزام الإلتزامي: والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءاً من قيمه وأهدافه.
 - ب- الإلتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف بإستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.
 - وترى "كانتور" أن للإلتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي:
 - أ- الإلتزام المستمر: ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.
 - ب- الإلتزام التلاحمي: يتمثل في إرتباط الفرد بعلاقات إجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة.

ج-الإلتزام الموجه: ويتمثل في إرتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطانها ومعاييرها التي تحددها.
(خالد محمد احمد الوزان، 2006م، ص37-38)

3-5-أهمية الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن إرتفاع تكلفة الغياب وإرتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وإنخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، حيث أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام، كما يمثل الإلتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، كما إن إلتزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل، وأيضا يعتبر إلتزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات والميول والإعتقادات التي تكون داخل الفرد إتجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء، بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الإهتمام بهذا المفهوم وهي أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الإلتزام يؤدي بالفرد بالإستقرار بالمنظمة، فهو يجذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

(عاشوري إبتسام، عام 2015م، ص-55)

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الإلتزام التنظيمي ما يلي:

- تكمن أهمية الإلتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول والإعتقادات التي تكون داخل الفرد إتجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.
- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصراً هاماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن إلتزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها.

- إن الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الإستقرار والبقاء، وإنطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة إلتزامه بأهدافها وقيمتها.

- إن إلتزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

(هدى درنوبي، ص122، عام 2015م)

- الإلتزام يعكس إلى حد كبير مدى إنتماء الفرد للجماعة والمنظمة التي يعمل فيها، وبالتبعية ومدى رغبته في تعظيم الأداء وإرتقاء بنوعية وكمية الإنجاز، وبالتالي رفع مستوى كفاءة الأداء المالي.

- العلاقة الإيجابية بين الإلتزام التنظيمي والنتائج المرغوبة في المنظمات مثل دوران العمل، والتغيب، والتأخر عن الدوام، هي نتائج تميل أن تعزى إلى إلتزام أكثر من الرضا الوظيفي.

- العلاقة بين الإلتزام والأداء علاقة سببية، فالفرد الذي يرتفع ولاءه "إلتزامه" لمنظمتة يزداد حماسه وإقباله للعمل ويزداد إخلاصه، مما يعني إرتفاع مستوى أدائه.

- سهولة إستجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وإرتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة.

(محمد حسن محمود الغرباوي، ص14، عام 2014م)

3-6- طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

تعتبر عملية قياس الإلتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تجني من ورائها المنظمة والعاملين بها فوائد كثيرة (دودين، عام 2012م، ص194)، كما يرى "العتيبي" أن المنظمات تستخدم مقاييس عدة للتعرف على مستوى الإلتزام لدى العاملين لديها، ومقاييس الإلتزام التنظيمي تقسم إلى نوعين فمنها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي، فالمقاييس الموضوعية ما هي إلا طرق بسيطة تستخدمها المنظمات للتعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد والتي تعبر عن مدى ولاءه، مثل رغبته في البقاء، في حين تعتمد المقاييس الذاتية مجموعة من الأسئلة توجه للموظفين وهي المقاييس الأكثر إستخداماً لدى المنظمات والباحثين لسهولة استخدامها (العتيبي، 2008م، ص81)، وهنا نتعرف أكثر على هاذين المعيارين:

أولاً- المعايير الموضوعية: وهي قياس الإلتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك بإستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل، وكثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب...آلخ. (أحمد محمد الوزان، 2006م، ص45)

ثانياً المعايير الذاتية: هي قياس الإلتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة إلتزامهم وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الإلتزام التنظيمي. (بطاح احمد، عام 2006م، ص: 101) ولقد طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات إلتزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، نذكرها في مايلي (سامي إبراهيم حمادة حنون، عام 2006م، ص: 21):

-مقياس ثورنتين: والذي تضمن 8 فقرات سداسية الإستجابة لقياس الإلتزام كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الإستجابة تقيس الإلتزام المهني.

-مقياس بوتر وزملائه: وقد أطلق عليه إستبانه الإلتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس: "درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة، ولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها"، وإستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة ويمكن إستخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام.

-مقياس مارش ومافري: اللذان قدما مقياس للإلتزام ويتكون من 4 فقرات، وقد إستخدم كأداة لقياس: "إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدى الحياة، تعزيز إستحسان المنظمة، حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل، الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد، إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة". (أحمد بطاح، عام 2006م، ص: 189)

-مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت عن واحدة من القيم التالية: "إستخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية العمل على مواجهة الصعوبات، المساهمة بأفكار جديدة في التخصص". (خضير نعمة عباس، عام 1996م، ص: 79)

-مقياس كوردن وزملائه: ساهمت في بناء المقياس ثلاث مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالإلتزام بالنقابة، وتم تحديد ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الإستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها ب 20 فقرة إستهدفت الإستدلال على إلتزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 84 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية. (سامي إبراهيم حمادة حنونة، سنة 2006م، ص: 22)

3-7-فوائد قياس الإلتزام التنظيمي:

إن عملية قياس الإلتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المؤسسة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد مايلي (سعيد بن محمد عاتق الغامدي، عام 2009م، ص: 66):

-يقدم قياس الإلتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
-تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والإتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.

-إن قياس الإلتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها، وتحقق البحوث في هذا المجال فائدة كبيرة للمنظمة من حيث القدرة على إحداث تغيرات في الإدارة وظروف العمل.
كما حدد "العتيبي" عدة فوائد من قياس الإلتزام التنظيمي نذكر منها (العتيبي، عام 2008م، ص: 83):

-يقدم قياس الإلتزام للإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكنها من تحديد موقعها وإتجاهها قياساً إلى فترات سابقة من الزمن.

-عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والإتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء.

- قياس الإلتزام التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية جيدة، تعتمد الإدارة والقيادة الفعالة في المنظمة على إستخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الإلتزام التنظيمي تعود بالنفع والفائدة على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة إهتمام الإدارة بهم.

3-8- نتائج الإلتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الإلتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية وأخرى إيجابية:

أ- على مستوى الفرد: حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: "زيادة مشاعر الإنتماء، الأمان التصور الذاتي الإيجابي، القوة وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد"، كما تؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجعهم على بذل الجهد، بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الإلتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الإلتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها:

1- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

2- زيادة الضغوط العائلية والإجتماعية، فالفرد يلتزم إتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الإلتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

ب- على مستوى الجماعة: حيث تتمثل النتائج الإيجابية لجماعات العمل في مايلي:

- كلما زادت درجة الإلتزام عند مجموعة العمل كانت على إستعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعليتها.

- كلما زادت درجة الإلتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في:

- إنخفاض القدرة على الخلق والإبتكار، والتكيف من خلال إستقرار العمالة.

- إنخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.

وفي هذا الصدد يرى "أوليفر" أنه من الخطأ الإعتقاد بأن إرتفاع معدل الدوران يمثل مؤشراً سلبياً على طول الخط،

فعندما يترك الأفراد الأقل إلتزاماً المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل.

- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل إنفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.

- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

(محمد أحمد الوزان، عام 2006م، ص: 48-49)

ج- على مستوى المنظمات: بالنسبة للإلتزام المنظمات فنجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل فيما يلي:

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: "زيادة الجهد المبذول، إنخفاض نسبة الغياب والتأخر، بإضافة

إلى زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم"، لأن الأفراد الأكثر إلتزاماً يعطون صورة إيجابية

وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

أما النتائج السلبية للإلتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل في: إنخفاض القدرة على الإبتكار والتكيف إذ أن الأفراد يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم، يميلون عادة لمنافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الإبتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة "جينيرال موتورز" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة من الإلتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الإبتكار والخلق. (رابح برباخ، ص: 39، عام 2014م)

4- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين، كما أن الإختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العلمية، وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة بإتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة للعمل الإداري، كما أن التطور الذي طرقت للتربية البدنية والرياضية مؤخراً جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها، فكان لزاماً عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها، وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كماً ونوعاً، وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية، والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقدم وإزدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته، وبهذا فإنها مطالبة بأن تعد وتهياً نفسها، وأدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوباً مع ظروف المجتمع والبيئة.

(مروان عبد المجيد إبراهيم، سنة 2000م، ص: 57-58)

4-1 مفهوم الإدارة الرياضية:

-الإدارة الرياضية هي نشاط له مضمون يحتوي على مكونات رئيسية يقوم به أفراد قادرين على إستخدام ما هو متاح من مواد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة. (حسام سامر عبده، سنة 2011م، ص: 25)

-وهي أيضاً: فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.

-كما تعرف أيضاً: بأنها توجيه كافة جهود أفراد العاملين داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.

-والإدارة الرياضية هي: عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية، وإستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة. (مفتي إبراهيم حماد، عام 1999م، ص: 17)

4-2 صفات الإدارة الرياضية الفعالة:

-الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود إختصاصها.

-التكامل: ويعنى أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانباً من التنظيم حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة ومتخصصة، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد، بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

-المستقبلية: ويعنى ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط، وإنما للمستقبل أيضاً، من خلال أهداف وأماني وتطلعات في زمن آت، وعليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجباً أساسياً من واجبات الإدارة الرياضية.

-الإنفتاح: يعني أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالإنفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها، تتأثر بها وتؤثر فيها. (مفتي إبراهيم حماد، عام 1999م، ص: 18-19)

4-3-مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي "kinz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربع مكونات أساسية هي:

- العامل البشرى.
 - العمل الجماعي.
 - المنظمة التي تعمل من أجلها الإدارة.
 - القائد الإداري.
- (مروان عبد المجيد إبراهيم، عام 2000م، ص: 60)

4-4-المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشار الأمريكي "kinz" بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

- المهارات الفنية:** وقد وصفها "kinz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتحليل في ذلك الإختصاص، والقدرة على كيفية إستخدام التنفيذ في المجال الرياضي.
- المهارات الإنسانية:** القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضاً، وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.
- مهارات الإستيعاب الفكري:** وهي القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة، وهذا يعنى النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية إعتقاد أقسام تلك المنظمة على بعضها.

(مروان عبد المجيد إبراهيم، عام 2000م، ص: 60)

4-5-مستويات الإدارة الرياضية:

إن لأي إدارة مستويات تدرج منها السلطة والأوامر، ويمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية:

أ-الإدارة العليا: وتشكل من الإداريين الذين يصفون سياسة المنظمة، ويقومون بالتخطيط وتمثل الإدارة العليا في مجال إدارة الأعمال في رئيس المؤسسة ومجلس إدارتها.

ب-الإدارة الوسطى: وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا، ويشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام ومديري المناطق، ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة وصل بين ماتريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط، وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية، وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالباً ما يكون أكبر من الإدارة العليا.

ج- الإدارة الإشرافية: وتمثل في الإداريين الذين يقومون بالرقابة المباشرة على الأداء وهم يتعاملون مع العمال مباشرة، وتمثل الرقابة أحد أهم الوظائف في عملهم، وتوفر المهارات الفنية لهذا المستوى الإداري يدعم واجبه الوظيفي ويؤكدده. والواقع أن الإدارة في هذه المستويات لا تختلف من ناحية الأعمال، فكلها تشترك في وضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والرقابة، غير أن هذه الأعمال تختلف من مستوى إلى آخر، فالإدارة العليا تختص بأعمال التخطيط، ومنها تتولى الإدارة الوسطى التنفيذ عن طريق الإدارة المباشرة "طبقة المشرفين".

(مصطفى حسين باهي، عام 2001م، ص: 27)

4-6- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:

يتمثل الدور الإجرائي للإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها، وهذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة وهي كما يلي:

- * وضع خطة متكاملة تشمل كل الإستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات، والأساليب، والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية وكافة القوى البشرية والإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.
 - * وضع هيكلية لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، وتنسيق الأداء والترابط بينها حتى يتحقق التماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفعالية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية.
 - * السعي لحث العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف المراد تحقيقه.
 - * إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يتطابق مع العمليات والإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع العمل على تصحيح الإنحرافات، بل والعمل على منع حدوثها قبل أن تحدث.
 - * التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي، من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل التكاليف الممكنة.
- (مفتي إبراهيم حماد، عام 1999م، ص: 19)

4-7- التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:

- كي يكون التغيير ناجحاً في إدارة الهيئات الرياضية، فلا بد من توافر عدداً من المقومات نذكر منها ما يلي:
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وعلى كافة المستويات، وتوصيلها إلى الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار، وإذا ما كانت قابلة للتطبيق ومثمرة.
- دعم تكامل المعارف والمعلومات والمهارات الإدارية في إدارة الهيئة الرياضية، حيث يجب أن تشجع الجهود للحصول على المعرفة من مراجع وأبحاث ودراسات الإدارة الرياضية، أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية والمعايشة المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها أو خارجها.
- ترسيخ المرونة، والمقدرة على التكيف، حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه.

–الإستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه، ومدى تأثيره ونتائجه المتوقعة، وهذا يرجع أساساً إلى نظم المعلومات المتوفرة.

(مفتي إبراهيم حماد، 1999م، ص24)

5-وزارة الشباب والرياضية:

5-1-لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضية:

تم إنشاء وزارة الشباب والرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 1-62 في 1963م، ثم ضم الجانب السياحي إلى الشباب والرياضة بعدما إتضحت أهميته وذلك بصدور مرسوم رقم 73-63 شهر مارس 1963، لكن في سبتمبر 1963م، تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بإدارة قطاع الشباب والرياضة من خلال إنشاء كتابة دولة للشبيبة ووضع تنظيم جديد للوزارة وكل ما له صلة بالشبيبة والرياضة، غير أنه في 1998م، ونتيجة تطور النشاطات والظروف تطلب إعادة تنظيم جديد من حيث عدد الهياكل والمصالح وحتى تسميتها.

5-2-تعريف وزارة الشباب والرياضية:

هي هيئة مكلفة بشؤون الشباب والرياضة وجمعياتها وأنديةها وإتحاداتها وجميع الأنشطة المرتبطة بها من ميادين تثقيفية وأخلاقية ومدنية وإجتماعية وترويحية، تتولى الإشراف والرقابة على الهيئات واللجان والجمعيات والإتحادات الرياضية والكشفية والشبابية وممارسة نشاطاتها، وتكوين الأطر وتنظيم الجمعيات الوطنية والمحلية وبناء المنشآت لأنواع الرياضات، ويترأسها حالياً "السيد برناوي رؤوف سليم" وذلك خلفاً للسيد "محمد حطاب".
(الموقع الرسمي لوزارة الشباب والرياضة)

5-3-مهام وزارة الشباب والرياضية:

- تجميع طاقات الشباب حول أهداف الثورة والمبادئ العامة للدولة وتكريس قيم ومفاهيم الوحدة الوطنية.
- النهوض بالشباب رياضياً وإجتماعياً وثقافياً وإبراز دوره في أداء واجباته.
- بناء المنشآت الشبابية والرياضية وتوفير الإمكانيات اللازمة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- وضع مشروعات القوانين والنظم والقرارات في مجال نشاط الوزارة ومتابعة تنفيذها وإتخاذ الإجراءات القانونية عند مخالفتها.
- الإشراف المالي والإداري والفني على الهيئات الأهلية التابعة للوزارة بإعتبارها هيئات تنفيذية لمهام الوزارة.
- إعداد الدراسات والبحوث الهادفة إلى تطوير القطاع الشبابي والرياضي.
- تحديد إحتياجات الوزارة من القوى العاملة في كافة المجالات والمهارات والمستويات ومتابعة توفيرها.
- إعداد تقارير سنوية عن نشاط الوزارة ومستوى تنفيذ قرارات وأوامر مجلس الوزراء حسب النموذج المعد لذلك.
- العمل على تطوير الهيئات الأهلية التابعة للوزارة ودعمها والسعي بها نحو المستوى المنشود دولياً في مجال التنظيم والإدارة.
- تنمية العلاقات الخارجية والتعاون مع الدول والمنظمات العربية والإقليمية والإستفادة منها في تطوير أنشطة الوزارة.

- إعداد مشروعات خطة النشاط الشبابي والرياضي في إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وإعداد البرامج اللازمة للتنفيذ
- خلق حركة رياضية متطورة وتوسيع قاعدتها لتشمل كامل البلاد لتكون قادرة على تمثيل الوطن بشكل مشرف وفي كافة المحافل العربية والقارية والدولية.

4-5- الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة:

- الإدارة المركزية: تشمل الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة الموضوعة تحت سلطة الوزير على ما يلي:
 - الأمين العام: ويساعده مديرا دراسات ويلحق به مكتب البريد والاتصال والمكتب الوزاري للأمن الداخلي للمؤسسة.
 - المفتش العام: التي يحدد تنظيمها وسيرها بمرسوم تنفيذي، ويساعده 6 مفتشين.
 - رئيس الديوان: ويساعده ثمانية مكلفين بالدراسات والتلخيص وأربعة ملحقين بالديوان.

- مهامهم:

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية وتلك المتعلقة بالعلاقات مع البرلمان وتنظيمها.
- الإتصال وتحضير علاقات الوزير مع أجهزة الإعلام وتنظيمها.
- تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات الخارجية والحركة الجمعوية وتنظيمها.
- متابعة نشاطات الشباب والرياضية ونشاطات المؤسسات الموضوعة تحت الوصاية.
- المديرات: تشكل الإدارة المركزية من 7 مديريات رئيسية، ولكل مديرية رئيسية مديريات فرعية أخرى تساعدها في إنجاز مهامها.

• تنظيم المديرات المركزية لوزارة الشباب والرياضة:

أولاً-مديرية التعاون: وتضم مديرتين فرعيتين هما:

أ-المديرية الفرعية لبرامج وأعمال التعاون في المجال الشباب.

ب-المديرية الفرعية لبرامج وأعمال التعاون في المجال الرياضة.

ثانياً -مديرية المالية والوسائل العامة ومراقبة التسيير: وتضم ثلاث مديريات فرعية هي:

أ-المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.

ب-المديرية الفرعية لمراقبة التسيير.

ج-المديرية الفرعية للوسائل العامة.

ثالثاً -مديرية الإعلام والاتصال وأنظمة الإعلام الآلي والوثائق: وتضم ثلاث مديريات فرعية هي:

أ-المديرية الفرعية للإعلام والاتصال والأنشطة المتعددة الوسائط.

ب-المديرية الفرعية لأنظمة وشبكات الإعلام الآلي.

ج-المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف والمنشورات.

رابعاً -مديرية المنشآت القاعدية والتجهيزات والدراسات الإستراتيجية: وتضم ثلاث مديريات فرعية هي:

- أ-المديرية الفرعية للدراسات الإستشرافية ومتابعة التنظيمات.
- ب-المديرية الفرعية لبرامج الإستثمارات والمتابعة التقنية والتقييم.
- ج-المديرية الفرعية وصيانة المنشآت القاعدية وتجهيزات الرياضة والشباب.
- خامساً -مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم:** وتضم أربع مديريات فرعية هي:
- أ-المديرية الفرعية للموارد البشرية والنشاط الإجتماعي.
- ب-المديرية الفرعية للتكوين والمهن الرياضية.
- ج-المديرية الفرعية للتكوين في مهن الشباب.
- د-المديرية الفرعية للتنظيم والمنازعات.
- سادساً -المديرية العامة للرياضة:** وتضم ثلاث مديريات رئيسية على النحو التالي:
- 1-مديرية المواهب الرياضية الشابة والرياضية النخبة والمستوى العالي:** وتشكل من ثلاث مديريات فرعية:
- أ-المديرية الفرعية للمواهب الرياضية الشابة والفرق الوطنية وأقطاب التطوير الرياضي.
- ب-المديرية الفرعية لرياضي النخبة والمستوى العالي والرياضة الإحترافية.
- ج-المديرية الفرعية للأحداث الرياضية الكبرى وأنظمة المنافسات.
- 2-مديرية ترقية الرياضة في أوساط التربية والتكوين والرياضة للجميع وفي الأوساط المتخصصة:** وتضم:
- أ-المديرية الفرعية للرياضة في أوساط التربية والتعليم العالي والتكوين والتعليم المهنيين في وسط العمل.
- ب-المديرية الفرعية للرياضة للجميع ورياضة الأشخاص المعاقين وفي الأوساط المتخصصة.
- 3-مديرية متابعة المؤسسات والحياة الجموعية وأخلاقيات الرياضة:** وتضم مديريتين فرعيتين هما:
- أ-المديرية الفرعية لأجهزة وهاكل دعم الأنشطة البدنية والرياضية وترقية الطب الرياضي وأخلاقيات الرياضة.
- ب-المديرية الفرعية لترقية الشراكة والحياة الجموعية.
- سابعاً: المديرية العامة للشباب:** وتشكل من:
- 1-مديرية مؤسسات الشباب وترقية الشراكة والعمل المشترك بين القطاعات:** وتشكل من ثلاث مديريات فرعية:
- أ-المديرية الفرعية لترقية ومتابعة مؤسسات الشباب.
- ب-المديرية الفرعية لترقية الحياة الجموعية.
- ج-المديرية الفرعية للعمل المشترك بين القطاعات وترقية الشراكة.
- 2-مديرية التبادلات والحركية والسياحة الشبابية والترفيه:** وتضم مديريتين فرعيتين هما:
- أ-المديرية الفرعية للترقية الحركية والسياحية الشبابية ومراكز العطل.
- ب-المديرية الفرعية لترقية الترفيه وأوقات الفراغ.

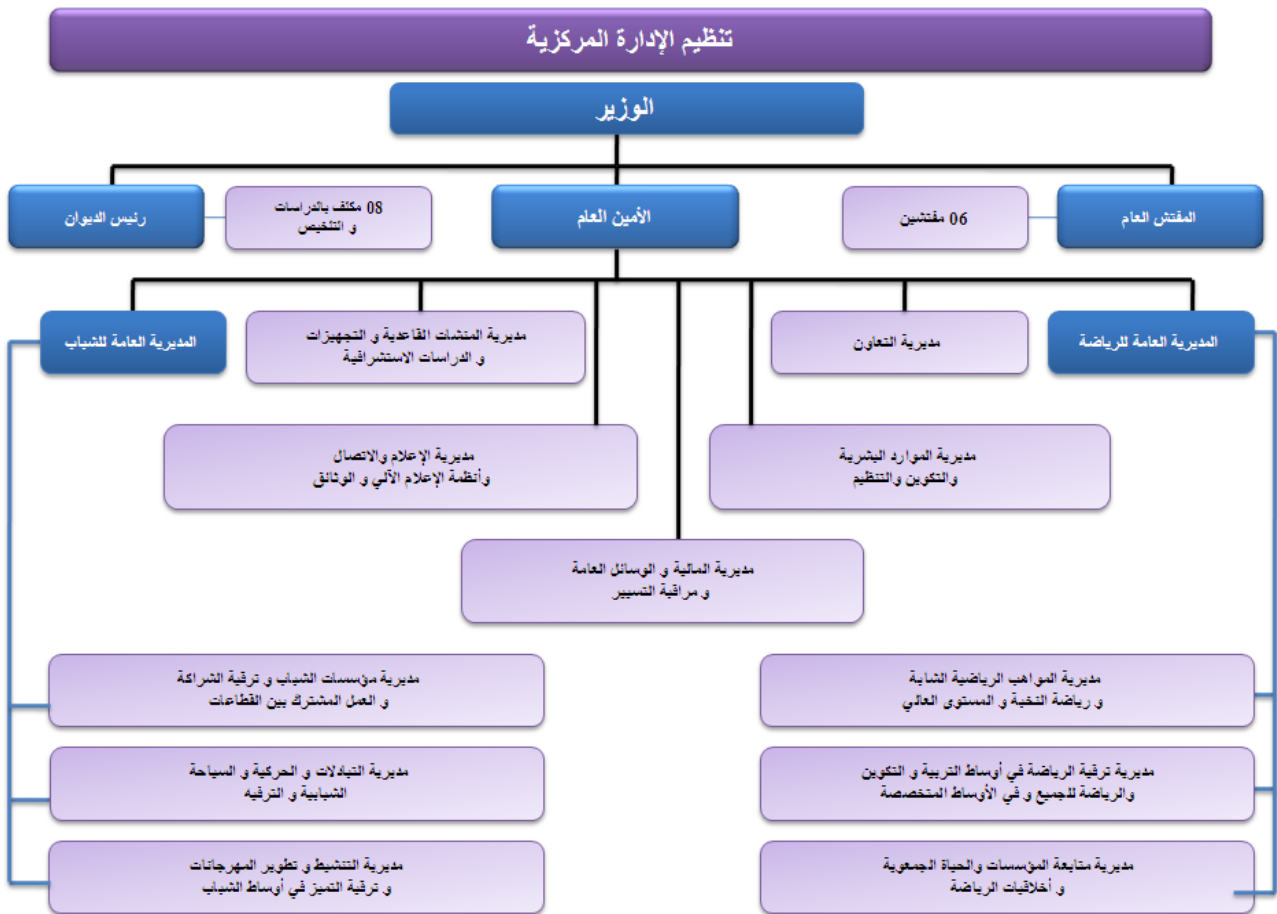
3-مديرية التنشيط وتطوير المهرجانات وترقية التمييز في أوساط الشباب: وتظم مديرتين فرعيتين هما:

أ-المديرية الفرعية للتنشيط والإصغاء ومكافحة الآفات الإجتماعية في أوساط الشباب.

ب-المديرية الفرعية لترقية التمييز في أوساط الشباب وتطوير المهرجانات.

(المرسوم التنفيذي رقم 05-411 المؤرخ في 16 رمضان عام 1425هـ الموافق ل 19 أكتوبر عام 2005م يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة).

الشكل رقم (03) يبين تنظيم الإدارة المركزية



(الموقع الرسمي لوزارة الشباب والرياضة)

6-الدراسات السابقة:

6-1-الدراسات السابقة باللغة العربية:

أ-الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية:

■ الدراسة الأولى:

من إعداد الباحث "آماني عبد العاطي عمر الشيخ"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017. بعنوان: الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، حيث هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية والدور الوسيط للرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على إستبانة وزعت على عينه عشوائية مكونة من خمسة بنوك من بين "37" من البنوك العاملة في السودان، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته طبيعة الدراسة، وقد وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: وجود علاقة إرتباطية بين القيادة التحويلية والدور الوسيط للرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، كما أوصى الباحث إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالتطبيق على قطاعات أخرى غير قطاع المصارف التجارية مثل قطاع التعليم وقطاع الصحة.

■ الدراسة الثانية:

من إعداد الباحث "سالم لخظر"، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة، 2017. بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مشروع أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه LMD، تخصص إدارة وتسيير رياضي، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة الإرتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ولتحقيق هذا الهدف تم الإعتماد على إستبانة ممثلة في مقياس القيادة التحويلية ومقياس الإبداع الإداري، وإعتمد الباحث على عينة مسحية ممثلة في "120" موظف وموظفة من مديريات الشاب والرياضة التابعة للولايات "المسيلة، بسكرة، الجلفة، الأغواط"، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي لملائمته لموضوع الدراسة، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومهارة الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب والرياضة لولايات كل من (المسيلة، الجلفة، بسكرة، الاغواط)، كما قدم عدت توصيات تمثلت في إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين، والسعي وراء أفكار جديدة من خلال المؤتمرات ونقل هذه الأفكار لأعضاء فريق العمل.

■ الدراسة الثالثة:

من إعداد الباحثة "صورية بوطرفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، حيث هدفت إلى تحديد دور القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي بنجاح وفعالية من خلال التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء العمال في مؤسسات محل الدراسة، والكشف عن مدى ممارسة عمال ومديري المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لنمط القيادة التحويلية، ولتحقيق هذا الهدف تم الإعتماد على أسئلة إستبيان وزعت على عينه عشوائية مكونة من "45" عاملاً من مجتمع الدراسة الأصلي، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة، كما أن ممارسة قادة المؤسسات محل الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية (لتأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) كانت بدرجة متوسطة تميل للانخفاض، وقدمت الباحثة عدة توصيات تمثلت في تفعيل عمليات قياس أثر التدريب للتأكد من مدى إكتساب المديرين للمقدرات القيادية المطلوبة، وقدرتهم على تطبيقها في الواقع العملي، وكذا التأكد من مدى تطور مهارات العاملين بعد الدورات التدريبية، ومحاولة توفير التسهيلات المادية والمعنوية والتقنية المساعدة لعملية التغيير وتنفيذها من قبل إدارة المؤسسات محل الدراسة.

■ الدراسة الرابعة:

من إعداد الباحث "لمين وادي"، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سطيف 2، 2014.

بعنوان: مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بالإضافة إلى التعرف على درجة معوقات القيادة التحويلية، ومعرفة على عاتق من تقع هاته المعوقات من وجهة نظر الهيئة التدريسية، ولتحقيق هذا الهدف تم الإعتماد على إستبانة وزعت على عينه عشوائية مكونة من "220" أستاذ من الأساتذة الجامعيين الدائمين بجامعة باجي مختار بولاية عنابة، وإعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لأن طبيعة الموضوع تقتضي التحليل والتفسير، ومن أجل الإقتراب أكثر من الواقع العلمي عن طريق وصف كل الحقائق المتعلقة بالموضوع، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة من وجهة نظر هيئة التدريس، وأن درجة معوقات القيادة التحويلية مرتفعة، حيث بينت النتائج أن أكثر المعوقات تقع على عاتق إدارة الجامعة، كما قدمت الدراسة عدت توصيات تمثلت في عقد دورات تدريبية عن القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات بهدف إكسابهم لخصائص القيادة

التحويلية وتعريفهم بأهمية هذا النوع من القيادة لإنجاح العملية الإدارية، وإنشاء معاهد لتدريب القادة على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المنظمات في ظل التطورات التقنية المتلاحقة.

■ الدراسة الخامسة:

من إعداد الباحثة "سحر بن خلف سلمان مدين"، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2013. بعنوان: درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، مذكرة للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، حيث سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأكاديمية للقيادة التحويلية بالجامعات السعودية والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر عينة الدراسة، وتحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية من وجهة نظر عينة الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم الإعتماد على إستبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة "100" عضو من مجتمع الأصلي للدراسة، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية، وأن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع، ووجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، ومن أهم الإقتراحات التي قدمتها الباحثة: تعزيز دور مؤسسات التعليم العالي في إختيار قيادات جامعية تحويلية ذات رؤية واضحة، مع إقامة برامج توعية للتعريف بأهمية القيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها في العمل الإداري.

■ الدراسة السادسة:

من إعداد الباحث: أحمد صادق محمد الرقب، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، حيث سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كذلك التعرف على علاقة أبعاد القيادة التحويلية بتمكين العاملين، ولتحقيق هذا الهدف تم الإعتماد على إستبانة وزعت على عينة طبقية عشوائية مكونة من "660" فرد من مجتمع الدراسة الأصلي والمكون من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما أن المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة يوافقون على توفر عناصر التمكين في جامعاتهم، كما قدمت الدراسة عدت توصيات تمثلت في: دراسة علاقة القيادة التبادلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، ودراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في مجتمعات أخرى كالمؤسسات الحكومية.

ب- الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي:

▪ الدراسة الأولى:

من إعداد الباحث: سالم العياشي، جامعة المسيلة، 2019.

بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، دراسة ميدانية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، كذلك معرفة العلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، ولتحقيق ذلك تم استخدام الإستبانة متمثلة في مقياس الثقافة التنظيمية وإستبيان للإلتزام التنظيمي، ووزعت على عينه شبه مسحية للموظفين بمختلف المديریات على مستوى مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة وكان عددهم "100" موظف وموظفة وإستخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

وجود علاقة إرتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجزائر، وجود قيم سائدة مكونة للثقافة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، ووجود إلتزام تنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، وقدم الباحث عدة توصيات تمثلت في: وضع برامج تدريبية تعمل على تلقين الموظفين المهارات التي تساعدهم على تعلم العمل كأعضاء بدل العمل كأفراد، التأكيد على العمل الجماعي وروح الفريق، وإعتبار تحقيق الأهداف مسؤولية جماعية يشترك فيها جميع الموظفين.

▪ الدراسة الثانية:

من إعداد الباحثة: بنوناس صباح، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

بعنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسير، حيث سعت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد في القطاع البنكي لولاية بسكرة من وجهة نظر العاملين به، ومعرفة مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة، بالإضافة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في عملية ترسيخ الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة ولتحقيق ذلك إستخدمت الباحثة إستمارة متمثلة في مقياس الأنماط القيادية ومقياس الإلتزام التنظيمي، تم توزيعها على عينة مسحية من العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة والبالغ عددهم "101" عاملاً من كلا الجنسين، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه يناسب مع موضوع الدراسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي ويليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل، كما أن مستوى الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة حسب إجابات مفردات الدراسة كان مرتفع، مع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة، كما قدمت الدراسة عدة إقتراحات تمثلت في: عقد دورات تدريبية لتوعية القيادات الإدارية في القطاع البنكي بأهمية القيادة التحويلية والتبادلية ودورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي، إدراك حاجات العاملين

وطموحاتهم ومساعدتهم على تطوير نقاط القوة لديهم وتشجيعهم من خلال تقديم كل مساعدة يحتاجونها معنوية كانت أو مادية.

■ الدراسة الثالثة:

من إعداد الباحثة: هدى درنوني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لعمال المؤسسة الصناعية، ولتحقيق هذا الهدف تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة تتمثل في مقياس الثقافة التنظيمية ومقياس الإلتزام التنظيمي، ووزعت على عينة عشوائية طبقية وتمثلت في "198" مفردة من المجتمع الأصلي والمكون من عمال مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه يناسب مع موضوع الدراسة، ولقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية، تعمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية، تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية وقدمت عدة إقتراحات نذكر منها: التركيز على المورد البشري بإعتباره من أهم الموارد الموجودة في المؤسسة الصناعية، الحرص الدائم على شرح القوانين والنصوص التنظيمية والسياسات المستحدثة لضمان الإنضباط بتطبيقها وإتباعها بأسلم الطرق.

■ الدراسة الرابعة:

من إعداد الباحثة: سمية جقيدل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، سنة 2015، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، والتعرف على مستوى الفروق بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة بإختلاف المتغيرات الديمغرافية "الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي"، ولتحقيق هذا الهدف تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، ووزع على عينة عشوائية بسيطة مكونة من "128" عامل من المجتمع الأصلي الذي يتكون من جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب مع موضوع الدراسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

تحقق الفرضية الأولى من هذا البحث في شقها الأول المتعلق بمستوى الشعور بالعدالة التنظيمية، أما الإلتزام التنظيمي فكان مرتفع لدى عينة الدراسة، تحقق الفرضية الثانية والثالثة من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية

في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والأقدمية، وعدم تحقق الفرضية الرابعة من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ومن أهم الإقتراحات التي قدمتها الدراسة: ضرورة تنمية إدراك العمال للعدالة التنظيمية، بما يعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العمال، وبالتالي على أداء المنظمة، الإستمرار في تعزيز بيئة العمل الداخلية الإيجابية والعمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها.

■ الدراسة الخامسة:

من إعداد الباحث: رابح برباخ، جامعة المسيلة، 2014.

بعنوان: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، دراسة ميدانية لولاية مسيلة، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، وكذا التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية، ولتحقيق هذا الهدف تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة متمثل في إستبيان الرضا الوظيفي ومقياس الإلتزام التنظيمي، ووزع على عينه عشوائية بسيطة مكونة من "117" عامل إداري من جميع عمال المركبات المتعددة الرياضات لولاية المسيلة، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب مع موضوع الدراسة ولقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي ومن الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة، ووجود علاقة إرتباطية إيجابية وقوية بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومستوى الإلتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية، ومن أهم الإقتراحات المتوصل إليها: تنفيذ البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية قدرات العاملين في المركبات الرياضية في مجال التعامل مع مشكلات العمل وإعطاء الفرص في التوظيف لخريجي المعاهد الرياضية من الجامعات وبالأخص طلبة الإدارة والتسيير الرياضي لما لهم من دراية إدارية إكتسبوها من خلال التكوين الأكاديمي ليساهموا في تطوير المركبات الرياضية لما لهم من إلتزام مكتسب.

ج-الدراسات المشابهة:

■ الدراسة الأولى:

من إعداد الباحث: الدكتور يونس عواد، جامعة دمشق-سورية، 2015م.

بعنوان: العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء، دمشق، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد رقم "37" العدد "2"، وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى كل من القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في الشركة العامة لكهرباء دمشق، ومعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام

التنظيمي، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدم الباحث إستبانه لجمع البيانات تكونت من "45" فقرة، ووزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من "82" عامل من المجتمع الأصلي والمكون من العاملين بمديرية التشغيل والإستثمار في الشركة العامة لكهرباء بدمشق، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي لأنه يناسب مع موضوع الدراسة، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: وجود أثر دال إحصائيا للقيادة التحويلية في الفاعلية التنظيمية للشركة، كما أن ممارسة القيادة التحويلية كان بدرجة مرتفعة في المؤسسة، كذلك وجود مستوى متوسط للإلتزام التنظيمي وللفاعلية التنظيمية للعاملين في الشركة ووجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء ومن أهم الإقتراحات المتوصل إليها: العمل على زيادة تدريب العاملين في الشركة لإكتساب مهارات تتسجم مع المستجدات في ظروف العمل، العمل على التحديث التكنولوجي لآلات العمل في الشركة لما لها من دور في إنجاز العمل المطلوب.

■ الدراسة الثانية:

من إعداد الباحث: حميدي، جابر وحيد، مصر، 2014.

بعنوان: أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين والإلتزام التنظيمي بالتطبيق على وزارة التربية العراقية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد "3"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية العراقية، ومعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين والإلتزام التنظيمي، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي لأنه يناسب مع موضوع الدراسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين نمط القيادة التحويلية وتمكين العاملين لقطاع التربية العراقي، وأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين نمط القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي لقطاع التربية العراقي، كذلك هناك علاقة إرتباط وأن إتجاه هذه العلاقة طردي، فكلما زادت القيادة التحويلية زاد درجة الإلتزام التنظيمي في الوزارة، ومن أهم الإقتراحات المتوصل إليها: على الوزارة إستثمار الكوادر الشابة الموجودة في الهيكل الوظيفي لها خصوصاً مع وجود حضور نسائي جيد يدعم إتجاه تمكين المرأة في المؤسسات العراقية، الإهتمام بالمؤهلات ما بعد الجامعية، حيث يلاحظ أن نسبة الدراسات العليا ضعيفة جداً وهذا ما يؤثر بالسلب على كفاءات الموظفين خصوصاً المديرين منهم.

■ الدراسة الثالثة:

من إعداد الباحث: العبيري، فهد بن حمدان، أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط، مصر، 2016م.

بعنوان: تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك، الكلية الجامعية باملح، مجلة كلية التربية، المجلد "27"، العدد "105"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية بمكوناتها المختلفة "الكارزمية-الحفز الإلهامي-الإستشارة الفكرية-الإعتبار الفكري"، والتعرف على مدى وجود علاقة إرتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك ودرجة الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدم الباحث إستمارة

لجمع البيانات متمثلة في إستبانه القيادة التحويلية متعددة العوامل ومقياس الإلتزام التنظيمي، وإعتمد الباحث على عينة مسحية ممثلة في جميع أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك وكان عددهم "292" عضواً، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي لأنه يناسب مع موضوع الدراسة، وأهم النتائج المتوصل إليها: أن رؤوساء الأقسام العلمية في كليات الفروع بجامعة تبوك تتبنى تطبيق نمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها بدرجة عالية، كما أظهرت الدراسة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤوساء الأقسام العلمية في كليات الفروع بجامعة تبوك بمستويات مختلفة، كذلك وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة التحويلية وبين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأهم الإقتراحات التي قدمتها الدراسة: الأخذ بعين الإعتبار عند تعيين القيادات الأكاديمية في الجامعة توافر خصائص القيادة التحويلية لديهم، بحيث يتم إختيار القيادات التي تتوافر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية إلهامية قادرة على إستئارة العاملين وحفزهم، مع عقد برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية من رؤوساء الأقسام بمختلف مستوياتها في الجامعة للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية، وبيان أهمية هذا النمط من القيادة حتى يتسنى لتلك القيادات إتباعه.

2-6- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

■ الدراسة الأولى:

من إعداد الباحث: "وانق" و "رود"، الولايات المتحدة الأمريكية، 2010. بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها على إبداع العاملين في المنظمات، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف أثر القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين في ظل تفاعل القيادة التحويلية مع متغيرات وهي المناخ التنظيمي وتحفيز العاملين والتفاهم العالي بين القاد والمرؤوسين، وفي سبيل تحقيق ذلك تم إستخدام الإستبانه كأداة لجمع البيانات وتم تطبيق الدراسة على "71" فريق عمل تابعة ل "55" منظمة في الجزء الجنوبي للولايات المتحدة الأمريكية، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أن القيادة التحويلية لا تتعلق إلى حد كبير في إبداع الموظف وعلى النقيض من الأبحاث السابقة التي وجدت العلاقة مباشرة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف، أن التفاعل الثلاثي للقيادة التحويلية مع متغيرات مثل المناخ التنظيمي وتحفيز العاملين والتفاهم العالي بين القاد والمرؤوسين.

■ الدراسة الثانية:

من إعداد الباحث: "لوتن Luton"، الولايات المتحدة الأمريكية، 2010. بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كارولينا الشمالية، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى ممارسة سلوك القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات وكلية إدارة الأعمال بجامعة نورث كارولينا ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم إستخدام الإستبانه كأداة لجمع البيانات وتم الإعتماد على عينة من أفراد الدراسة وعددهم "119" عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الرؤساء لأبعاد سلوك القيادة التحويلية ومستوى الإلتزام التنظيمي، كما أن ممارسة رؤساء محل الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) كانت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة كارولينا الشمالية.

■ الدراسة الثالثة:

من إعداد الباحث: "جيروم Gerome"، الولايات المتحدة الأمريكية، 2008.

بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وعلاقتها بتصورات العدالة التنظيمية لدى محترفي الموارد البشرية بوسط ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة كما حددها كل من "باس" و "أوفوليو" والمتمثلة في (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإهتمام الفردي) وتصورات العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة، وفي سبيل تحقيق ذلك تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من "184" عضو من محترفي الموارد البشرية بوسط ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

وجود علاقة إيجابية بإعتدال بين أبعاد القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية، ووجود علاقة قوية لسلوك القيادة التحويلية عموماً تؤثر إيجابياً على الرضا وممارسة جهد إضافي من قبل العاملين، كما أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) كانت بدرجة مرتفعة.

■ الدراسة الرابعة:

من إعداد الباحثين: "شين" و "زهو"، كوريا، 2003.

بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المنظمات، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين، والتعرف على ما إذا كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين، ولتحقيق هذا الهدف تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت الدراسة على "46" شركة كورية بعينة عشوائية قوامها "290" موظف وموظفة يعملون بأقسام البحث والتطوير بهذه الشركات من مشرفين وعاملين، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية، كما أن الحوافز تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية قدرات العاملين، وأن قيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.

■ الدراسة الخامسة:

من إعداد الباحث: "أفوليو Avolio"، الولايات المتحدة الأمريكية، 2002.

بعنوان: أثر نمط القيادة التحويلية على تطوير أداء التابعين المباشرين والتابعين الغير المباشرين للقادة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تطوير أداء التابعين المباشرين والتابعين الغير المباشرين للقادة، وذلك من خلال إجراء دراسة على مجموعتين من القادة العسكريين الأمريكيين، مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة، وفي سبيل تحقيق ذلك تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من "54" من القادة العسكريين و"90" من

التابعين المباشرين و"724" من التابعين الغير المباشرين، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

أن القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين وعلى أدائهم بشكل كبير إذ تبين أن للمجموعة التجريبية أثراً إيجابياً قوياً على كل من تطوير أداء التابعين المباشرين والتابعين الغير المباشرين أكثر من المجموعة الضابطة، وأن القيادة التحويلية تخلق رابطة إجتماعية قوية بين التابعين المباشرين وغير المباشرين مما يؤدي إلى تحسن أداء التابعين الغير المباشرين إذ كان للقيادة التحويلية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على التوجه الجماعي للتابعين.

6-3-التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد عرض الباحث هذه الدراسات بترتيب زمني من الدراسات الحديثة إلى الدراسات القديمة، كما عرض الباحث الدراسات التي تتحدث على القيادة التحويلية والأبحاث التي تطرقت إلى الإلتزام التنظيمي كلاً على حدا، وقد كان من الدراسات ما له علاقة بالقيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، فالدراسات التي تناولها الباحث كلها تصب في مصب واحد هو أن موضوع القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي يعتبر من المواضيع التي نالت إهتمام الباحثين، وقد تبين مايلي:

أن كل من هذه الدراسات قد إستهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة سواءً كانت متعلقة بالقيادة التحويلية أو الإلتزام التنظيمي وذلك سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهاذين المفهومين، أو العوامل المؤثرة فيهما، أو المعوقات التي تحد من وجودهما، كما أكدت جميع الدراسات السابقة على فعالية القيادة التحويلية بصفة عامة، وفي الإدارات بصفة خاصة، حيث تسهم في إحداث التغيير التنظيمي ورفع مستوى الأداء على المستوى الفرد والمنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين، كما أن هذه الدراسات تسهم جميعاً في تعزيز الإلتزام التنظيمي من خلال تهيئة الظروف المناسبة لتخفيف ضغوط العمل وزيادة الدافعية نحو العمل، والذي يترتب عليه إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي من خلال الإقبال على مهام العمل وإنجازها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.

أولاً-أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

• من حيث المنهج:

إتبعت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي حيث تشابهت مع أغلب الدراسات من بينها دراسة سالم العياشي جامعة المسيلة 2019م، ودراسة سالم لخطر جامعة المسيلة 2017م، ودراسة صورية بوظرفة جامعة بسكرة سنة 2016م، ودراسة الدكتور يونس عواد، أستاذ مساعد، جامعة دمشق سورية سنة 2015م، وكذا دراسة حميدي جابر وحيد سنة 2014م بمصر، وكذا دراسة "وانق" و "رود"، الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2010م، ولم تختلف مع أي دراسة نظراً لأن كل الدراسات في هذا الموضوع إتبعت المنهج الوصفي.

• من حيث المجتمع والعينة:

أ- من حيث المجتمع:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الموظفين الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، لتتفق مع الدراسات التي إستهدفت الموظفين في مجال التسيير الرياضي مثل: دراسة "سالم العياشي" من جامعة المسيلة، والذي إستهدف الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، ودراسة "سالم لخطر"، والذي إستهدف موظفي مديريات الشباب والرياضة، وكذلك مع دراسة "رابح برباخ"، والذي إستهدف عمال المركبات الرياضية، في حين إختلفت مع باقي الدراسات والتي إستهدفت الموظفين في مجالات أخرى "الصناعي، الخدماتي، التجاري... إلخ".

ب- من حيث العينة:

إستهدفت الدراسة الحالية عينة عشوائية بسيطة، لتتفق هذه الدراسة مع دراسة أماني عبد العاطي عمر الشيخ، جامعة السودان سنة 2017م، حيث إختار عينة عشوائية متمثلة في خمس بنوك بولاية خرطوم، ودراسة صورية بوطرفة جامعة بسكرة سنة 2016م، بحيث إعتمدت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي والمتمثل في ثلاث مؤسسات إقتصادية، ودراسة رابح برباخ جامعة المسيلة سنة 2014م، والذي إعتد فيه على عينة عشوائية بسيطة من عمال الإداريين بالمركبات الرياضية، ودراسة لمين وادي جامعة سطيف 2 سنة 2014م، حيث تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من الأساتذة الجامعيين الدائمين بجامعة عنابة، كما إتفقت مع دراسة "لوتن Luton"، الولايات المتحدة الأمريكية وتم الإعتداد على عينة من أفراد الدراسة وعددهم 119 عضواً من أعضاء هيئة التدريس.

في حين إختلفت هذه الدراسة مع دراسة سالم لخطر سنة 2017م، من جامعة المسيلة والذي إعتد في دراسته على أسلوب المسح الشامل حيث تكون مجتمع دراسته من جميع إطارات مديريات الشباب والرياضة لولايات "المسيلة، بسكرة، الجلفة، والاعواط"، وإختلفت أيضاً مع دراسة "بنوناس صباح" والتي إعتمدت على عينة مسحية من العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة، كذلك إختلفت مع دراسة "العبيري، فهد بن حمدان" الذي إعتد على عينة مسحية ممثلة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وشهدت الدراسات السابقة إختلافاً وتنوعاً في إختيار مجتمع الدراسة.

• من حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في إستخدامها للإستبيان على شكل مقياس ليكارت الخماسي التدرج مثل دراسة أماني عبد العاطي عمر الشيخ، جامعة السودان سنة 2017م، وكذلك دراسة بنوناس صباح، جامعة بسكرة سنة 2016م، ودراسة هدى درنوني، جامعة بسكرة سنة 2015م، ودراسة رابح برباخ جامعة المسيلة سنة 2014م، ودراسة أحمد صادق محمد الرقيب جامعة الأزهر بفلسطين 2010م، وإختلفت هذه الدراسة مع دراسة لمين وادي جامعة سطيف 2 سنة 2014م، التي إستخدمت الإستبيان وفقاً للتدرج الثلاثي على طريقة ليكارت، كما إختلفت مع دراسة سمية جقيدل، جامعة بسكرة سنة 2015م، والتي إعتمدت على الإستبيان وفقاً للتدرج الثلاثي على طريقة ليكارت.

• من حيث الأهداف:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة القيادة التحويلية بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، لتتفق مع الدراسات التي إستهدفت الموظفين في مجال التسيير الرياضي مثل: دراسة "سالم العياشي" من جامعة المسيلة، والذي هدفت دراسته لمعرفة العلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، كما تشابهت مع دراسة "سالم لخطر"، والتي هدفت دراسته للكشف عن علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وتشابهت أيضاً مع دراسة "رابح برباخ"، والذي هدفت دراسته للتعرف عن علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، في حين نرى أن دراسة "آماني عبد العاطي عمر الشيخ"، هدفت للتعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، ودراسة "صورية بوطرفة"، والتي هدفت للكشف عن دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، و"لمين وادي" والذي كشفت دراسته على مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية، ودراسة "بنوناس صباح"، والتي هدفت للكشف عن أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي بالقطاع البنكي لولاية بسكرة، ودراسة "هدى درنوني، جامعة بسكرة" والتي كشفت عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، وأيضاً دراسة "وانق" و "رود" والتي هدفت للتعرف على أثر القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين في المنظمات، كما أن دراسة "جيروم Gerome" هدفت للكشف على سلوكيات القيادة التحويلية وعلاقتها بتصورات العدالة التنظيمية لدى محترفي الموارد البشرية بوسط ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية.

• من حيث الموضوع:

ركزت الدراسة الحالية في موضوعها العام على معرفة العلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، وتشابهت من حيث الموضوع مع دراسة الدكتور "يونس عواد، جامعة دمشق" التي ركزت على العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، وإختلفت مع دراسة "العبيري، فهد بن حمدان، مصر" والذي كان موضوع دراسته تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية، وإختلفت أيضاً مع دراسة "حميدي، جابر وحيد، مصر" والذي كان موضوع دراسته أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين والإلتزام التنظيمي بالتطبيق على وزارة التربية العراقية، كما إختلفت مع بقية الدراسات السابقة والتي ركزت في موضوعها على أحد المتغيرين كدراسة "سحر بن خلف سلمان مدين" بعنوان درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، ودراسة "سمية جقيدل" بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط.

• من حيث البيئة المكانية والحدود الدراسية:

طبقت الدراسة الحالية على البيئة الجزائرية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، لتتشابه من حيث البيئة مع عدة دراسات منها دراسة كل من "سالم العياشي، سالم لخطر، صورية بوطرفة، لمين وادي، بنوناس صباح، هدى درنوني،

رابح برباخ، سمية جقيدل"، وإختلفت مع بقية الدراسات الأخرى كدراسة "آماني عبد العاطي عمر الشيخ" بالسودان، ودراسة "سحر بن خلف سلمان مدين" بالمملكة العربية السعودية، ودراسة "أحمد صادق محمد الرقب" بفلسطين، ودراسة الدكتور "يونس عواد" بسورية، ودراسة كل من "حميدي جابر وحيد، والعبيري فهد بن حمدان" بمصر، ودراسة "أفوليو Avolio" الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك دراسة "شين و زهو" بكوريا.

ثانياً- إستفادة الباحث من الدراسات السابقة: من خلال الدراسات السابقة إستفاد الباحث ما يلي:

- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة وضبط مشكلة البحث وفروض الدراسة بشكل دقيق.
- الإستفادة من المادة العلمية وتدعيم للخلفية النظرية.
- ضبط المنهج المناسب الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة.
- التعرف على أهم المحاور التي تتعلق بالقيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي.
- ضبط عبارات الإستبيان الخاصة بالدراسة من خلال الإطلاع على جل الإستبيانات المستعملة في هذا الصدد.
- الإطلاع على الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسات السابقة ومحاولة الإستعانة ببعضها والتي تتماشى مع فرضيات الدراسة.
- الإستفادة من أهم النتائج وإقتراحات الدراسات السابقة ومحاولة مقارنتها مع معطيات نتائج التي خرجت بها دراستنا وتوظيفها في المناقشة والتفسير.

6-4- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجد تنوعاً في الإتجاهات البحثية للدراسات السابقة في موضوع القيادة التحويلية وعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تطرقت إلى دراسة موضوع القيادة التحويلية أو الإلتزام التنظيمي إلا أن أغلبها أجريت في الخارج أي أنه لم تجرى أي دراسة في الجزائر على علاقة القيادة التحويلية بالإلتزام التنظيمي، كما إختلفت أيضاً من حيث البيئة الدراسية أو مكان إجراء الدراسة فمختلف الدراسات السابقة طبقت على الموظفين في المديرية والمنظمات العربية والأجنبية سواء كانت رياضية أو غيرها، أما دراستنا فقد طبقت في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة والتي تتولى الإشراف والرقابة على الهيئات واللجان والجمعيات والإتحادات والمديرية الرياضية، فهي هيئة مكلفة بشؤون الشباب والرياضة.

كما ركزت دراستنا الحالية على معرفة العلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، حيث سعت إلى تناول موضوع القيادة التحويلية كأحد الإتجاهات الحديثة في مجال الإدارة الرياضية، في حين تنوعت الإتجاهات البحثية للدراسات السابقة في دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات أخرى مثل القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، كذلك قياس تأثير القيادة التحويلية على متغيرات أخرى، أثر القيادة التحويلية على فاعلية إتخاذ القرار، كذلك في تعزيز المسؤولية المجتمعية وكذلك دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس وغيرها.

كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها من حيث الأبعاد التي تم التركيز عليها، وذلك من خلال الربط بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة "التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التشجيع على الإبداع أو الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي" بالإلتزام التنظيمي، وهذا الربط لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة، حيث إستخدم الإلتزام التنظيمي في هذه الدراسة كمتغير ثاني بالإضافة إلى القيادة التحويلية التي إستخدمت كمتغير أول.

الفصل الثاني:



الإطار العام للدراسة

تمهيد

1-الكلمات الدالة في الدراسة

2-إشكالية الدراسة

3-أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5-الفرضيات

خلاصة



تمهيد:

إتبعنا في دراستنا هذه على خطوات الإطار العام للدراسة وهذه الخطوات أولها الكلمات الدالة في الدراسة المرتبطة بموضوعنا وذلك لأن أي باحث يجد نفسه أمام صعوبات تتمثل عموميتها في فهم اللغة وتداخل المفاهيم والمصطلحات ولذا فهو مجبر أن يتعرض إلى تحديد المفاهيم التي لها علاقة بموضوع دراسته، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى إشكالية الدراسة حيث تم صياغتها وضبطها وبعدها حددنا تساؤلاتها الجزئية، وبعدها تناولنا أهداف وأهمية الدراسة، وبعدها تناولنا فرضيات الدراسة التي تعتبر إجابات عن الأسئلة المطروحة التي دارت حولها مشكلة البحث.

1-الكلمات الدالة في الدراسة:

إن تحديد المفاهيم التي يُبنى عليها البحث من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه، وكذا حصر المتغيرات وتحديدها لتجنب الإستنتاجات الخاطئة، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

1-القيادة:

1-1-لغة: قال ابن منظور القَوْدُ نقيض السَّق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الإنقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد. (ابن منظور، لسان العرب، ص315، عام 2000م)

أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قائد الجيش بمعنى رأسه وتدبر أمره. (صورة بوطرفة، ص40، عام 2016م)

وإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة إنطلاق لتحديد معنى القيادة، لوجدنا أن كلمة قيادة "Leadership" مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما"، وذلك كما ذكر "آرندت" لأن الفعل اليوناني "Archein" بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، يتفق مع الفعل اللاتيني "Agere" ومعناه يحرك أو يقود وكان الإعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، وذهب "آرندت" إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه. (محمد كريم، حسني سعيد خلف، ص12، عام 2010م)

1-2-إصطلاحاً: تعددت التعاريف وفيما يلي البعض منها:

- تعرف القيادة أنها: النشاط الذي يمارسه المدير ليتمكن من القيام بعملهم بفعالية. (عبد المعطي عساف، عام 2009م، ص 145)
- وعرفها السلمي بأنها: مهمة رسمية لتنظيم وتنسيق جهود وأنشطة المرؤوسين في مختلف المستويات والأوقات. (السلمي، عام 1996م، ص 154)
- وتعرف أيضا أنها: عملية إلهام الأفراد ليقدموا ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. (زيد منير عبوي، عام 2008م، ص 07)
- وعرفها "فيلد Field" على أنها: إنجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه، فالقائد هو الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من قبل معاونيه. (عيسى، عام 2008م، ص 24)

1-3-التعريف الإجرائي للقيادة :

من التعاريف السابقة يمكن أن نعطي تعريف إجرائي لمصطلح للقيادة وهي:

- "القيادة هي ذلك النشاط الذي يقوم به وزير الشباب والرياضة لمحاولة التأثير على الموظفين في سلوكهم وإتجاهاتهم لتحقيق الأهداف الإدارية المحددة".

2- القيادة التحويلية:

2-1- لغة: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حَوَّلَ، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحويل عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحويل من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حوله بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحولاً. (جمعان بن خلف جمعان، ص: 6، مرجع سابق).

2-2- اصطلاحاً:

-هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة التي تلائم هذه الرؤية. (العامري، 2001م، ص 7)

-وتعرف بأنها: مدى سعي القائد الإداري إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. (الهواري، 1996م، ص31).

-وهي: ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة، أي أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم. (السلمي، سنة 1996م، ص372)

-وعرفت على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة. (حافظ عبد الكريم الغزالي، سنة 2012م، ص: 25)

2-3- التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية:

هي السلوكيات التي يقوم بها القائد أو وزير الشباب والرياضة المشتملة على العناصر الأربعة التي حددها كل من "باس" و "أفوليو" وهي التأثير القائم على القدوة والمثال، والحفز الإلهامي، والإستشارة الفكرية، والإهتمام الفردي وتؤثر هذه السلوكيات في مرؤوسيه بحيث يكونون أكثر إندماجاً بالمؤسسة أو المنظمة التي يعملون بها، وأكثر إجتهداً في أدائهم فكرياً وعملياً لتحقيق الأهداف الرياضية المنشودة.

2-3-1- التأثير المثالي: قدرة القائد على كسب الثقة والإعجاب والإحترام والتقدير التابعين ويُعد المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والإنصياع برغبة لكل مطالبه. «Barbuto, 2006 p : 56»

2-3-2- الحفز 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 والإلتزام بالأهداف التنظيمية.

« Bass & Avolio, 1994, p 4»

2-3-3- الإعتبار الفردي: قيام القائد بإيلاء الإهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين «Avolio, et.al,1991, p13»

2-3-4- الإستشارة الفكرية: إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والإستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم. «Krishnan, 1998, p 23»

3- الإلتزام التنظيمي:

3-1- لغة: بمعنى لزم الشيء يلزمه لزوماً ولازمه ملازمة، أي لم يفارقه، والإلتزام يعني الإعتناق.

(إبن منظور، ص195، عام 2005م)

- ويعني كذلك في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قديم في العلوم الإجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الإجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائناً إجتماعياً يعيش مع أفراد آخرين في بيئة إجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات إجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالإلتزام لتلك البيئة الإجتماعية، ويرون أن الإلتزام التنظيمي جزء من الإلتزام الإجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسوده من قيم ومبادئ وأفكار والعمل على نشر قيم المجتمع ومبادئه. (سلامة، ص: 41، عام 2003م)

- ولقد ورد تعريف الإلتزام التنظيمي لغوياً بقاموس "ويستر" بثلاثة تعريفات هي:

الأول منها إرتبط بالإرسال والشحن وهو "الثقة بالإلتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة" والثاني إرتبط به الإلتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما.

أما الثالث وهو التعريف السائد حالياً في تحديد معني الإلتزام وهو "حالة إرتهان أو إرتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف".

(سامي إبراهيم حماد حنونة، ص: 12، عام 2006)

3-2- اصطلاحاً:

- يعرفه "العطية" بأنه: حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل بها، ومع أهدافها، ورغبته في المحافظة على عضويته بها. (العطية، ص: 103، عام 2003)
- ويشير "الوزان" بأنه: إقتناع الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها، مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله العادي، فضلاً عن إستعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح المنظمة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها. (الوزان، ص: 34، عام 2006)
- ويرى "العتيبي" بأنه: شعور يمتلك الفرد إتجاه المنظمة، ينتج عنه إنسجامه مع المنظمة، وأهدافها والرغبة في البقاء فيها، والنظرة الإيجابية لها وخدمتها بغض النظر عن المردود. (العتيبي، ص: 53، عام 2008)

- ويعرفه "حلس" بأنه: إيمان الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالإنتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله، وإستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاح المنظمة وتقديمها. (حلس، ص: 39، عام 2012).

3-3-التعريف الإجرائي للإلتزام التنظيمي:

ونقصد به الشعور الإيجابي المتولد عند العاملين وموظفي مقر وزارة الشباب والرياضة إتجاه عملهم وإنتمائهم له، ورغبتهم في البقاء فيه وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منه، مما يدفعهم إلى بذل المجهودات المطلوبة والتطوعية من أجل نجاح المنظمة وتقديمها ورفاهيتها والإلتزام بقيم وأهداف المنظمة إلى درجة التوافق معها.

4-تعريف الإدارة الرياضية:

- الإدارة الرياضية هي: عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، بإستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. (طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، سنة 1996م، ص 08)

- كما تعرف بأنها: المهارات المرتبطة بالتخطيط، والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية. (عصام بدوي، سنة 2002م، ص: 17)

4-1-التعريف الإجرائي للإدارة الرياضية: هي عملية إنسانية إجتماعية تسود فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل إستخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

4-2-وزارة الشباب والرياضة :

إن وزارة الشباب والرياضة هي المسؤولة على النشاطات الرياضية والشبابية على المستوى الوطني ولها عدة مصالح متخصصة، وهذه المصالح بدورها تعمل وفق نظم وأطر واضحة المعالم من خلال الإطار المؤسستي لوزارة الشباب والرياضة، وهذا من خلال تحديد الهيكل التنظيمي للوزارة ومختلف المصالح المتواجدة بها.

وتتولى على وجه الخصوص المهام التالية:

- 1- تطوير قنوات الإتصال بين الوزارة والشباب.
- 2- رعاية الشباب وتأهيلهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتفعيل المراكز الشبابية وإعادة تأهيلها بما يحقق أهداف الوزارة.
- 3- رعاية المنشآت الرياضية وتأهيلها ووضع خطط وبرامج لإستقطاب الشباب إليها.
- 4- التنسيق بين جميع الهيئات والمؤسسات والجهات التي تعني بدعم الحركة الشبابية.
- 5- رسم السياسات والخطط التنفيذية الكفيلة لإدماج الشاب وتفعيل مشاركتهم في الحياة السياسية والإجتماعية والثقافية، ووضع البرامج لتحفيز الشباب وتمكينهم وإستثمار طاقاتهم.

"أنظر للشكل رقم 3، ص 88"

(المرسوم التنفيذي رقم 05-411 المؤرخ في 16 رمضان عام 1425هـ الموافق ل 19 أكتوبر عام 2005م يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة).

2- إشكالية الدراسة:

نتيجة للتطور السريع والتغير المستمر في كل المجالات، ظهرت الحاجة لدى المنظمات لإعادة النظر في مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها لمواكبة متطلبات هذا التغيير وإحتياجاته، فالمنظمات عامة تواجه على إختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها العديد من المشكلات مما إستوجب ضرورة إيجاد وسائل جديدة لإكتساب وتحقيق المزايا التنافسية التي تمكنها من الإستمرار والتكيف، وهذا يعني ضرورة التركيز على المداخل المعاصرة أي أن تصبح منظمات متمكنة من تجديد ذاتها حتى تواكب هذه التغيرات في ظل عصر الثورة والثروة المعرفية في عالمنا اليوم.

(شريف أحمد حسن عباس، عام 2010م، ص: 3)

ولقد إزداد الإهتمام في العقود الأخيرة من القرن العشرين بتأثير القادة على نجاح المنظمات لما شهدته هذه المنظمات من تحولات جعلت مؤسسات العمل وعلى إختلاف ميادينها ومجالاتها ذات تنوع مناخي مستمر، لذا فقد إجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة كمتغير مهم في تمهيد الطريق لوجود مؤسسات تعليمية أكثر فعالية وحساسية وتحولية للقرن الحادي والعشرين، وتعددت المفاهيم التي تم إستخدامها لوصف دور القادة من المدير إلى القائد الإجرائي إلى القائد التعليمي إلى القائد التحويلي. (الخوالدة، عايد أحمد حماد، عام 2011م، ص: 5).

وتعتبر القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارات فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة وقد ذهب الكثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها. (محمد كريم، حسني سعيد خلف، عام 2010م، ص: 2).

ويؤكد "آل خليفة والربيعان" على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنماطاً عدة من المرؤوسين، ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرًا من الإبداع قد يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل فيها وفي مقدمتها النمط القيادي، ولاسيما النمط القيادة التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وفتح المجال للإبتكار من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحولات المتسارعة. (آل خليفة، والربيعان، سنة 2000م، ص 31).

ويعد مفهوم القيادة التحويلية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، وقد حظي ولا يزال يحظى بإهتمام متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات التي ربطت ممارسة القيادة التحويلية بنتائج إيجابية فردية وتنظيمية، وأوضحت تلك الدراسات مدى الفوائد العديدة التي توجدها القيادة التحويلية للموارد البشرية والتنظيمية، فالقائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يؤثر بمرؤوسيه ويوحي لهم بتطوير طرق جديدة في التفكير حول المشكلات، وتعتبر القيادة التحويلية من الأساليب الإدارية الحديثة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات وزيادة قدرة المنظمات على التحسين المستمر عن طريق الإهتمام بتنمية العاملين، والقائد التحويلي يدفع المرؤوسين لسعي إلى تحقيق ما هو أبعد من المصالح الذاتية في سبيل مصلحة المنظمة ويعمل على تنشئة بيئة أخلاقية لدى العاملين، مما يدفعهم إلى تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة وزرع روح الثقة بأنفسهم لزيادة الأداء وإيجاد أنظمة تنظيمية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل وتوسيع إهتمام

المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك العاملين، ويمثل الحفز والإلهام بإعتباره أحد مجالات وأبعاد القيادة التحويلية قوة دافعة لتعزيز وتحسين مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، ويعد الإلتزام التنظيمي مقوم إستراتيجي للسلوكيات التنظيمية وتوجيهها نحو المصلحة العامة، ويمثل قناة إنسانية تجمع بين المقاصد المادية والسلوكية والقيمية والتي تعكس الموقف الإنساني للعاملين نحو المنظمة وما يتخللها من نشاط وعمل، وقد تناول الإلتزام التنظيمي وتوصل إلى أن من أسباب نجاح المنظمات هو إلتزام وولاء أفرادها، لأنهم يملكون مفاتيح المعرفة والتي ستكون للمنظمة الإلتزام في الأداء. (العبيري، فهد بن حمدان، ص: 254).

ويتمثل أيضاً الإلتزام التنظيمي في مستوى الشعور الإيجابي لدى الفرد إزاء منظمته والإلتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالإرتباط معها والإفتخار بالإنتماء إليها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الإستمرار في عضويتها، ومن هنا تصبح القيادة التحويلية آلية تخدم المنظمة بما يحقق الأهداف المشتركة لكل من العاملين والإدارة في المنظمة. (العبيري، فهد بن حمدان، سنة 2016م، ص: 255).

ويلاحظ من كل ذلك أننا أمام نمط جديد من القيادة يتجاوز مفاهيم القيادة التقليدية المبنية على الأمر والتحكم وتبادل المنافع والمصالح، إلى تقديم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة فتتنامي قدرات العاملين وتمكنهم وتغرس فيهم الثقة والقيم الأخلاقية وتشركهم في القيادة وتولد الإنسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة وتشعرهم بالإلتزام الذي تنبع أهميته كما ذكر "Borman" من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين بإختلاف إداراتهم وأقسامهم، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة وأيضاً يساعد على تماسك المنظمة وتحسين قدرة المديرين على أداء الأعمال بتخصيص وقت كبير للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات، وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء للمنظمات وهو سلوك مهم لكل المنظمات وهو تصرف غير رسمي وإبتكاري من الأفراد يقومون به بطريقة طوعية فوق واجباتهم كسلوك إختياري. (العبيري، فهد بن حمدان، ص: 255).

ويرى الباحث أن الإهتمام بالقيادة التحويلية وعلاقتها بتعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين عنصراً أساسياً وحاسماً في تطوير المؤسسات الرياضية الجزائية خصوصاً في ظل إتجاهها نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الشامل للأداء حيث يمثل تطبيق مفهوم القيادة التحويلية أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تبني مختلف المفاهيم الإدارية الحديثة، ونظراً لأهمية دور المؤسسات الرياضية في كونها تقدم خدمات تعليمية ومعرفية لشريحة مهمة في المجتمع، فإن التعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات، حيث أن عدم توفر الحد الأدنى من الإلتزام التنظيمي لدى مسؤولي الإدارة والذين يمثلون النواة الحقيقية للإدارة الرياضية قد يكون له إنعكاسات سلبية على العملية التعليمية بشكل عام ومخرجاتها بشكل خاص، ومن ثم فإن هذا البحث يسعى لإستكشاف علاقة القيادة التحويلية بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال الإدارات الرياضية بما يسمح بالنهوض بأدائهم الوظيفي وتطوير فكرهم القيادي.

وكان حرص الباحث على دراسة نمط القيادة التحويلية التي تسعى لفتح الآفاق وتهيئة المناخ الملائم لتقويم ما لدى

موظفي الإدارات الرياضية من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المتاحة لهم وذلك حسب نظرية الشبكة الإدارية وذلك من أجل بلورة الأفكار الموجودة لدى العاملين من قدرات إبداعية في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المسندة إليهم كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال مقدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها ووضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام المنظمة والعاملين فيها.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة إلى التساؤل التالي:

✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة

الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؟

–الأسئلة الجزئية:

- 1- هل توجد علاقة ارتباطية بين التأثير المثالي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباطية بين الحفز الإلهامي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين الإعتبار الفردي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية بين الإستشارة الفكرية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؟

3 –أهداف الدراسة:

- 1- معرفة طبيعة العلاقة الإرتباطية بين التأثير المثالي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- 2- معرفة طبيعة العلاقة الإرتباطية بين الحفز الإلهامي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- 3- معرفة طبيعة العلاقة الإرتباطية بين الإعتبار الفردي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- 4- معرفة طبيعة العلاقة الإرتباطية بين الإستشارة الفكرية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

4- أهمية الدراسة:

تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله كون موضوع القيادة أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا زالت تحظى بإهتمام بالغ من قبل المهتمين في هذا المجال، حيث إن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها وإستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وما تملك تلك القيادات من قدرات إبتكارية ومواهب إبداعية، وخاصة نمط القائد التحويلي الذي لم يأخذ نصيبه من البحث والدراسة في الفكر الإداري العربي، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو إرتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى بكافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى الموظفين ألا وهو الإلتزام التنظيمي، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوافر للعاملين بها من قدرات وإمكانيات إبداعية، كما أن هذه الدراسة قد تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الإدارات الرياضية.

4-1- الأهمية التطبيقية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة الإرتباطية بين القائد التحويلي والإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الرياضية بصفة عامة والموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة بصفة خاصة، وتنبثق هذه الدراسة من كون وزارة الشباب والرياضة لها إتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية تتعلق بالرياضة والشباب، وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة، لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للإدارة ثقة زبائنها ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها، لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إستنباط دراسات جديدة تتناول دور وقيمة القائد التحويلي في الوصول إلى أداء جيد بالرغم من كل مخاطر التي نواجه العامل إن لم يحسن التعامل معها بالطريقة المناسبة.

4-2- الأهمية العلمية:

- التعرف على رأي الموظفين الإداريين حول القائد التحويلي وعلاقته بمستوى أدائهم داخل إدارتهم.
- الوقوف على أوجه القصور التي يعاني منها القائد التحويلي في الإدارة الرياضية والتي تؤثر بدورها على إلتزام الموظفين الإداريين بأدائهم، ولذلك يمكن الإستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين.
- إمكانية الإستفادة من نتائج الدراسة لأصحاب القرار بالإدارات الرياضية.
- كما تسهم هذه الدراسة في إثراء ودعم المكتبة العربية بدراسة في مجال تنمية الإلتزام التنظيمي للموظفين الإداريين بإستخدام أسلوب القيادة التحويلية.

5- الفرضيات:

5-1- الفرضية العامة:

✓ توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

5-2- الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين التأثير المثالي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

2- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الحفز الإلهامي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

3- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الإعتبار الفردي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

4- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الإستشارة الفكرية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

خلاصة:

من خلال تطرقنا إلى الخطوات السابقة في الإطار العام للدراسة، والتي تتمثل في الكلمات الدالة في الدراسة وكذا تحديد المشكلة والفرضيات، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة، إتضح لنا أن هذا الفصل والمتمثل في الإطار العام للدراسة له دور هام جدا في البحث العلمي ذلك أنه حدد صياغة المشكلة وضبطها وهذا يعتبر إنجاز نصف البحث، وفي الأخير لا يمكن أن تقوم أي دراسة أو بحث علمي دقيق دون التطرق للخطوات السابقة الذكر.

الفصل الثالث:



الاجراءات الميدانية لدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 5- الخصائص السيكومترية للأداة
- 6- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 7- أساليب الاحصائية

الخلاصة



تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان، حيث تمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيد، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي إتبعناها وأهم النتائج المتحصل عليها والتي قام بها الباحث وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكاني، البشري والزمني بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة الميدانية هو البرهنة على صحة الفروض أو خطأها والتي قام بها الباحث على مستوى مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها البحوث عموما وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الإنتقال إلى الفصل التطبيقي بدراسة الميدان على أرض الواقع حتى نعط منهجية علمية، وتم ذلك بإستجوابنا للعينة التي حددناها للإجابة على فرضياتنا المقترحة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

لا تختلف الدراسات الإستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلا في أغراضها، ذلك لأنه لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والإجتماعية جديدة، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديدة بالبحث، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة، أو في تحديد الفروض التي تساعده على الإتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها، ومن هنا أصبح إجراء الدراسات الإستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين.
(رشيد زرواتي، عام 2008م، ص: 176).

ويعرف "ماثيو جيدير" الدراسة الإستطلاعية على أنها: عبارة عن دراسة علمية كشفية تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل حول المشكلة قليلة وضعيفة. (ماثيو جيدير، 2004، ص 26، 27).

وتعتبر الدراسة الإستطلاعية البوابة الأساسية والمدخل الرئيسي عند إعداد كل البحوث العلمية من منطلق الوقوف عند الإداريين قصد مناقشتهم ومحاورتهم حول موضوع الدراسة، وكذا معرفة مدى ملائمة أداة البحث للغرض المرجو من تطبيقها ومناسبتها لخصائص عينة البحث من حيث سهولة عبارات ألفاظ الإستبيان من طرف أفراد عينة البحث، كل هذا لإمكانية تعديل بعض العبارات الغير ملائمة والهدف من الدراسة الإستطلاعية هو التحضير الجيد للدراسة الأساسية، حيث يقوم الباحث بأداء دراسة إستطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه، وهدف الدراسة الإستطلاعية هو تعميق المعرفة بالموضوع المقترح للبحث سواءً من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه، والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث "الأهداف، الإطار وظرف البحث". (منسي محمود عبد الحليم، عام 2003م، ص: 61)

- إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الإستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصوراتهِ الأولية حول دراستهِ وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة، من الممارسة الميدانية المهنية للطالب، وبعد الحصول على التصريح من طرف إدارة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة لإجراء الدراسة الإستطلاعية بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، قام الباحث بدراسة إستطلاعية أولية، وذلك يوم 2017/12/06 حيث قام الباحث بإجراء مقابلة إستكشافية مع مدير الموارد البشرية والتكوين والتنظيم بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، والذي أعطى للباحث تعداد الموظفين، عدد المصالح الموجودة في الوزارة... الخ، ثم أجرى الباحث دراسة إستطلاعية ثانية هدف من خلالها إلى تطبيق أدوات الدراسة على عينة إستطلاعية تقدر ب "15" موظف وموظفة في مقر وزارة الشباب والرياضة والتي دامت لمدة أسبوعان ابتداءً من 2017/12/20 إلى غاية 2018/01/03 وتم إختيارهم بطريقة عشوائية وهذا بغرض تجريب أدوات الدراسة والتأكد من ثباتها، وحرص الباحث أن تشمل العينة خصائص مجتمع الدراسة حيث تم توزيع أدوات الدراسة وشملت (مقياس القيادة التحويلية ومقياس الإلتزام التنظيمي) على عينة الدراسة المقدر عددهم ب

"15" موظف وموظفة، وإعتمد الباحث في إعداد الإستبيانيين على عدد من الدراسات المتعلقة بالموضوعين، وعلى عدد من المقاييس و الإستبيانات التي حاولت قياس هذين المتغيرين.

-التقنية المستعملة:

-إستعملنا المقابلة أو ما يسمى بالمقابلة الإستكشافية وإستمارة إستبيان موجهة إلى بعض الموظفين الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

-عينة التطبيق:

-تم توزيع إستمارة إستبيان إلى بعض الموظفين الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، وكان عددهم "15" موظف وموظفة.

-أجريت المقابلة مع مدير الموارد البشرية والتكوين والتنظيم بوزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

-الهدف من الدراسة الإستطلاعية:

-التعرف على عينة الدراسة وعدد أفرادها.

-الإلمام بأكبر قدر من المعلومات الخاصة بها.

-التأكد من التصور العام للبحث.

-التأكد من الأدوات القياس المستعملة في الدراسة الحالية.

-معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة الميدانية.

-معرفة مدى ملائمة العبارات المستخدمة في الإستبيان للمستوى التعليمي والثقافي للعينة الحقيقية.

-معرفة مدى صلاحية إستمارة الإستبيان وملائمتها لموضوع الدراسة.

-ضبط مجتمع وعينة الدراسة وتحديد أنسب طريقة لإختيار تلك العينة.

-التعرف على ميدان التطبيق وإجراء هذه الدراسة.

-معرفة الوقت الذي يمكن أن يستغرقه الباحث لإجراء هذه الدراسة.

-قابلية مسؤولي الوزارة لمساعدتنا على إجراء هذه الدراسة.

أما الدراسة الميدانية فقد قام الباحث بالتوجه إلى مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، وهذا بعد تحصل الباحث على جميع المعلومات التي تخص الدراسة ومكان الدراسة وكذلك حصوله على الموافقة المبدئية "تسهيل المهمة" من طرف معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة لإجراء الدراسة، تم توزيع الأداة على الموظفين الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة وهي محل الدراسة.

2- المنهج المستخدم:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم وإستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية. (حميدة عميراوي، 2002، ص96)

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الإستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لإختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم وإستناداً إلى كتب المنهجية، فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما، فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

(أنجوس، عام 2004م، ص: 102)

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة إعتماًداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليللاً كافياً ودقيقاً، لإستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (ملحم، عام 2002م، ص: 352)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد إعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي الإرتباطي من خلال محاولة التعرف على موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارات الرياضية، حيث الهدف من الإرتباط هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرين أم لا ومعرفة مقدار هذه العلاقة سواءاً كانت موجية أو سالبة، والتنبؤ بتأثير بين المتغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الإرتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عليها بصورة رقمية.

3-مجتمع وعينة الدراسة

3-1-مجتمع الدراسة :

نعني بمجتمع الدراسة جميع المفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، وفي واقع الأمر فإن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقت طويل وجهداً شاقاً وتكاليف مرتفعة، وبكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحث تحقق أهداف البحث وتساعد على إنتاج مهمته. (تامي ملحم، ص200، عام 2000م) ويعرفه "Grawitz" على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تركز عليها الملاحظات. (موريس أنجرس، ص298، عام 2004م)

ويتكون مجتمع الدراسة من العمال والموظفين الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة ويضم مجتمع الدراسة (400) موظف وموظفة حسب حالة التعداد للموظفين إلى غاية 2017/12/06، وبعد توزيع إستمارة البحث للتحقق من ثباتها على (15) موظف تم حذفهم أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من(385) موظف، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

3-2- العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث فقط، ولكنها إختيار واعى تراعى فيه قواعد وإعتبرات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة، والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الإحتمال، ويمكن الإستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الإستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (بشير صايح الراشدي، ص62، عام 2000م) ويمكن تعريف عينة البحث على أنها: ذلك الجزء من المجتمع الذي يتم إختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً. (مانيو جيدير، عام 2004م، ص: 28).

وفي دراستنا هذه فقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات مجتمع البحث نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث، وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة، وتمثلت عينة البحث في "100" موظف وموظفة من المجتمع الأصلي، ولقد تم توزيع الإستبانة على "100" موظف وموظفة من الموظفين الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، وبعد فحص الإستبانة لم يتم إستبعاد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبانة، ويمثل نسبة 25% من مجتمع الدراسة.

ولقد أخذنا بإقتراح عدد من المختصين الذين يرون أن حجم العينة يكون حسب الجدول التالي :

أسلوب البحث	عدد أفراد العينة
الدراسات الإرتباطية	30 فرد على الأقل
الدراسات الوصفية	20- بالمئة من مجتمع صغير نسبيا "بضع مئات"
	10 - بالمئة من مجتمع كبير "بضعة آلاف"
	05 - بالمئة من مجتمع كبير جدا "عشرة آلاف"

الجدول رقم (01) حجم عينة البحث في الدراسات النظرية (سامي ملحم، ص130، عام 2000م)

3-3- ضبط متغيرات الدراسة:

إذا عرفنا إقتراناً على مجموعة القيم التي يأخذها المتغير "س" وذلك على الصورة ص=ق (س) (فإننا نسمي "س" متغيراً مستقلاً و "ص" متغيراً تابعاً، حيث نحدد قيمة "ص" بمعرفة قيمة "س"، ولا يعني وجود مصطلح "مستقل" و"تابع" وجود علاقة سببية بينهما، وقد يكون في العلاقة أكثر من متغير مستقل واحد مثل مستوى الطالب، في إقتران الطالب لسلعة ما نجد أنه يتوقف على عدة عوامل كالدخل، عدد المستهلكين والبيئة الإجتماعية لهم.

وفي البحوث عادة ما يشار إلى المتغير الذي يعتقد بأنه يتأثر أو يعدل ببعض المعالجات بأنه متغير تابع بينما يشار إلى المتغير المستقل بأنه ذلك المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة ويقع تحت سيطرة الباحث متغير المعالجة فعلى سبيل المثال إذا كان الباحث مهتماً بأثر تطبيق الجودة في منشأة صناعية ما على زيادة حجم المبيعات فإن حجم المبيعات في هذه الحالة يعتبر متغيراً معتمداً على المتغير المستقل تطبيق أنظمة الجودة.

(فريد كامل أبو زينة، ص27-28، عام 2006م)

3-3-1- المتغير المستقل :

هو المتغير أو العامل الذي يغير الباحث في مقداره ليدرس الآثار المترتبة على ذلك في متغير آخر.

(عبد الفتاح محمد دويدار، ص72، عام 2007م)

والمتغير المستقل في بحثنا هو القيادة التحويلية.

3-3-2- المتغير التابع :

هو المتغير الذي يتغير بتغير المتغير المستقل وهو ما ينعكس عليه آثار ما يحدث من تغير في المتغير المستقل، إذا

كانت ثمة علاقة بين متغيرين (عبد الفتاح محمد دويدار، ص72، عام 2007م)

والمتغير التابع هو الإلتزام التنظيمي.

4-أدوات جمع البيانات:

يشير "محمد شفيق" أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها وكشف إرتباطها بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً. (محمد شفيق، ص111، عام 1998م)

ويركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها وإختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساساً على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه، ولكل دراسة أداة أو مجموعة من الأدوات يعتمد عليها بغية الوصول إلى نتائج موضوعية، وتماشياً مع طبيعة موضوع دراستنا هذه تم الإعتماد على:

4-1-الإستبانة: تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، وتعرف الإستمارة على أنه النموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الإستمارة عن طريق المقابلة الشخصية. (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007 م، ص 73)

ويعرف "البلداوي" الإستبيان بأنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الإستمارة عن طريق المقابلة أو أن ترسل للمبحوثين عن طريق البريد. (رشيد زرواتي، ص 58، عام 2002م)

وبما أننا بصدد معرفة علاقة القيادة التحويلية بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارات الرياضية، وتماشياً مع طبيعة الموضوع فقد إعتمد الباحث على إستخدام الإستبانة متمثلة في "مقياس القيادة التحويلية وإستبيان الإلتزام التنظيمي" إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث.

أولاً: مقياس القيادة التحويلية:

تم الاستعانة بمقياس (MLQ) المصمم من قبل كل من "باس" و "أفوليو" وتمت ترجمته إلى اللغة من قبل الهواري 1999م، ويتكون المقياس من 4 أبعاد: "البعد الأول (التأثير المثالي) ويتكون من 5 عبارات، البعد الثاني (التحفيز الإلهامي) ويتكون من 5 عبارات، البعد الثالث (التشجيع على الإبداع أو الإستشارة الفكرية) ويتكون من 5 عبارات أما البعد الرابع (الإعتبار الفردي) فهو أيضاً يتكون من 5 عبارات.

-وقد إستخدم هذا المقياس في البيئة العربية من طرف الباحث "الشريف أماني محمد محسن" في دراسة بعنوان القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير لدى متخذي القرارات بالأندية الرياضية، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم، بقسم الإدارة الرياضية، بمصر، سنة 2014م.

مفتاح المقياس:

تنقط الإستجابات في مقياس القيادة التحويلية وفق مقياس ليكارت المتدرج الخماسي (1-5) وهو موضح في الجدول التالي:

الإجابة	موافق تماما	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
الدرجات	5	4	3	2	1

(د.الشريف، أماني محمد محسن، عام 2016م)

الجدول رقم (02) يمثل درجات مقياس القيادة التحويلية

ثانيا: استبيان الإلتزام التنظيمي :

لقد قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الإستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا وكذا إطلعنا على أهم المقاييس التي إستخدمت في قياس مستوى الإلتزام التنظيمي وقد إختارنا منها الإستبيان الذي إستخدمه الباحث " رايح برباخ" في دراسة بعنوان علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي، سنة 2014. وقد تضمنت الإستمارة عبارات مقياس القيادة التحويلية وعبارات إستبيان الإلتزام التنظيمي تقيس رؤية الموظفين الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة في قائدهم، بمعنى مستوى توفر القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين " رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم، ومستوى توفر الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين التابعين لمقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

5- الخصائص السيكومترية للأداة:

5-1- صدق الأداة:

5-1-1- صدق الإتساق الداخلي:

يؤدي هذا الإختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للإختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى إرتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الإرتباط، يتم هذا الأسلوب بإستخدام معامل الإرتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للإستبيان.

(ليلى السيد فرحات، ص 122، عام 2001م).

–صدق الإتساق الداخلي لفقرات مقياس القيادة التحويلية:

وتم حساب الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان على عينة الدراسة الإستطلاعية البالغ حجمها "15" مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابع له كما يلي:

1–صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد التأثير المثالي:

الجدول رقم (03) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات بعد التأثير المثالي والدرجة الكلية له

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتمتع بقوة الشخصية واللباقة والقدرة على الإقناع.	0.874**	0.000
02	يتمتع بالثقة والصدق في التعامل مع العاملين.	0.830**	0.000
03	معالجة الأزمات بسرعة وبحلول واقعية.	0.791**	0.000
04	حصولهم على التقدير والإحترام والثقة من قبل العاملين.	0.704**	0.003
05	توفير إحتياجات العاملين قبل إحتياجاتهم الشخصية	0.828**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

القيمة الجدولية 0.6226 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية 14

الجدول رقم (03) يبين معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول "التأثير المثالي" والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (0.874) كأعلى إرتباط وكان في العبارة الأولى، وبين (0.704) كأدنى إرتباط وكان في العبارة الرابعة، كما أن قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، فعموماً يمكن القول بأن عبارات البعد الأول "التأثير المثالي" دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2-صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد الحفز الإلهامي:

الجدول رقم (04) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات بعد الحفز الإلهامي والدرجة الكلية له

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
06	إستشارة حب التحدي في العاملين.	0.891**	0.000
07	القدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين.	0.791**	0.000
08	تحديد الأهداف والالتزام بتحقيقها.	0.923**	0.000
09	العمل بروح الفريق والجماعة باستمرار.	0.818**	0.000
10	المتابعة وتقديم النصائح بطرق تربوية.	0.677**	0.006

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

القيمة الجدولية 0.6226 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية 14

درجة الحرية تساوي n-1 وبالتالي نجد: 14=15-1

الجدول رقم (04) يبين معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني "الحفز الإلهامي" والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (0.923) كأعلى إرتباط وكان في العبارة الثالثة وبين (0.677) كأدنى إرتباط وكان في العبارة الخامسة، كما أن قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، فعموماً يمكن القول بأن عبارات البعد الثاني "الحفز الإلهامي" دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

3-صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد الإعتبار الفردي

الجدول رقم (05) يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد الإعتبار الفردي والدرجة الكلية له

الرقم	العبرة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
11	يحاول معرفة إحتياجاتي ويساعدني للحصول عليها.	0.918**	0.000
12	يوكل المهام للمرؤوسين وفقاً لقدراتهم وإحتياجاتهم.	0.811**	0.000
13	يحرص على تدريب المرؤوسين لتطوير مستوى الأداء لديهم.	0.898**	0.000
14	من السهل الوصول إليه عند الحاجة.	0.914**	0.000
15	يعمل على التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين.	0.652**	0.008

القيمة الجدولية 0.6226 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية 14

درجة الحرية تساوي n-1 وبالتالي نجد: 14=15-1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول رقم (05) يبين معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث "الإعتبار الفردي" والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الإرتباط بين (0.918) كأعلى إرتباط وكان في العبارة الأولى وبين (0.652) كأدنى إرتباط وكان في العبارة الخامسة، كما أن قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، فعموماً يمكن القول بأن عبارات البعد الثالث "الإعتبار الفردي" دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

4- صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد الإستشارة الفكرية.

الجدول رقم (06) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات بعد الإستشارة الفكرية والدرجة الكلية له

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	البحث عن الأفكار الجديدة في العمل لحل المشاكل.	0.949**	0.000
17	تشجيع العاملين على تقديم الحلول المحتملة.	0.675**	0.006
18	التأكيد على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل.	0.804**	0.000
19	تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.	0.871**	0.000
20	المساعدة في إدراك المشاكل وإيجاد حلول عالية الجودة لها بسهولة ويسر.	0.931**	0.000

القيمة الجدولية 0.6226 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية 14

درجة الحرية تساوي n-1 وبالتالي نجد: 15-1=14

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول رقم (06) يبين معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع "الإستشارة الفكرية" والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (0.949) كأعلى إرتباط وكان في العبارة الأولى وبين (0.675) كأدنى إرتباط وكان في العبارة الثانية، كما أن قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، فعموماً يمكن القول بأن عبارات البعد الثالث "الإعتبار الفردي" دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

5-صدق الإتساق الداخلي لأبعاد مقياس القيادة التحويلية.

الجدول رقم (07) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد مقياس القيادة التحويلية والدرجة الكلية لها

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التأثير المثالي "الكاريزمي"	0.972**	0.000
2	الحفز الإلهامي.	0.975**	0.000
3	الإعتبار الفردي	0.938**	0.000
4	الإستشارة الفكرية.	0.953**	0.000

القيمة الجدولية 0.6226 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية 14

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال الجدول رقم (07) الذي يبين قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد مقياس القيادة التحويلية والدرجة الكلية لها حيث تتراوح معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية بين (0.975) كأعلى إرتباط وكان في البعد الثاني "الحفز الإلهامي" وبين (0.938) كأدنى إرتباط وكان في البعد الثالث "الإعتبار الفردي"، كما أن قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، فعموماً يمكن القول بأن قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد مقياس القيادة التحويلية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

6-صدق الإتساق الداخلي لفقرات مقياس الإلتزام التنظيمي

الجدول رقم (08) يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون لفقرات مقياس الإلتزام التنظيمي والدرجة الكلية لها

الرقم	العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
21	تتوفر لدي الرغبة في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في الإدارة الرياضية.	0.908**	0.000
22	أتحدث أمام الآخرين دائما عن مكانة الإدارة الرياضية وضرورة الحفاظ عليها.	0.651**	0.009
23	أشعر بقدر ضئيل من الولاء نحو الإدارة الرياضية.	0.701**	0.004
24	غالبا ما أقبل القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمر في العمل داخل الإدارة الرياضية.	0.759**	0.001
25	يوجد تماثل كبير بين القيم التي أومن بها وقيم العمل في الإدارة الرياضية.	0.846**	0.000
26	أشعر بالفخر لإنتمائي للإدارة الرياضية	0.915**	0.00
27	العمل في الإدارة الرياضية يستثير قدراتي وطاقاتي.	0.836**	0.000
28	تعتبر الإدارة الرياضية من أفضل الإدارات التي يمكن أن أعمل بها.	0.921**	0.000
29	تعرضني لأي ظرف طارئ قد يدفعني إلى ترك العمل	0.569*	0.027
30	أشعر بسعادة بالغة لإختياري هذا المجال الذي أعمل فيه	0.875**	0.000
31	غالبا ما أجد صعوبة في الموافقة والإمتثال لسياسات العمل الخاصة بشئون الأفراد.	0.658**	0.008
32	أهتم بالفعل بمصير العمل في الإدارة الرياضية	0.895**	0.000
33	لا يوجد طائل يعتد به من وراء العمل في الإدارة الرياضية	0.858**	0.000
34	قراري بالعمل في الإدارة الرياضية كان خطأ كبيرا.	0.747**	0.001
35	أجد أن عملي في الإدارة الرياضية أفضل من العمل في أي إدارة أخرى.	0.896**	0.000

القيمة الجدولية 0.6226 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية 14. ** Correlation is significant at the 0.01 level.

القيمة الجدولية 0.4973 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 14. *Correlation is significant at the 0.05 level

من خلال الجدول رقم (08) الذي يبين قيم معامل الارتباط بيرسون لفقرات مقياس الإلتزام التنظيمي والدرجة الكلية لها حيث تتراوح معاملات إرتباط فقرات مقياس الإلتزام التنظيمي بين (0.921) كأعلى إرتباط وكان في العبارة الثامنة وبين (0.569) كأدنى إرتباط وكان في العبارة التاسعة، كما أن قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، فعموماً يمكن القول بأن قيم معامل الإرتباط بيرسون لفقرات مقياس الإلتزام التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

-صدق الإتساق الداخلي للاستمارة

الجدول رقم (09) يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون لفقرات الإستمارة ككل والدرجة الكلية لها

مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	الإستمارة
0.000	0.972**	القيادة التحويلية
0.000	0.998**	الإلتزام التنظيمي

القيمة الجدولية 0.6226 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية 14

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال الجدول رقم (09) الذي يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون لفقرات الإستمارة ككل والدرجة الكلية لها، حيث كانت قيمة معامل الإرتباط بيرسون لمقياس القيادة التحويلية (0.972) وكانت قيمة معامل الإرتباط بيرسون لمقياس الإلتزام التنظيمي (0.988)، وبما أن قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، فعموماً يمكن القول بأن قيم معامل الإرتباط بيرسون للإستمارة ككل دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات الإستمارة صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

5-2- ثبات الأداة:

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الإستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. (أحمد الرقب، عام 2010م، ص: 67)

ويعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية إستخدام أي إختبار أو إستبيان، كما إن ثبات أداة الدراسة يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.

(زياد بن عبد الله الدهشة، ص78، عام 2006م)

وكما يؤكد التعريف الشائع للثبات أنه يشير إلى إمكانية الإعتماد على أداة القياس أو على إستخدام الإختبار وهو أن يعطي نفس النتائج بإستمرار إذا ما إستخدم أكثر من مرة. (فاطمة عوض صابر، ص165، عام 2002م)

وعلى هذا الأساس قام الباحث بقياس ثبات الأداة بإستعمال طريقة "معامل ألفا كرونباخ" وتجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" تتراوح بين (0-1) وكلما إقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما إقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات كما هي مبينة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (10) يبين قيمة معامل Cronbach s Alpha لثبات مقياس القيادة التحويلية

الرقم	الابعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التأثير المثالي "الكاريزمي"	5	0.855
2	الحفز الإلهامي.	5	0.874
3	الإعتبار الفردي	5	0.885
4	الإستشارة الفكرية.	5	0.898

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية تتراوح بين (0.898) كأعلى ثبات وكان في البعد الرابع "الإستشارة الفكرية" وبين (0.855) كأدنى ثبات وكان في البعد الأول "التأثير المثالي"، وهي معاملات مرتفعة جداً، وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة جداً وتدلل على ثبات أبعاد القيادة التحويلية مما يجعلنا بثقة تامة على صحة المقياس وصلاحيته لتحليل وتفسير النتائج وإختبار الفرضيات.

الجدول رقم (11) يبين قيمة معامل Cronbach s Alpha لثبات الإستمارة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الإستمارة
0.967	20	القيادة التحويلية
0.838	15	الإلتزام التنظيمي

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن معامل ألفا كرونباخ للإستبيان ككل تتراوح بين (0.967) في مقياس القيادة التحويلية وبين (0.838) في مقياس الإلتزام التنظيمي، وهي معاملات مرتفعة جداً، وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة جداً وتدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا بثقة تامة على صحة الإستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير النتائج وإختبار الفرضيات.

6-إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

في هذه المرحلة تمت عملية توزيع إستمارات الإستبيان، وقد أعطى الباحث المشاركين في الدراسة فترة زمنية كافية للإجابة على الإستمارة، وذلك لضمان الحصول على أكبر نسبة من الردود، حيث تمت هذه العملية في الفترة الممتدة من 12 ديسمبر 2018 إلى غاية 16 جانفي 2019.

6-1-حدود الدراسة:

- إقتصر البحث على مستوى مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- إقتصر البحث على عينة من الموظفين الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة.
- إقتصرت النتائج على العبارات الموجودة في الإستبيان الموزع على الموظفين الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

7-أدوات التحليل الإحصائي:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية وتم الإعتماد على بعض الإختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية "SPSS" والتي تعد أحد وأهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الإستخدام وسهولة الفهم. (أسامة أمين ربيع، 2007 ، ص199)، وكذلك الأشكال البيانية كما يلي:

- إختبار الصدق والثبات: بالإستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الإستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات العامة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف متغيرات البحث.
- معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين متغيرات البحث.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية إستعمالها، بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة البحث التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا، وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث أنه لا يخلو أي بحث من وجود هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما أنه يحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه.

وفي الأخير يمكن القول إن الباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات أثناء إنجاز لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي إعتد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الإعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

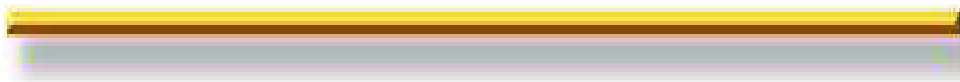
الفصل الرابع:



عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة

2- إختبار الفرضيات



1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

تحليل إجابات الأفراد على عبارات متغيرات الدراسة المتغير المستقل: "القيادة التحويلية، المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي"، سنحاول معرفة آراء وإتجاهات أفراد العينة ومستوى توفر القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم، ومستوى توفر الإلتزام التنظيمي لديهم، "بمعنى مستوى توفر الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين التابعين لمقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة" من خلال تحليل عبارات أبعاد كل محور باستخدام:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12) يوضح مستوى التوفر:

بإعتماد طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات) أي $0.8 = (5 - 1) / 5$ ومنه وضع معيار. والحكم على مستوى التوفر كما يلي:

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى التوفر	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **المحور الأول**: القيادة التحويلية أي: مدى توفر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين "رؤساء المصالح" في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

1-2- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **البعد الأول** "التأثير المثالي" بالقيادة التحويلية أي: مدى توافر سمة التأثير المثالي لدى القادة الإداريين "رؤساء المصالح" في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

الجدول رقم (13) يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التأثير المثالي

الترتيب	مستوى الموافقة للمحور	مستوى الموافقة للعبارات	الانحراف المعياري للمحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للمحور	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	عالي جداً	عالي جداً	0.45792	0.61332	4.4020	4.7400	يتمتع بقوة الشخصية واللباقة والقدرة على الإقناع.	01
2		عالي جداً		0.56951		4.6700	يتمتع بالثقة والصدق في التعامل مع العاملين.	02
5		عالي		0.85304		3.8600	معالجة الأزمات بسرعة وبحلول واقعية.	03
3		عالي جداً		0.65528		4.4300	حصولهم على التقدير والإحترام والثقة من قبل العاملين.	04
4		عالي جداً		0.70632		4.3100	توفير إحتياجات العاملين قبل إحتياجاتهم الشخصية	05

تحليل الجدول رقم (13): من خلال الجدول رقم (13) والمتعلق بعبارات البعد الأول "التأثير المثالي" بالقيادة

التحويلية نجد ما يلي:

إحتلت الفقرة رقم 1: (يتمتع بقوة الشخصية واللباقة والقدرة على الإقناع) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ "4.7400" وإنحراف معياري "0.61332"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 1 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 1 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جداً على أن القائد الإداري "رئيس المصلحة" الذي يتعاملون معه يتمتع بقوة الشخصية واللباقة والقدرة على الإقناع، أي أنه يتمتع بصفات الشخصية القوية كالقوة في الحسم دون تردد أو تسرع في إتخاذ القرارات التي تمكنه من حل المشكلات مهما بلغت صعوبتها، وإجادة إنتقاء الكلام المناسب في الوقت المناسب مما يساعد على إرساء التفاهم المتبادل والإنتباه بين مرؤوسيه وتصبح مهارات الموظفين متاحة بسهولة لتنفيذ مهام معينة، وأعظم الأمثلة على الشخصيات التي تمتلك شخصية قوية وثقة بنفسه وقدرة على الإقناع هو سيد البشرية سيدنا محمد "صلى الله عليه وسلم"، الذي وصفه جميع من عرفوه بأنه من الشخصيات القيادية التي لم يهزها شيء سواء قبل الإسلام أو بعده، ووصف بأنه كان يمتلك شخصية نادرة.

وإحتلت الفقرة رقم 2: (يتمتع بالثقة والصدق في التعامل مع العاملين) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ "4.6700" وإنحراف معياري "0.56951"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 2 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 2 ومستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة

يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أن القائد الإداري "رئيس المصلحة" الذي يتعاملون معه يتمتع بالثقة والصدق في التعامل مع العاملين، فهو قدوة للموظفين التابعين له فلا بد أن يعطي الإنطباع الحسن لمروؤسيه، بمعنى أن يتخذ الصدق مبدأ له في حياته فهو طريق لكسب ثقة الآخرين به، ومن أهم الأمور التي يقوم بها لإكتساب ثقة مروؤسيه هي المساوات في التعامل مع الأفراد بشكل كبير حتى يضمن مشاركة الجميع، وتحفيز الأفراد بشكل مستمر وإشراكهم في وضع الأهداف والثقة في قدراتهم على تحقيق المهام وتشجيع محاولات الإبداع والتطوير التي يقدم عليها الأفراد، بالإضافة إلى تنمية أفكاره وترقيتها بشكل مستمر، وتقدير قيمة الوقت وإحترام المواعيد، فكل هذه الأمور تعمل على زيادة الثقة بين القائد الإداري ومروؤسيه.

وإحتلت الفقرة رقم 4: (حصولهم على التقدير والإحترام والثقة من قبل العاملين) على المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي "4.4300" وإنحراف معياري "0.65528"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 4 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشاب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 4 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أن القائد الإداري "رئيس المصلحة" الذي يتعاملون معه يحصل على التقدير والإحترام والثقة من قبل العاملين التابعين له، أي أنه يتصرف بطريقة تؤدي إلى إحترام الآخرين له، وذلك من خلال القدرة والتضحية والسهر على تحقيق متطلبات الموظفين والإستماع الجيد لهم وإحتياجاتهم في العمل، ورفع الروح المعنوية لهم، كما إن إهتمام القائد بمروؤسيه بتلمس إحتياجاتهم ومعرفة قدراتهم، وذلك لغرض تطوير أداءهم عن طريق زرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرين على إنجاز هذه المهام وبأفضل النتائج، مع تشجيعهم للرجوع إليه عند الحاجة متبعاً أسلوب المعلم الناصح، كل ذلك يعد دافعا قويا للمروؤسين لبذل أقصى درجات الجهد لإنجاز هذه المهام بأفضل شكل ممكن.

وإحتلت الفقرة رقم 5: (توفير إحتياجات العاملين قبل إحتياجاتهم الشخصية) على المرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي "4.3100" وإنحراف معياري "0.70632"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 5 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشاب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 5 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أن القائد الإداري "رئيس المصلحة" الذي يتعاملون معه يعمل على توفير إحتياجاتهم قبل إحتياجاته الشخصية، أي أنه يستمع لملاحظاتهم ويحرص على التواصل الدائم معهم، والعمل على تدريبهم وتنمية قدراتهم الفكرية وإكتسابهم للمهارات اللازمة للقيام بعملهم، ويسهر على إهتمامه الشخصي بهم، ويأخذ في إعتباره حاجات الموظفين وإثارة على حاجاته الفردية، وأن يكون على إستعداد دائم للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح مروؤسيه، والإستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على إرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

وإحتلت الفقرة رقم 3: (معالجة الأزمات بسرعة وبحلول واقعية) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي "3.8600" وإنحراف معياري "0.85304"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 3 كان عالي، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشاب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 3 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن القائد الإداري "رئيس المصلحة" الذي يتعاملون معه يعمل على معالجة الأزمات بسرعة وبحلول واقعية، أي أنه يبحث عن المخاطر المحتملة ويحاول تجنبها أو تخفيف أثرها على العاملين والمنظمة ككل، وذلك بوضع إدارة خاصة بالأزمات تساعده في التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها.

مناقشة النتائج:

من خلال جميع النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (13) المتعلق بعبارات البعد الأول "التأثير المثالي" بالقيادة التحويلية نجد أن:

قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البعد الأول "التأثير المثالي" قد بلغت (4.4020) وأن قيمة الإنحراف المعياري الإجمالي لعبارات البعد الأول "التأثير المثالي" قد بلغت (0.45792)، كما أن مستوى الموافقة على فقرات المحور الأول "التأثير المثالي" كان عالي جداً، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشاب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على عبارات المحور الأول وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جداً على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم تتوفر لديهم خاصية السلوك المثالي.

ومن خلال ذلك يتضح لنا أنه تمارس في مقر وزارة الشاب والرياضة سلوك التأثير المثالي بمستوى عالي جداً وهذا ما يدل على أن القادة يتبنون الفلسفة الإسلامية كمنهج للحياة وممارسة هذا المنهج في الواقع وذلك واضح من خلال ما تم عرضه مسبقاً في الجانب النظري من تحلي القائد الأعظم على ممر التاريخ محمد "صلى الله عليه وسلم" هذه الصفات الحميدة حيث طبق الرسول "صلى الله عليه وسلم" مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات الإدارة في الإسلام لقوله تعالى: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ سورة الشورى- الآية-38، وقد تميزت شخصية محمد "صلى الله عليه وسلم" بالمهابة والتقدير والإحترام وعن قوة شخصيته مع تواضعه المعروف وكان محمد "صلى الله عليه وسلم" إذا أمر أصحابه قام بتطبيقه على نفسه لقوله صلى الله عليه "خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي" رواه ابن ماجه، وهذا ما يتفق مع نظرية الرجل العظيم التي ركزت هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القائد إنطلاقاً من تأثر أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد. (نواف كنعان-ص301، عام 1995م)

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي أشار إليها "سالم لخطر" والذي توصلت دراسته إلى توفر سلوكيات التأثير المثالي وبمستوى عالي في مديريات الشاب والرياضة، كما إتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "أحمد صادق محمد

الرقب" والذي توصلت دراسته إلى توفر سلوكيات التأثير المثالي في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة حيث تتسم القيادة الإدارية في هذه الجامعات بقوة الشخصية واللباقة المهنية، وإختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "أماني عبد العاطي عمر الشيخ" حيث توصلت نتائج دراسته على عدم وجود أثر للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية بولاية الخرطوم، كما إختلفت مع نتائج دراسة "صورية بوطرفة" والتي توصلت نتائج دراستها إلى أن درجة ممارسة قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لبعد "التأثير الكاريزمي" كانت بدرجة متوسطة تميل للإنخفاض.

ويقصد بالتأثير المثالي للقائد إمتلاك القائد لمهارة التأثير في الآخرين من خلال وضوح رؤيته وتنميته لإحساس المرؤوسين إتجاه كل ما هو إيجابي وتقديره لهم وتلمس إحتياجاتهم والمشاركة في تحمل المخاطر، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي إلى إحترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمرين مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع وي طرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكارزماتيون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث إستخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تُحدث تأثيراً وتترك إنطباعات واضحة لدى العاملين.

كما يعزى الباحث أن سبب ممارسة القيادة في مقر وزارة الشباب والرياضة للسلوك التأثير المثالي راجع إلى ثقافة القائد وسنوات خبرته وحنكته في تسييره للشؤون الإدارية في مقر وزارة الشباب والرياضة وهذا لإمتلاكه الرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمؤسسة وغرس روح الفخر والإعتزاز في نفوس مرؤوسيه.

2-2- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **البعد الثاني** "الحفز الإلهامي" بالقيادة التحويلية أي: مدى توافر سمة التحفيز الإلهامي لدى القادة الإداريين "رؤساء المصالح" في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. الجدول رقم (14) يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحفز الإلهامي.

الترتيب	مستوى الموافقة للمحور	مستوى الموافقة للعبارة	الانحراف المعياري للمحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للمحور	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	عالي	عالي جداً	0.56165	0.82993	4.1700	4.4100.	إستشارة حب التحدي في العاملين.	06
1		عالي جداً		0.67390		4.5200	القدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين.	07
3		عالي جداً		0.71485		4.2100	تحديد الأهداف والإلتزام بتحقيقها.	08
4		عالي		0.79715		3.9700	العمل بروح الفريق والجماعة باستمرار.	09
5		عالي		0.83630		3.7400	المتابعة وتقديم النصائح بطرق تربوية.	10

تحليل الجدول رقم (14): من خلال الجدول رقم (14) والمتعلق بعبارات البعد الثاني "التحفيز الإلهامي" بالقيادة التحويلية نجد ما يلي:

إحتلت الفقرة رقم 7: (القدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ "4.5200" وإنحراف معياري "0.67390"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 7 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 7 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم يمتلكون القدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم العالية إلى الآخرين، أي إستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، حيث يقدم القادة صورة واضحة ومقنعة عن رؤيتهم وشعورهم لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وما يتوقعون من الأفراد الذين يشرفون عليهم في تحقيق هذا التصور.

وإحتلت الفقرة رقم 6: (إستشارة حب التحدي في العاملين) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ "4.4100" وإنحراف معياري "0.82993"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 6 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 6 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم قادرين على إستشارة حب التحدي في العاملين، أي أنهم يقومون بإثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، بمعنى تحفيز المرؤوسين إلى

مستوى الأداء الأعلى، فهم يميلون للتحديث بحماسة عما يجب إنجازه من عمل، ويتحدثون بتفاؤل عن المستقبل، ويوضحون الرؤية المستقبلية للمنظمة، من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين، ويُعبّرون عن ثقتهم بأن الأهداف ستتحقق.

وإحتلت الفقرة رقم 8: (تحديد الأهداف والإلتزام بتحقيقها) المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي بلغ "4.2100" وإنحراف معياري "0.71485"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 8 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 8 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم قادرين على تحديد الأهداف والإلتزام بتحقيقها، أي عند وضع كل الأهداف يجب توفير الآليات اللازمة لتحقيقها، وأن هذه الأهداف ستتحقق بالكيفية المسطرة وبقناعة راسخة لدى المديرين والتي لا بد أن يلمسها أعضاء الفريق ويأخذوها كحافز لهم.

كما إحتلت الفقرة رقم 9: (العمل بروح الفريق والجماعة بإستمرار) المرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ "3.9700" وإنحراف معياري "0.79715"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 9 كان عالي، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 9 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم يعملون بروح الفريق والجماعة بإستمرار، فهم يُؤكّدون على أهمية وجود حس جماعي برسالة المؤسسة، بمعنى تغليب روح الجماعة، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وإلهامهم بأهمية وقيمة العمل المشترك ووضع مصلحة الفريق أو مصلحة المنظمة فوق المصلحة الخاصة، كما ينبغي أن يجعلهم شركاء في الإدارة والإستثمار والنجاح والتميز، وليس مجرد أتباع ينفذون تلك التعليمات ولا يشعرون بالإنجاز على المستوى المؤسسي، يقول "بروس وآخرون" إذا أردت أن تحصل على أعلى درجة من تحفيز العاملين وتكسبهم كرسيد مهم للمنظمة، دعهم يشعرون ويمارسون كمالكين أو شركاء في المؤسسة.

كما إحتلت الفقرة رقم 10: (المتابعة وتقديم النصائح بطرق تربوية) المرتبة **الخامسة** بمتوسط حسابي بلغ "3.7400" وإنحراف معياري "0.83630"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 10 كان عالي، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 10 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم يقومون بمتابعتهم وتقديم النصائح التربوية لهم، أي أنهم يعملون كمدرّبين وناصحين وأصدقاء وموجهين ويهتمون بالنواحي الشخصية لهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الإعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم ويعملون على مساعدتهم من خلال الدعم المادي والمعنوي وتدريبهم مهارياً وفتياً على تلك الجوانب وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور،

والسماح بالأخطاء وعدم السماح بالفشل في المجال المؤسسي ومن خلال ذلك يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في التنظيم وإعطاء الأفراد حرية إتخاذ القرار في مجال عملهم.

مناقشة النتائج:

من خلال جميع النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (14) المتعلق بعبارات البعد الثاني "الحفز الإلهامي" بالقيادة التحويلية نجد أن:

قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البعد الثاني "الحفز الإلهامي" قد بلغت (4.1700) وأن قيمة الانحراف المعياري الإجمالي لعبارات البعد الثاني "الحفز الإلهامي" قد بلغت (0.56165)، كما أن مستوى الموافقة على فقرات المحور الثاني "الحفز الإلهامي" كان عالي، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على عبارات المحور الثاني وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم **تتوفر لديهم** سمة الحفز الإلهامي.

ومن خلال ذلك يتضح لنا أنه تمارس في مقر وزارة الشباب والرياضة سلوك التحفز الإلهامي بمستوى عالي، مما يدل على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" في المؤسسة يملكون القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى ويعملون على أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية والتي سيكون العاملين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها، وهذا ما يدل على أن القادة الإداريين في المؤسسة يتبنون الفلسفة الإسلامية، ومن خلال ما تم عرضه مسبقا في الجانب النظري من تحلي القائد الأعظم محمد "صلى الله عليه وسلم" هذه الصفات حيث كان "صلى الله عليه وسلم" يستثير أصحابه ويلهب حماسهم في ميادين القتال وفي التنافس للعبادة للفوز بالجنة والنجاة من النار ولعل بشارته عليه أفضل الصلاة والسلام للعشر المبشرين بالجنة لدليل جلي على تحفيز رسول الله "صلى الله عليه وسلم" لأصحابه، ومن يأتي بعدهم من المسلمين للعمل بأقصى الطاقات لبلوغ تلك المنزلة العظيمة.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي أشار إليها "آماني عبد العاطي عمر الشيخ" والذي أظهرت نتائجها أن الدافعية الإلهامية لها أثر ذو دلالة معنوية على الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، كما إتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "سحر بنت خلف سلمان مدين" والذي توصلت دراسته الى توفر سلوكيات الحفز الإلهامي بدرجة كبيرة لدى القيادات التي تستهدفها الدراسة، في حين إختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "صورية بوطرفة" والتي توصلت نتائج دراستها إلى أن درجة ممارسة قادة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لبعد "الحفز الإلهامي" كانت بدرجة متوسطة تميل للإخفاض، كما إختلفت مع نتائج دراسة "المين وادي" والذي أظهرت نتائجها أن ممارسة القيادات الإدارية لسلوك الحفز الإلهامي منخفض من وجهة نظر هيئة التدريس.

ويعد التحفيز علم وفن إداري يتطلبان حكمة القيادي وقدرته ومهاراته في تقويم الموقف لأنه يسهم في زيادة فاعلية الأفراد وبالتالي رفع كفاءة المؤسسة، ويقول "تشارلي" التحفيز مهارة للحصول على أداء رائع، وتمثل قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، وإستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول، وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثيل خطواتهم.

وعلى ضوء دراسة بعد الحفز الإهامي أكد الباحث "Avolio" أن الأساليب التحفيزية تشمل عمليات الإتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير ويعد ذلك وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين والإهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الإبتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والإعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة. (الأستاذ سالم لخطر، ص138، عام 2017)

فمن وجهة نظر الباحث يعمل القائد التحويلي على إلهام التابعين، وتغذية روح الحماس والتفاؤل وحب التحدي لديهم، والتحفيز في المشاركة في رؤية المنظمة ورسالتها، وإستخدامه للرموز والشعارات المعبرة وعن توقعاته العالية، والتركيز على العمل الجماعي، وتوجيه الجهود نحو الإنجاز الذي يفوق الحد المتوقع.

2-3- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **البعد الثالث** "الإعتراف الفردي" بالقيادة التحويلية أي: مدى توافر سمة الإعتراف الفردي لدى القادة الإداريين "رؤساء المصالح" في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. الجدول رقم (15) يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإعتراف الفردي.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري للمحور	مستوى الموافقة للعبارة	مستوى الموافقة للمحور	الترتيب
11	يحاول معرفة احتياجاتي ويساعدني للحصول عليها.	4.4500	0.89188	0.49195	عالي جداً	عالي جداً	3
12	يوكل المهام للمرؤوسين وفقاً لقدراتهم وإحتياجاتهم.	4.6600	0.57243		عالي جداً		1
13	يحرص على تدريب وتعليم المرؤوسين لتطوير مستوى الأداء لديهم.	3.7200	0.84184		عالي		5
14	من السهل الوصول إليه عند الحاجة.	4.5300	0.84632		عالي جداً		2
15	يعمل على التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين.	4.1300	0.56237		عالي		4

تحليل الجدول رقم (15): من خلال الجدول رقم (15) والمتعلق بعبارات البعد الثالث "الإعتراف الفردي" بالقيادة التحويلية نجد ما يلي:

إحتلت الفقرة رقم 12: (يوكل المهام للمرؤوسين وفقاً لقدراتهم وإحتياجاتهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ "4.6600" وإنحراف معياري "0.57243"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 12 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 12 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم يوزعون المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، أي أنهم يهتمون بمرؤوسيهم بتلمس إحتياجاتهم ومعرفة قدراتهم، بمعنى أنهم يقومون بملاحظة رغبات أتباعهم وحاجاتهم ويحللونها ويتنبأون بها، دون أن يشعروهم أنهم موضع للملاحظة، ومن ثم يوكلون المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم وإستعداداتهم الشخصية.

وإحتلت الفقرة رقم 14: (من السهل الوصول إليه عند الحاجة) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ "4.5300" وإنحراف معياري "0.84632"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 14 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 14 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون

وبمستوى **عالي جداً** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم يصلون إليهم بسهولة عند حاجتهم، بمعنى إهتمام القادة بمرؤوسيههم والإستماع الجيد لهم وقت الحاجة مع الإستجابة لمطالبهم، وإعطائهم الثقة والإطمئنان إذا ما أرادو قول شيء، والإتصال معهم على نحو دائم، ويتوقع أن التعامل مع المرؤوسين بهذه الطريقة يؤدي إلى رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم.

وإحتلت الفقرة رقم 11: (يحاول معرفة إحتياجاتي ويساعدني للحصول عليها) المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي بلغ "4.4500" وإنحراف معياري "0.89188"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 11 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشاب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 11 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم يحاولون معرفة إحتياجاتهم ويساعدونهم للحصول عليها، أي أنهم يهتمون بمشاعر الأفراد وإحتياجاتهم الذاتية والإجتماعية والمهنية، ويقدمون إهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والإرتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعملون كمدرسين وناصحين وأصدقاء وموجهين ويهتمون بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويخلقون فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الإعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، يقول "العتيبي" تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي إهتمام خاص لإحتياجات التابعين، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء. (العتيبي، عام 2005م، ص21).

كما إحتلت الفقرة رقم 15: (يعمل على التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين) المرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ "4.1300" وإنحراف معياري "0.56237"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 15 كان عالي، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشاب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 15 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم يعملون على التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين، بمعنى أنهم يهتمون بمرؤوسيههم بتلمس إحتياجاتهم ومعرفة قدراتهم، وذلك لغرض تطوير أداءهم عن طريق زرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرون على إنجاز هذه المهام وبأفضل النتائج، من أجل تهيئة المناخ المناسب للإبداع على المستوى الفردي والإنتاج الفعال على المستوى المؤسسي، كما أن إعطاء الإهتمام الملائم للعاملين من قبل القادة ينمي لدى هؤلاء الأتباع الإلتزام المؤسسي مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

وإحتلت الفقرة رقم 13: (يحرص على تدريب وتعليم المرؤوسين لتطوير مستوى الأداء لديهم) المرتبة **الخامسة** بمتوسط حسابي بلغ "3.7200" وإنحراف معياري "0.84184"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 13 كان عالي، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشاب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 13 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم يحرصون

على تدريب وتعليم المرؤوسين لتطوير مستوى الأداء لديهم، أي أنهم يركزون على تدريب وتوجيه المرؤوسين بقصد إعدادهم لتحمل المسؤوليات، مما يسهم في تطويرهم ليصبحوا قادة، ويرون أنفسهم أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل، والذي يؤدي بدوره إلى بذل جهد أعلى لتحقيق الأهداف، ويقوم القادة وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

مناقشة النتائج:

من خلال جميع النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (20) والشكل رقم (06) المتعلقان بعبارات البعد الثالث "الإعتبار الفردي" بالقيادة التحويلية نجد أن:

قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البعد الثالث "الإعتبار الفردي" قد بلغت (4.2980) وأن قيمة الإنحراف المعياري الإجمالي لعبارات البعد الثالث "الإعتبار الفردي" قد بلغت (0.49195)، كما أن مستوى الموافقة على فقرات المحور الثالث "الإعتبار الفردي" كان عالي جداً، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشاب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على عبارات المحور الثالث وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم **تتوفر لديهم** سمة الإعتبار الفردي.

ومن خلال ذلك يتضح لنا أنه تمارس في مقر وزارة الشاب والرياضة سلوك الإعتبار الفردي بمستوى عالي جداً، مما يدل على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" في المؤسسة يركزون على تدريب وتوجيه المرؤوسين بقصد إعدادهم لتحمل المسؤوليات، مما يسهم في تطويرهم ليصبحوا قادة، ويرون أنفسهم أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل، والذي يؤدي بدوره إلى بذل جهد أعلى لتحقيق الأهداف، ومن خلال ما تم عرضه مسبقاً في الجانب النظري ومن تحلي القائد الأعظم محمد "صلى الله عليه وسلم" هذه الصفات، حيث كان "صلى الله عليه وسلم" المثل الأعلى في العطف والرحمة والرفق، حيث وصفه القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ﴾ سورة التوبة- الآية-128، ووصفه الله له بالرحمة في قوله تعالى ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾ سورة الأنبياء- الآية-107، وكان "صلى الله عليه وسلم" يوصي أصحابه بالرحمة قوله عليه الصلاة والسلام "لا يَرْحَمُ اللَّهُ مَنْ لا يَرْحَمُ النَّاسَ" أَخْرَجَهُ مُسْلِمٌ، عَنْ أَبِي بَكْرٍ، وكان رسول الله "صلى الله عليه وسلم" يعطي كل واحد من جلسائه وأصحابه حقه من الإلتفات إليه والعناية حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى رسول الله.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي أشار إليها "سالم لخطر" والذي توصلت دراسته إلى توفر سمة الإعتبار الفردي وبمستوى عالي في مديريات الشاب والرياضة، كما إتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "أحمد صادق محمد الرقب" والذي توصلت دراسته إلى توفر سلوكيات الإعتبارات الفردية في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة حيث تهتم القيادة الإدارية بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح وتستمتع لهم وتهتم بإحتياجاتهم، وإختلفت نتائج

هذه الدراسة مع نتائج دراسة "آماني عبد العاطي عمر الشيخ" حيث توصلت نتائج دراسته على عدم وجود أثر للإعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية بولاية الخرطوم، كما اختلفت مع نتائج دراسة "لمين وادي" والذي أظهرت نتائجه أن ممارسة القيادات الإدارية لبعد "الإعتبار الفردي" منخفض من وجهة نظر هيئة التدريس. والإعتبارات الفردية تعني إهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والإستجابة لهم، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور، ويرى "باس" أن الإهتمام بالأفراد يُعد خدمة وتضحية وإيثاراً من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والإتصال معهم على نحو دائم.

والقيادة التحويلية تهتم بمشاعر الأفراد وإحتياجاتهم الذاتية والإجتماعية والمهنية من أجل تهيئة المناخ المناسب للإبداع على المستوى الفردي والإنتاج الفعال على المستوى المؤسسي، وربط التوجيه الإداري بمتطلبات النفس الإنسانية إذ يتعامل هذا النمط من القيادة مع الحالات الفردية من أجل المصلحة المجتمعية، يقول "العتيبي" تظهر هذه الصفة "الإعتبار الفردي" من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي إهتمام خاص لإحتياجات التابعين، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء.

ويعزى الباحث أن يولي القائد التحويلي عناية فائقة بالفرد، من حيث تلبية الحاجات، وتفهم الفروق الفردية والثقة بقدرات العاملين، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم فهو يعمل كمدرّب وناصح أمين وصادق وموجه، ويستخدم الوسائل والأساليب التي تستجيب لدوافع العاملين وتنمي قدراتهم لتقبل التغيير وزيادة الفاعلية في المنظمة وتعبئة طاقات العاملين لتحقيق الأهداف.

2-4- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **البعد الرابع** "الإستشارة الفكرية" بالقيادة التحويلية أي: مدى توافر سمة الإستشارة الفكرية لدى القادة الإداريين "رؤساء المصالح" في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. الجدول رقم (16) يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإستشارة الفكرية.

الترتيب	مستوى الموافقة للمحور	مستوى الموافقة للعبارات	الانحراف المعياري للمحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للمحور	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	عالي	عالي جداً	0.58900	0.82609	4.1120	4.3800	البحث عن الأفكار الجديدة في العمل لحل المشاكل.	16
1		عالي جداً		0.71598		4.5500	تشجيع العاملين على تقديم الحلول المحتملة.	17
3		عالي		0.75872		3.9900	التأكيد على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل.	18
5		عالي		0.69805		3.7600	تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.	19
4		عالي		0.83218		3.8800	المساعدة في إدراك المشاكل وإيجاد حلول عالية الجودة لها بسهولة ويسر.	20

-تحليل الجدول رقم (16): من خلال الجدول رقم (16) المتعلق بعبارات البعد الرابع "الإستشارة الفكرية" بالقيادة التحويلية نجد ما يلي:

إحتلت الفقرة رقم 17: (تشجيع العاملين على تقديم الحلول المحتملة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ "4.5500" وإنحراف معياري "0.71598"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 17 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 17 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم يعملون على إثارة العاملين للتفكير في الحلول المحتملة لحل المشكلات، أي أنهم يستخدمون التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف، فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على مساعدة المرؤوسين في حل مشكلاتهم بطرق تُسهم في تنمية القدرات الفكرية والإدارية لدى الأفراد العاملين، مما يجعل لديهم مرونة فكرية وعملية في وضع الرؤى وبلورة الرسائل وبناء الإستراتيجيات والبرامج وفق تصورات مستقبلية ذات فعالية عالية تجعل المنظمة في حراك مستمر ومتفاعل مع المتغيرات التي تحيط بالأداء.

وإحتلت الفقرة رقم 16: (البحث عن الأفكار الجديدة في العمل لحل المشاكل) المرتبة **الثانية** بمتوسط حسابي بلغ "4.3800" وإنحراف معياري "0.82609"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 16 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 16 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم يعملون على زيادة قدرة العاملين على التفكير لحل المشكلات بطرق جديدة عن طريق تحسين رغباتهم ووعيهم بتلك المشكلات، وتمثل قدرة القادة ورغبتهم في جعل أتباعهم يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها.

وإحتلت الفقرة رقم 18: (التأكيد على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل) المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي بلغ "3.9900" وإنحراف معياري "0.75872"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 18 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 18 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم يعملون على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطرق إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والإبتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن توسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع.

وإحتلت الفقرة رقم 20: (المساعدة في إدراك المشاكل وإيجاد حلول عالية الجودة لها بسهولة ويسر) المرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ "3.8800" وإنحراف معياري "0.83218"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 20 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 20 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم يتصرفون بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام، لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يُعرضون أفكارهم للنقد أبداً.

وإحتلت الفقرة رقم 19: (تحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف) المرتبة **الخامسة** بمتوسط حسابي بلغ "3.7600" وإنحراف معياري "0.69805"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 19 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 19 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن

أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم يعتمدون على النظر إلى مصادر القوة والفرص المتاحة لديهم، ومن ثم تفعيلها ودعمها وتطويرها، والنظر إلى نقاط الضعف والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، ومن ثم القضاء على نقاط الضعف أو التقليل من تأثيرها أو الإبتعاد عن مصادر التهديد إذا لم يكن من الممكن تفاديها كلياً، فالخطوة الأولى فيها هي تحديد نقاط القوة وهي المميزات التي تتميز بها المنظمة فعلاً، مثال القيادة المبدعة ورأس المال المتوافر، والخطوة الثانية فيها هي تحديد نقاط الضعف وهي المساوئ الموجودة فعلياً في المنظمة في الوقت الحالي، مثال عدم وجود خطة إستراتيجية أو ضعف الموقف القانوني للمنظمة، والخطوة الثالثة هي تحديد الفرص المحتملة وهي الإيجابيات الغير موجودة حالياً في المنظمة لكن يمكن الحصول عليها وإستغلالها خلال فترة الخطة المقترحة، والخطوة الرابعة هي تحديد المخاطر المحتملة وهي الأشياء السلبية الغير موجودة ولكنها تهدد المنظمة خلال فترة الخطة المقترحة.

مناقشة النتائج:

من خلال جميع النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (21) المتعلق بعبارات البعد الرابع "الإستشارة الفكرية" بالقيادة التحويلية نجد أن:

قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البعد الرابع "الإستشارة الفكرية" قد بلغت (4.1120) وأن قيمة الإنحراف المعياري الإجمالي لعبارات البعد الرابع "الإستشارة الفكرية" قد بلغت (0.58900)، كما أن مستوى الموافقة على فقرات المحور الرابع "الإستشارة الفكرية" كان عالي، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على عبارات المحور الرابع وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم **تتوفر لديهم** سمة الإستشارة الفكرية.

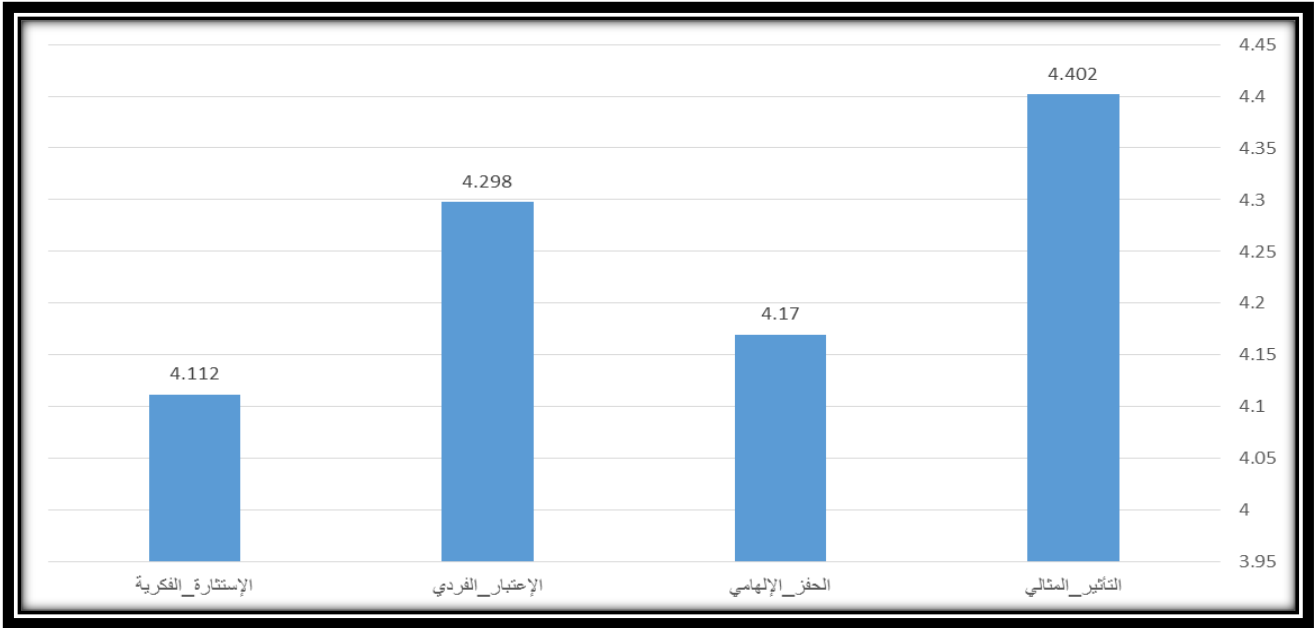
ومن خلال ذلك يتضح لنا أنه تمارس في مقر وزارة الشباب والرياضة سلوك الإستشارة الفكرية بمستوى عالي، مما يدل على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" في المؤسسة يتصرفون بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ومن خلال ما تم عرضه مسبقاً في الجانب النظري ومن تحلي القائد الأعظم محمد "صلى الله عليه وسلم" هذه الصفات، فكان يشرك أصحابه في صناعة القرار ويستشير أفكارهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم وفي تحديد الموقع في غزوة بدر وحفر الخندق وفي غزوة الأحزاب فيقول تعالى في كتابه الكريم ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ عَلَىٰ تَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ القرآن الكريم سورة

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي أشار إليها "سالم لخطر" والذي توصلت دراسته إلى توفر سمة الإستشارة الفكرية ويمستوى عالي في مديريات الشباب والرياضة، كما إتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "سحر بنت خلف سلمان مددين" والذي توصلت دراسته الى توفر سلوكيات الإستشارة الفكرية بدرجة كبيرة لدى القيادات التي تستهدفها الدراسة. وإختلفت مع نتائج دراسة "صورية بوظرفة" والتي توصلت نتائج دراستها إلى أن درجة ممارسة قادة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لبعد "الإستشارة الفكرية" كانت بدرجة متوسطة تميل للإخفاض، كما إختلفت مع نتائج دراسة "لمين وادي" والذي توصلت نتائج دراسته إلى أن ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية "الإستشارة الفكرية" منخفضة من وجهة نظر هيئة التدريس.

والإستشارة الفكرية "العقلية" تعني زيادة قدرة العاملين على التفكير لحل المشكلات بطرق جديدة عن طريق تحسين رغباتهم ووعيهم بتلك المشكلات، فيعمل فيها القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطرق إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل.

الجدول رقم (17) بين مدى توفر سمات القيادة التحويلية بالمؤسسة إستناداً لإجابات عينة البحث

الترتيب	مستوى الموافقة على توفر سمات القيادة لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والر	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سمات القيادة التحويلية	الرقم
1	عالي جداً	0.45792	4.4020	البعد الأول : التأثير المثالي	1
3	عالي	0.56165	4.1700	البعد الثاني : الحفز الإلهامي	2
2	عالي جداً	0.49195	4.2980	البعد الثالث : الإعتبار الفردي	3
4	عالي	0.58900	4.1120	البعد الرابع : الإستشارة الفكرية	4
	عالي جداً	0.46845	4.2455	المجموع الكلي / القيادة التحويلية	



الشكل رقم (04) يوضح مستويات توفر سمات القيادة التحويلية بالمؤسسة إستناداً لإجابات عينة البحث

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (08) أعلاه نلاحظ أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة من وجهة نظر الموظفين الإداريين المنتسبين لها كانت عالية جداً، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للقيادة التحويلية (4.2455) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الإجمالي للقيادة التحويلية (0.46845)، وجاءت أبعاد القيادة التحويلية كلها عالية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.112 و 4.402)، وجاء في المرتبة الأولى بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي بلغ (4.4020) وإنحراف معياري (0.45792)، وفي جاء في المرتبة الثانية بعد الإعتبار الفردي بمتوسط حسابي (4.2980) وإنحراف معياري (0.49195) في حين احتل المرتبة الثالثة بعد الحفز الإلهامي بمتوسط حسابي (4.1700) وإنحراف معياري (0.56165) واحتل بعد الإستثارة الفكرية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.1120) وإنحراف معياري (0.58900).

وهذا ما إتفقت عليه هذه النتائج مع نتائج دراسة "سالم لخطر" بوجود وتوفر خصائص وسمات القيادة التحويلية بدرجة عالية لدى القيادات في مديريات الشباب والرياضة من وجهة نظر الموظفين المنتسبين لها، كما إتفقت عليه هذه النتائج مع نتائج دراسة "سحر بن خلف سلمان مددين" بأن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية، كما إتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "أحمد صادق محمد الرقب" والذي توصلت دراسته إلى توفر سلوكيات القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة.

في حين إختلفت مع نتائج دراسة "صورية بوطرفة" والتي توصلت نتائج دراستها إلى أن توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة جاء بدرجة منخفضة، كما إختلفت مع نتائج دراسة "المين وادي" والذي توصلت نتائج دراسته إلى أن ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية جاء بدرجة منخفضة من وجهة نظر هيئة التدريس.

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي كشفت عن وجود وتوفير خصائص وسمات القيادة التحويلية بدرجة عالية لدى القيادات بمقر وزارة الشباب والرياضة من وجهة نظر الموظفين المنتسبين لها بزيادة وعي القيادات بالمفاهيم والأساليب القيادية الحديثة من تطوير مستمر لقدرات ومهارات العاملين بها، من حيث برامج التعليم لإكتساب المعارف وتنمية مواردها البشرية، وتدريب المرؤوسين على تحمل قدر أكبر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم والآخرين، مع الأخذ بالإعتبار الإهتمام بالأهداف البعيدة المدى، والتأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، ويمكن تفسير هذه النتائج أيضاً بالإنفجار المعرفي المعاصر، والثورة التكنولوجية والتقنية ووسائل الاتصالات الحديثة التي ساهمت في زيادة الوعي وسرعة تبادل المعلومات وفاعلية التواصل، وزيادة التراكم المعرفي، والتعلم والتدريب الذاتي، وسهولة إكتساب وإكتشاف المعرفة الجديدة، والتنوع المعرفي، والنظريات والأساليب والمفاهيم الإدارية المعاصرة.

ومن خلال ما تم عرضه مسبقاً في الجانب النظري يمكن القول بأن القيادة التحويلية عملية يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط تعمل على رفع مستوى الدافعة والأخلاق عند كل من القائد والتابع، فهي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع وتدريب وإثارة المشاعر والعواطف وإلهام المرؤوسين وتحفيزهم من خلال توفير روح التحدي على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية، لذا فإن القائد التحويلي يلبي حاجات الآخرين ودوافعهم في المنظمة ويحاول مساعدتهم في الوصول إلى أقصى قدراتهم ومهاراتهم ويعمل على الإستجابة لمطالبهم، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور ويهتم بمشاعرهم وإحتياجاتهم الذاتية والإجتماعية والمهنية من أجل تهيئة المناخ المناسب للإبداع على المستوى الفردي والإنتاج الفعال على المستوى المؤسسي.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **المحور الثاني**: الإلتزام التنظيمي أي: مدى توافر سمة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

الجدول رقم (18) يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات مقياس الإلتزام التنظيمي:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تتوفر لدي الرغبة في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في الإدارة الرياضية.	4.1212	0.78601	عالي	6
2	أتحدث أمام الآخرين دائما عن مكانة الإدارة الرياضية وضرورة الحفاظ عليها.	3.8000	0.69631	عالي	10
3	أشعر بقدر ضئيل من الولاء نحو الإدارة الرياضية.	2.1400	0.69660	ضعيف	13
4	غالبا ما أقبل القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمر في العمل داخل الإدارة الرياضية.	3.4600	0.95790	عالي	11
5	يوجد تماثل كبير بين القيم التي أؤمن بها وقيم العمل في الإدارة الرياضية.	4.0100	0.77192	عالي	8
6	أشعر بالفخر لإنتمائي للإدارة الرياضية	4.9200	0.93440	عالي جداً	1
7	العمل في الإدارة الرياضية يستثير قدراتي وطاقتي.	4.4500	0.75712	عالي جداً	4
8	تعتبر الإدارة الرياضية من أفضل الإدارات التي يمكن أن أعمل بها.	4.5400	0.90364	عالي جداً	2
9	تعرضي لأي ظرف طارئ قد يدفعني إلى ترك العمل	1.9800	0.77824	ضعيف	14
10	أشعر بسعادة بالغة لإختياري هذا المجال الذي أعمل فيه	4.4700	0.85818	عالي جداً	3
11	غالبا ما أجد صعوبة في الموافقة والإمتثال لسياسات العمل الخاصة بشئون الأفراد	2.3100	0.99184	ضعيف	12
12	أهتم بالفعل بمصير العمل في الإدارة الرياضية	4.0500	0.75712	عالي	7
13	لا يوجد طائل يعتد به من وراء العمل في الإدارة الرياضية	3.8800	0.60769	عالي	9
14	قراري بالعمل في الإدارة الرياضية كان خطأ كبيرا.	1.8200	0.28689	ضعيف	15
15	أجد أن عملي في الإدارة الرياضية أفضل من العمل في أي إدارة أخرى.	4.4300	0.85582	عالي جداً	5
	المجموع	3.6251	0.41847	عالي	

العبارات رقم (03-09-11-13-14) عبارات سلبية.

-تحليل الجدول رقم (18): من خلال الجدول رقم (18) المتعلق بإجابات أفراد العينة على العبارات مقياس الإلتزام التنظيمي نجد ما يلي:

إحتلت الفقرة رقم 06: (أشعر بالفخر لإنتمائي للإدارة الرياضية) المرتبة **الأولى** بمتوسط حسابي بلغ "4.9200" وإنحراف معياري "0.93440"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 06 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 06 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أنهم يشعرون بالإنتماء والإلتصاق النفسي والفخر كونهم أعضاء وموظفين في الإدارة الرياضية، وأنهم ملزمون إتجاهها بالعمل المخلص لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

وإحتلت الفقرة رقم 08: (تعتبر الإدارة الرياضية من أفضل الإدارات التي يمكن أن أعمل بها) المرتبة **الثانية** بمتوسط حسابي بلغ "4.5400" وإنحراف معياري "0.90364"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 08 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 08 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أنهم يعتبرون أن العمل في الإدارة الرياضية أفضل بكثير من العمل في الإدارات الأخرى، ويفسر الباحث ذلك بتطابق أهدافهم مع أهداف المنظمة مما تزيد لديهم الرغبة في البقاء والإستمرار فيها.

وإحتلت الفقرة رقم 10: (أشعر بسعادة بالغة لإختياري هذا المجال الذي أعمل فيه) المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي بلغ "4.4700" وإنحراف معياري "0.85818"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 10 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 10 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أنهم يشعرون بسعادة بالغة لإختيارهم العمل في الإدارة الرياضية، ويفسر الباحث أن ذلك راجع في الغالب إلى أن الإدارة الرياضية تحقق رغباتهم وتطلعاتهم، بالإضافة إلى أن الخدمات التي توفرها الإدارة الرياضية متميزة عن الإدارات الأخرى.

وإحتلت الفقرة رقم 07: (العمل في الإدارة الرياضية يستثير قدراتي وطاقتي) المرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ "4.4500" وإنحراف معياري "0.75712"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 07 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 07 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أن عملهم في الإدارة الرياضية يستثير قدراتهم وطاقاتهم، ويفسر الباحث ذلك بأن دعم الإدارة الرياضية الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في إتخاذ القرارات الأمر الذي يترتب عليه زيادة قوة وتماسك بالإدارة الرياضية، وزيادة الإلتزام والولاء لها.

وإحتلت الفقرة رقم 15: (أجد أن عملي في الإدارة الرياضية أفضل من العمل في أي إدارة أخرى) المرتبة **الخامسة** بمتوسط حسابي بلغ "4.4300" وإنحراف معياري "0.85582"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 15 كان عالي جداً، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 15 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي جداً** على أن عملهم في الإدارة الرياضية أفضل من العمل في أي إدارة أخرى، ويفسر الباحث ذلك بأن الرغبة التي يبديها الموظفون بإستمرار في عملهم بالإدارة الرياضية رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى، فجهدهم ووقتهم داخل الإدارة الرياضية يجعلهم متمسكين بها وبعضويتها.

وإحتلت الفقرة رقم 01: (تتوفر لدي الرغبة في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في الإدارة الرياضية) المرتبة **السادسة** بمتوسط حسابي بلغ "4.1212" وإنحراف معياري "0.78601"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 01 كان عالي، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 01 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على توفر الرغبة لديهم لبذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في الإدارة الرياضية، ويفسر الباحث ذلك بالدعم الجيد الذي يتلقاه الموظفين من قبل الإدارة الرياضية من خلال السماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة ككل، ويفسر أيضاً الباحث إستمرار الموظفين في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في الإدارة الرياضية بأنهم يوافقون على أهداف الإدارة الرياضية ويريدون البقاء فيها والإلتزام بالعمل المخلص لتحقيق الأهداف.

وإحتلت الفقرة رقم 12: (أهتم بالفعل بمصير العمل في الإدارة الرياضية) المرتبة **السابعة** بمتوسط حسابي بلغ "4.0500" وإنحراف معياري "0.75712"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 12 كان عالي، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 12 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على إهتمامهم بمصير العمل في الإدارة الرياضية، ويفسر الباحث ذلك بأن الإدارة الرياضية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيشترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والإلتناء، ثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي للإدارة الرياضية والمؤسسة ككل.

وإحتلت الفقرة رقم 05: (يوجد تماثل كبير بين القيم التي أؤمن بها وقيم العمل في الإدارة الرياضية) المرتبة **الثامنة** بمتوسط حسابي بلغ "4.0100" وإنحراف معياري "0.77192"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 05 كان عالي، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 05 وبمستوى إستجابة مرتفع،

أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على أنه يوجد تماثل كبير بين القيم التي يؤمنون بها وقيم العمل في الإدارة الرياضية، ويفسر الباحث ذلك أن الموظفين يعتبرون أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً لهم، ويرجع ذلك أيضاً إلى وجود مستوى عالٍ من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي، وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

وإحتلت الفقرة رقم 13: (لا يوجد طائل يعتد به من وراء العمل في الإدارة الرياضية) المرتبة **التاسعة** بمتوسط حسابي بلغ "3.8800" وإنحراف معياري "0.60769"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 13 كان عالي، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشاب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 13 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على أنه لا يوجد طائل يعتد به من وراء عملهم في الإدارة الرياضية، ويفسر ذلك بأن أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة، وأن إستمرارهم بالعمل يعود لموافقتهم على أهدافها وقيمها.

وإحتلت الفقرة رقم 02: (أتحدث أمام الآخرين دائماً عن مكانة الإدارة الرياضية وضرورة الحفاظ عليه) المرتبة **العاشرة** بمتوسط حسابي بلغ "3.8000" وإنحراف معياري "0.69631"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 02 كان عالي، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشاب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 02 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على أنهم يتحدثون أمام الآخرين دائماً عن مكانة الإدارة الرياضية وضرورة الحفاظ عليه، ويرجع الباحث ذلك إلى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالإلتزام والولاء التنظيمي لديهم.

وإحتلت الفقرة رقم 04: (غالباً ما أقبل القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمر في العمل داخل الإدارة الرياضية) المرتبة **الحادية عشر** بمتوسط حسابي بلغ "3.4600" وإنحراف معياري "0.95790"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 04 كان عالي، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشاب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 04 وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على أنهم غالباً ما يقبلون القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى يستمروا في العمل داخل الإدارة الرياضية، ويفسر الباحث ذلك بالمهنية العالية التي يمتلكها الموظفون والتي تحدد إلى أي درجة هم مستعدين لتحمل مسؤولياتهم، وهذا يدخل ضمن مفهوم التمكين الذي يهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بأداء مميز، ولأن إتقان العمل لا بد له من زيادة المعرفة

فيها إلى جانب زيادة المهارات اللازمة في الإتقان، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة كبيرة بين القيم السائدة في المنظمة ومستويات إلتزام الأفراد، فالمؤسسة هي المسؤولة عن زرع القيم الإيجابية التي تدعو إلى التجديد والإبتكار ومشاركة الأفراد في تحقيق أهدافها.

وإحتلت الفقرة رقم 11: (غالبا ما أجد صعوبة في الموافقة والإمتثال لسياسات العمل الخاصة بشئون الأفراد) المرتبة **الثانية عشر** بمتوسط حسابي بلغ "2.3100" وانحراف معياري "0.99184"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 11 كان **ضعيف**، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشاب والرياضة إتجهت نحو عدم الموافقة على الفقرة رقم 11، أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أنهم غالبا ما يجدون صعوبة في الموافقة والإمتثال لسياسات العمل الخاصة بشئون الأفراد، ويفسر الباحث ذلك بأن الأفراد يعملون كفريق واحد مترابطين ومتناسكين ويعملون معاً لتحقيق هدف مشترك وهو مصلحة المنظمة، وهذا يدل على توفر التعاون بين الموظفين وإيمانهم بتبسيط الإجراءات والتخفيف من التعقيدات الإدارية من أهم مقومات الرفع من الأداء لنجاح العمل في الإدارة الرياضية، مما يعكس مجهودات المسؤولين في ترسيخ معتقدات لعمل الجماعي لدى الموظفين التي هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل وكيفية إنجاز المهام وفق علاقة تفاعلية جماعية.

وإحتلت الفقرة رقم 03: (أشعر بقدر ضئيل من الولاء نحو الإدارة الرياضية) المرتبة **الثالثة عشر** بمتوسط حسابي بلغ "2.1400" وانحراف معياري "0.69660"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 03 كان **ضعيف**، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشاب والرياضة إتجهت نحو عدم الموافقة على الفقرة رقم 03، أي أن أفراد العينة لا يوافقون على شعورهم بقدر ضئيل من الولاء نحو الإدارة الرياضية، ويفسر الباحث ذلك بإحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في الإدارة الرياضية، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم الإدارة الرياضية الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

وإحتلت الفقرة رقم 09: (تعرضي لأي ظرف طارئ قد يدفعني إلى ترك العمل) المرتبة **الرابعة عشر** بمتوسط حسابي بلغ "1.9800" وانحراف معياري "0.77824"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 09 كان **ضعيف**، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشاب والرياضة إتجهت نحو عدم الموافقة على الفقرة رقم 09، أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن تعرضهم لأي ظرف طارئ قد يدفعهم إلى ترك العمل، ويفسر الباحث ذلك بقبولهم وإيمانهم بالإدارة الرياضية وبأهدافها وقيمها وإقتناعهم التام وإستعدادهم لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، ورغبتهم الشديدة في البقاء بها، وعدم ترك العمل فيها.

وإحتلت الفقرة رقم 14: (قراري بالعمل في الإدارة الرياضية كان خطأ كبيرا) المرتبة **الخامسة عشر** بمتوسط حسابي بلغ "1.8200" وانحراف معياري "0.28689"، كما أن مستوى الموافقة على الفقرة رقم 14 كان **ضعيف**، مما يعني أن

آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو عدم الموافقة على الفقرة رقم 14، أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن قرارهم بالعمل في الإدارة الرياضية كان خطأ كبيراً، ويفسر الباحث ذلك بإرتباط الموظفين بالإدارة الرياضية وذلك راجع إلى المناخ التنظيمي السائد فيها، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالإلتزام والولاء التنظيمي لديهم.

مناقشة النتائج:

من خلال جميع النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (18) المتعلق بإجابات أفراد العينة على العبارات محور الإلتزام التنظيمي نجد أن:

قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات محور الإلتزام التنظيمي قد بلغت (3.6251) وأن قيمة الإنحراف المعياري الإجمالي لعبارات محور الإلتزام التنظيمي قد بلغت (0.41847)، كما أن مستوى الموافقة على فقرات محور الإلتزام التنظيمي كان **عالي**، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إتجهت نحو الموافقة على عبارات محور الإلتزام التنظيمي وبمستوى إستجابة مرتفع، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى **عالي** على توافر سمة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "سالم العياشي" بوجود مستوى مرتفع من الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، وتتفق أيضاً مع دراسة "بنوناس صباح" بأن مستوى الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة حسب إجابات مفردات الدراسة كان مرتفعاً، كما إتفقت مع نتائج دراسة "سمية جقيدل" التي توصلت إلى أن الإلتزام التنظيمي كان مرتفعاً لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط.

في حين إختلفت مع نتائج دراسة "هدى درنوني" والتي توصلت نتائج دراستها إلى توفر درجة متوسطة من الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، كما إختلفت مع دراسة "رابح برباخ" الذي توصل إلى توفر درجة متوسطة من الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي كشفت عن وجود وتوفر سمة الإلتزام التنظيمي بمستوى عالي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، بأن الموظفين الإداريين في المؤسسة يتصفون بالمهنية العالية والتي تحدد إلى أي درجة هم مستعدين لتحمل مسؤولياتهم، ولأن إتقان العمل لا بد له من زيادة المعرفة فيها إلى جانب زيادة المهارات اللازمة في الإتقان، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة كبيرة بين القيم السائدة في المنظمة ومستويات إلتزام الأفراد، فالمؤسسة هي المسؤولة عن المناخ التنظيمي السائد فيها، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ

القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

ومن خلال ما تم عرضه مسبقاً في الجانب النظري يمكن القول بأن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته، وإقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والإلتزام لتحقيق ذلك وإنطلاقاً من هذا فإن الإلتزام التنظيمي يعبر عن إستثمار متبادل بين الفرد والمنظمة بإستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب على الفرد أن يسلك سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح وإستمرارية المنظمة، كالإستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية، وقد إتفق الباحثون على أن المفاهيم المتنوعة للإلتزام التنظيمي يمكن أن تندرج تحت نوعين مختلفين هما:

-الأول: الإلتزام المستمر أي إلتزام البقاء في المنظمة طالما تحقق له منافع، كمرکز الفرد في المنظمة، والأجر، والإمتيازات التي يحصل عليها، ويفقدها الفرد إذا ما ترك المنظمة، فهو يدرك أنه لا يمكن تعويض ذلك حيث يصبح ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة بالنسبة له ويبقى الفرد فيها لعدم وجود بديل آخر.

-الثاني: الإلتزام المؤثر أي البقاء بالمنظمة عن إقتناع، مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة لإقترانه بها وإندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها. (محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، 2003)

4-إختبار الفرضيات:

4-1-نتائج الفرضية الجزئية الأولى تفسيرها ومناقشتها:

أولاً: الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين التأثير المثالي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

للتحقق من الفرضية الجزئية الأولى وللكشف عن العلاقة بين التأثير المثالي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة، تم حساب معامل الإرتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول التالي حيث أن قاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'r' المحسوبة أكبر من قيمة 'r' المجدولة عند مستوى الدلالة "0.01" ودرجة الحرية "98" فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية البديلة H0.

الجدول رقم (19) يبين معامل الإرتباط بيرسون بين متغير التأثير المثالي والإلتزام التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R المحسوبة	R الجدولية	مستوى الدلالة "Sig"
التأثير المثالي	4.4020	0.45792	0.2970**	0.2540	0.003
الإلتزام التنظيمي	3.6251	0.41847			

قيمة 'r' المجدولة عند مستوى الدلالة "0.01" هي 0.2540 ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول التأثير المثالي بلغ (4.4020) كما أن المتوسط الحسابي للمتغير الثاني الإلتزام التنظيمي بلغ (3.6251) وبلغ معامل الإرتباط بيرسون المحسوب (0.2970) وهو أكبر من معامل الإرتباط بيرسون المجدول الذي بلغ (0.2540) عند مستوى الدلالة "0.01" ودرجة الحرية "98"، كما أن احتمال الخطأ "0.003" هو أقل من مستوى الدلالة "0.01"، ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية البديلة H0، أي أنه توجد علاقة إرتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وسمة الإلتزام التنظيمي، مما يدل على أن إمتلاك القادة الإداريين لمهارة التأثير المثالي يؤثر على تنمية سمة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين.

وهذه النتائج التي توصلنا إليها تؤكد على صحة الفرضية الأولى والتي نصت على أنه توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين التأثير المثالي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

ويعتبر التأثير الكاريزمي بعداً مهماً من أبعاد القيادة التحويلية، لأنه لا قيادة تحويلية إيجابية بدون وجود القيادة الكاريزمية المؤثرة في فكر الأتباع والمساهمة في توجيه سلوكهم، وفي الوقت نفسه تحركهم بفاعلية لتحقيق الأهداف والوصول إلى الرؤية من خلال الرسالة التي تُنتج لأن القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين يُعد مطلباً لأي مؤسسة تنشده التفوق والنجاح، ويسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت،

فيصبحون أهلاً للإعجاب والإحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في إعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على إستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا إستخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم متى توفرت هذه الصفات المثالية، ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم.

(أفوليو، عام 2003، ص 73)

ويعزى الباحث نتيجة العلاقة الإرتباطية الموجبة بين متغير التأثير المثالي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة بأن العلاقة بين القادة الإداريين "رؤساء المصالح" والموظفين المنتسبين إليهم تتسم بالثقة وهذا ما يؤدي إلى وجود الإحترام والتقدير بينهم، حيث أنهم يضعون أهداف مشتركة للعاملين ويشجعون مجموعات العمل المختلفة ويعملون على تنمية فكرة العمل ضمن مجموعات لما فيه من إثراء للعاملين ويقدمون نماذج ذات معنى وقيمة في العمل مما يؤثر إيجاباً في الأداء، الأمر الذي يترتب عليه زيادة الشعور بالإلتزام.

وكذلك يرجع الباحث هذه النتيجة إلى وجود ممارسات من طرف القادة في تمكين الموظفين من معرفة مهامهم وواجباتهم بشرح إجراءات العمل حرصاً منها على تعزيز فهمهم وتنشأة الموظف على إحترام العمل وتعديل سلوكه وتعزيز أدائه، فتبعية الموظفين في معرفتهم التنظيمية لمهامهم مرتبطة برئيس المصلحة عن طريق التعليمات الشفوية في الإجتماعات أو المقابلات أو التعليمات الكتابية، مما يدرهم على تحمل المسؤولية وتحمل أعباء وظيفتهم.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "أحمد صادق محمد الرقب" بوجود علاقة إيجابية بين التأثير المثالي وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة بقطاع غزة، كما إتفقت مع دراسة "بنوناس صباح" بأن للتأثير المثالي أثر على الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة، كما إتفقت مع دراسة "حميدي، جابر وحيد" التي خلصت إلى وجود تأثير متبادل بين التأثير الكاريزمي وتمكين العاملين بقطاع التربية في العراق، وإتفقت أيضاً مع دراسة "العبيري، فهد بن حمدان" التي أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التأثير الكاريزمي وبين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك.

وإختلفت هذه الدراسة مع دراسة "آماني عبد العاطي عمر الشيخ" والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود أثر للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، كما إختلفت مع دراسة "سالم لخطر" الذي توصل إلى وجود علاقة إرتباطية طردية سالبة بين التأثير المثالي ومهارة الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب والرياضة.

4-2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية تفسيرها ومناقشتها:

ثانيا: الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الحفز الإلهامي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

للتحقق من الفرضية الجزئية الثانية وللكشف عن العلاقة بين الحفز الإلهامي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة، تم حساب معامل الإرتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول التالي حيث إن قاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'r' المحسوبة أكبر من قيمة 'r' المجدولة عند مستوى الدلالة "0.01" ودرجة الحرية "98" فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية البديلة H0.

الجدول رقم (20) يبين معامل الإرتباط بيرسون بين متغير الحفز الإلهامي والإلتزام التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R المحسوبة	R الجدولية	مستوى الدلالة "Sig"
الحفز الإلهامي	4.1700	0.56165	0.4170**	0.2540	0.000
الإلتزام التنظيمي	3.6251	0.41847			

قيمة 'r' المجدولة عند مستوى الدلالة "0.01" هي 0.2540 ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول الحفز الإلهامي بلغ (4.1700) كما أن المتوسط الحسابي للمتغير الثاني الإلتزام التنظيمي بلغ (3.6251) وبلغ معامل الإرتباط بيرسون المحسوب (0.4170) وهو أكبر من معامل الإرتباط بيرسون المجدول الذي بلغ (0.2540) عند مستوى الدلالة "0.01" ودرجة الحرية "98"، كما أن احتمال الخطأ "0.000" هو أقل من مستوى الدلالة "0.01"، ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية البديلة H0، أي أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي وسمة الإلتزام التنظيمي، مما يدل على أن إمتلاك القادة الإداريين لمهارة الحفز الإلهامي يؤثر على تنمية سمة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين. وهذه النتائج التي توصلنا إليها تؤكد على صحة الفرضية الثانية والتي نصت على أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الحفز الإلهامي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

ويعزى الباحث نتيجة العلاقة الإرتباطية الموجبة بين متغير الحفز الإلهامي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة راجع إلى أن القادة الإداريين يتصرفون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسيه وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفائل، وتشجيعهم على تقديم أفكار وآراء متنوعة ومميزة، ويعملون على الرفع من مستوى الأداء في العمل من خلال التركيز على نقاط الضعف والعمل على تقويمها والتركيز على نقاط القوة المتوفرة وتدعيمها وتعزيزها، ويسعون

جاهدين على إستغلال الفرص والحد من التهديدات من خلال بث روح التعليم بين العاملين من الأخطاء السابقة، وإعتبارها تجارب علمية يمكن الإستفادة منها، وكون أن حل مشكلات العمل يتوقف بدرجة كبيرة على إلتزام العاملين وإبدائهم لروح المبادرة لحل هذه المشكلات، فإننا نجد أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة يحرصون على تحفيز العاملين لحل مشكلات العمل بطريقة مناسبة، حيث يساعد تحفيز العاملين على دعم جهودهم وتعزيز مشاركتهم من خلال تأمين مناخ يسمح لهم بحرية التعبير عن آرائهم وتقديم أفكارهم ومقترحاتهم دون خوف أو حرج، الأمر الذي يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية ويمنحهم قدراً من الثقة التي تمكنهم من ممارسة مهامهم بكفاءة وإقتدار.

وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الإتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وفي ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والإهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الإبتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والإعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح لمنظمة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "أماني عبد العاطي عمر الشيخ" والذي أظهرت نتائج دراسته أن الدافعية الإلهامية لها أثر ذو دلالة معنوية على الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، كما إتفقت مع دراسة "سالم لخطر" الذي أكدت دراسته على وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة بين الحفز الإلهامي ومهارة الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب والرياضة، كما إتفقت مع دراسة "شين و زهو" بوجود علاقة إيجابية بين الحفز الإلهامي وتنمية القدرات الإبداعية كما أن الحوافز تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية قدرات العاملين.

وإختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "بنوناس صباح" التي أظهرت نتائجها إلى عدم وجود أثر لبعده الحفز الإلهامي على كل أبعاد الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة.

4-3- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة تفسيرها ومناقشتها:

ثالثا: الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الإعتبار الفردي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

للتحقق من الفرضية الجزئية الثالثة وللكشف عن العلاقة بين الإعتبار الفردي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة، تم حساب معامل الإرتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول التالي حيث إن قاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'r' المحسوبة أكبر من قيمة 'r' المجدولة عند مستوى الدلالة "0.01" ودرجة الحرية "98" فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية البديلة H0.

الجدول رقم (21) يبين معامل الإرتباط بيرسون بين متغير الإعتبار الفردي والإلتزام التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R المحسوبة	R الجدولية	مستوى الدلالة "Sig"
الإعتبار الفردي	4.2980	0.49195	0.4090**	0.2540	0.000
الإلتزام التنظيمي	3.6251	0.41847			

قيمة 'r' المجدولة عند مستوى الدلالة "0.01" هي 0.2540 ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول الإعتبار الفردي بلغ (4.2980) كما أن المتوسط الحسابي للمتغير الثاني الإلتزام التنظيمي بلغ (3.6251) وبلغ معامل الإرتباط بيرسون المحسوب (0.4090) وهو أكبر من معامل الإرتباط بيرسون المجدول الذي بلغ (0.2540) عند مستوى الدلالة "0.01" ودرجة الحرية "98"، كما أن احتمال الخطأ "0.000" هو أقل من مستوى الدلالة "0.01"، ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية البديلة H0، أي أنه توجد علاقة إرتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإعتبار الفردي وسمة الإلتزام التنظيمي، مما يدل على أن إمتلاك المديرين لسمة الإعتبار الفردي يؤثر على تنمية سمة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين. وهذه النتائج التي توصلنا إليها تؤكد على صحة الفرضية الثالثة والتي نصت على أنه توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الإعتبار الفردي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

ويعزى الباحث نتيجة العلاقة الإرتباطية الموجبة بين متغير الإعتبار الفردي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة راجع إلى أن هناك إتجاهاً عاماً للقادة الإداريين "رؤساء المصالح" بالإهتمام بالإعتبارات الفردية للعاملين من خلال الإهتمام بمشاعرهم وتشجيعهم وتوجيههم وتقديم النصح لهم وإعتمادهم على الإتصال المفتوح معهم، وإسناد الأعمال والمهام للأشخاص القادرين على إنجازها ومراعات الفروق الفردية بين العاملين عند إسناد المهام لهم، كما أنهم يعملون ويهتمون بإحتياجات العاملين وأمورهم مثلما يهتمون بأمر العمل، مع تبنينهم

إستراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي، الأمر الذي يجعل المرؤوسين يشعرون دائماً بالفخر كونهم موظفين تابعين لإدارة تملك قادة إداريين يحترمونهم ويهتموا بهم وبأمورهم مما يؤدي إلى الإرتقاء بقدراتهم على أداء أنشطتهم مما يجعلهم ملتزمين نحو عملهم بشكل مرتفع.

كما يرجع الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى أن القادة الإداريين يهتمون إهتماماً كبيراً بحاجات العاملين معهم التي تتسم بالخصوصية، فحاجاتهم ليست واحدة وفي نفس الوقت يركز القادة التحويليون على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين، كذلك بتفويض الصلاحيات لهم وتمكينهم من ممارساتهم وتحفيزهم على إكتشاف خبراتهم من خلال التجارب التعليمية والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم، وأن القيادات بقر وزارة الشباب والرياضية تمتلك مستوى تعليمي عالي، وتدرك أهمية التدريب التعليمي في رفع وتطوير قدرات المرؤوسين، مما يسهم في تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة، ويتوقع أن التعامل مع المرؤوسين بهذه الطريقة يؤدي إلى رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم كما يؤيد ذلك "تانسكي" و "كوهين" بأن تشجيع وتطوير المرؤوسين يرتبط طردياً بمستوى الإلتزام التنظيمي، وكما وجد "ويليامز" بمراجعته لعدد من رسائل الماجستير في إدارة الأعمال التي أكدت نتائجها بأن ممارسة التوجيه والتغذية العكسية والتي تعد أهم عناصر الإهتمام الفردي تؤدي إلى ظهور نتائج وأثار في تنمية وتعزيز الإلتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين. (المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، عام 2011م، ص58).

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "سالم لخطر" الذي أكدته دراسته على وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة بين الإهتمام الفردي ومهارة الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب والرياضة، كما إتفقت مع دراسة "أحمد صادق محمد الرقب" بوجود علاقة إيجابية بين الإهتمام الفردي وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة بقطاع غزة، كما إتفقت مع دراسة "لوتن" بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الرؤساء لبعدها الإعتبارات الفردية ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وإتفقت أيضاً مع دراسة "جيروم" بوجود علاقة إيجابية بإعتدال بين بعد الإعتبارات الفردية والعدالة التنظيمية لدى محترفي الموارد البشرية بوسط ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية. وإختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "آماني عبد العاطي عمر الشيخ" والذي أظهرت نتائج دراسته إلى عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية للإهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم.

4-4- نتائج الفرضية الجزئية الرابعة تفسيرها ومناقشتها:

رابعا: الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الإستشارة الفكرية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

للتحقق من الفرضية الجزئية الرابعة وللكشف عن العلاقة بين الإستشارة الفكرية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة، تم حساب معامل الإرتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول التالي حيث إن قاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'r' المحسوبة أكبر من قيمة 'r' المجدولة عند مستوى الدلالة "0.01" ودرجة الحرية "98" فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية البديلة H0.

الجدول رقم (22) يبين معامل الإرتباط بيرسون بين متغير الإستشارة الفكرية والإلتزام التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R المحسوبة	R الجدولية	مستوى الدلالة "Sig"
الإستشارة الفكرية	4.1120	0.58900	0.3480**	0.2540	0.000
الإلتزام التنظيمي	3.6251	0.41847			

قيمة 'r' المجدولة عند مستوى الدلالة "0.01" هي 0.2540. ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول الإستشارة الفكرية بلغ (4.1120) كما أن المتوسط الحسابي للمتغير الثاني الإلتزام التنظيمي بلغ (3.6251) وبلغ معامل الإرتباط بيرسون المحسوب (0.3480) وهو أكبر من معامل الإرتباط بيرسون المجدول الذي بلغ (0.2540) عند مستوى الدلالة "0.01" ودرجة الحرية "98"، كما أن احتمال الخطأ "0.000" هو أقل من مستوى الدلالة "0.01"، ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية البديلة H0، أي أنه توجد علاقة إرتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإستشارة الفكرية وسمة الإلتزام التنظيمي، مما يدل على أن إمتلاك المديرين لسمة الإستشارة الفكرية يؤثر على تنمية الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين. وهذه النتائج التي توصلنا إليها تؤكد على صحة الفرضية الرابعة والتي نصت على أنه توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الإستشارة الفكرية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

ويفسر الباحث نتيجة العلاقة الإرتباطية الموجبة بين متغير الإستشارة الفكرية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة راجع إلى أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" في المؤسسة يعملون على حفز العاملين وإلهامهم وإستشارتهم فكرباً، ويملكون القدرة على تقديم النصائح للعاملين وإقناعهم كونهم صادقين معهم ويثقون في قدراتهم على إنجاز الأهداف المحددة، ويركزون على إنجاز المهام بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي، لما فيه من تعزيز وتنمية للقدرات الفردية وتوسيع للمعارف وإكتساب المهارات الجديدة.

كما يعزى الباحث هذه النتيجة لأهمية ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة مشجعين على إقامة علاقة إيجابية من خلال مشاركة مرؤوسيهم بمناسبة توفير المعاملة الحسنة لهم، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم ويجعلهم أسرة واحدة من خلال الإنسجام والتفاهم بينهم مما يؤثر على روحهم المعنوية وإستعدادهم للعمل ويشجع رغبتهم بالأمن والطمأنينة ويجعلهم يبادرون بإثراء أعمالهم ويرفعون من درجة إلتزامهم بالعمل، كما يحرصون على تنمية قدرات مرؤوسيهم فكرياً وتشجيعهم على المبادرة وتحمل المسؤولية عن طريق تفويض بعض الصلاحيات والمهام لمرؤوسيهم.

وتمثل الإستشارة الفكرية قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها ويتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام، لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يُعرضون أفكارهم للنقد أبداً. (أفوليو، عام 2003م، ص74)

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "آماني عبد العاطي عمر الشيخ" والذي أظهرت نتائج دراسته أن الإستشارة الفكرية لها أثر ذو دلالة معنوية على الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، كما إتفقت مع دراسة "حميدي، جابر وحيد" حيث أثبتت دراسته على وجود تأثير متبادل بين الإستشارة الفكرية وتمكين العاملين على وزارة التربية العراقية وأن أكبر المؤشرات تأثيراً في التمكين هي الإستشارة الفكري، كما إتفقت مع دراسة "لوتن" بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الرؤساء لبعث الإستشارة الفكرية ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وإتفقت أيضاً مع دراسة "جيروم" بوجود علاقة إيجابية بإعتدال بين بعث الإستشارة الفكرية والعدالة التنظيمية لدى محترفي الموارد البشرية بوسط ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية.

وإختلفت مع دراسة "بنوناس صباح" التي أظهرت نتائجها إلى عدم وجود أثر لبعث الإستشارة الفكرية على كل أبعاد الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة.

4-5- إختبار الفرضية العامة:

- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

للتحقق من هذه الفرضية العامة وللكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة، تم حساب معامل الإرتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول التالي حيث أن قاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'r' المحسوبة أكبر من قيمة 'r' المجدولة عند مستوى الدلالة "0.01" ودرجة الحرية "99" فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية البديلة H0، حيث أن:

➤ H0: لا توجد علاقة إرتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسمة الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة "0.01" ودرجة الحرية "98".

➤ H1: توجد علاقة إرتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسمة الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة "0.01" ودرجة الحرية "98".

الجدول رقم (23) يبين معامل الإرتباط بيرسون بين متغير القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R	R	مستوى الدلالة
			المجدولية	المحسوبة	"Sig"
القيادة التحويلية	4.2455	0.46845	0.2540	0.4140**	0.000
الإلتزام التنظيمي	3.6251	0.41847			

قيمة 'r' المجدولة عند مستوى الدلالة "0.01" هي 0.2540 ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول القيادة التحويلية بلغ (4.2455) كما أن المتوسط الحسابي للمتغير الثاني الإلتزام التنظيمي بلغ (3.6251) وبلغ معامل الإرتباط بيرسون المحسوب (0.4140) وهو أكبر من معامل الإرتباط بيرسون المجدول الذي بلغ (0.2540) عند مستوى الدلالة "0.01" ودرجة الحرية "98"، كما أن احتمال الخطأ "0.000" هو أقل من مستوى الدلالة "0.01"، ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية البديلة H0، أي أنه توجد علاقة إرتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسمة الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة "0.01" ودرجة الحرية "98"، كما أن تحقق الفرضيات الجزئية يدل على أن إمتلاك القادة الإداريين لسلوكيات القيادة التحويلية يؤثر على تنمية الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، ويتضح لنا أنه كلما زاد توافر سلوك القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة "التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإعتبار الفردي، الإستشارة الفكرية" للقادة الإداريين في المؤسسة كلما زاد تحسن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين فيها.

وهذه النتائج التي توصلنا إليها تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية والتي نصت على أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

ويفسر الباحث نتيجة العلاقة الإرتباطية الموجبة بين متغير القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة راجع إلى أن ممارسة القادة الإداريين "رؤساء المصالح" في المؤسسة لسلوك القيادة التحويلية يرفع من مستوى إدراك الموظفين لأهداف المنظمة ويقوي قناعتهم بها وبأهميتها، مما يسهل من مهام العمل الذي يقومون به، ويزيد من حماسهم بحيث يبذلون أقصى جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف، مما يشعرهم برغبة قوية بالبقاء في المؤسسة، فهم يعملون على بث روح الفريق والتعاون بين الجماعات لتحقيق الأهداف المشتركة، ويغرسون روح الفخر والإعتزاز في نفوس مرؤوسيههم وتحقيق الثقة والإحترام من جانبهم، إضافة إلى تقديم الدعم الفردي لهم من خلال الإهتمام بحاجاتهم ورغباتهم والتعاطف مع مشاكلهم ومشاعرهم، كما يبذلون ثقتهم في قدرات مرؤوسيههم على تحقيق مستويات عالية من الأداء مما يؤدي إلى زيادة الشعور لدى العاملين بالتحمدي والثقة بالنفس، وتبعاً لهذه السلوكيات فإن العاملين الذين يتبعون لهؤلاء القادة غالباً ما يشعرون بالثقة العالية والإحترام إتجاه قاداتهم، مما يجعل القادة قادرين على دمج كافة العاملين بعضهم مع بعض ويشاركون معا في رؤية واحدة وقيما مشتركة مما ينمي لديهم الإلتزام التنظيمي.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي وبالرجوع إلى الخلفية النظرية والدراسات السابقة يرى الباحث أنه من أهم ما يميز القيادة التحويلية التي ظهرت كنتاج للعديد من المتغيرات والتطورات الحديثة هو قدرتها على قيادة المنظمة في مواجهة هذه التحديات وذلك من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم وفتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، إضافة إلى ذلك أنها تركز على مبدأ التغيير الجذري في فكر وثقافة المنظمة عن طريق إقناع الأفراد وتوجيه إهتماماتهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية وهو تعميق مستوى وإدراكهم ووعيهم بضرورة تحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة، كما تهدف إلى تحقيق التفاهم والتناسق والإنسجام بين العمال فيما بينهم من جهة وبين الرؤساء من جهة أخرى.

وتعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي نوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغيرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع إهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماطيكي، والإهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي. (العامري، ص21، عام 2002م)

وإنفقت نتائج هذه الدراسة مع أغلب الدراسات التي تطرقنا إليها وذكرناها سالفاً والتي نذكر من بينها دراسة "سالم لخطر" التي أكدت على وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة بين القيادة التحويلية ومهارة الإبداع الإداري من وجهة نظر

موظفي مديريات الشباب والرياضة، ودراسة "سحر بن خلف سلمان مدين" بوجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.01" بين مجالات القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، كما إتفقت مع دراسة "أحمد صادق محمد الرقب" بوجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة بقطاع غزة، وإتفقت أيضاً مع دراسة "يونس عواد" بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء بدمشق، وإتفقت أيضاً مع دراسة "العبيري، فهد بن حمدان" بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك، كما إتفقت مع دراسة "لوتن" بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الرؤساء لأبعاد سلوك القيادة التحويلية ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وإتفقت أيضاً مع دراسة "جيروم" بوجود علاقة قوية لسلوك القيادة التحويلية عموماً نؤثر إيجابياً على الرضا وممارسة جهد إضافي من قبل العاملين.

الفصل الخامس:

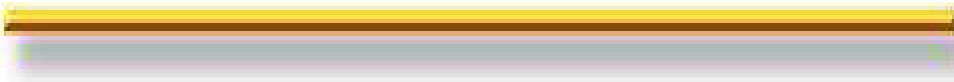


استنتاجات واقتراحات

1- استنتاجات عامة

2- اقتراحات

3- الآفاق المستقبلية للدراسة



1- استنتاجات عامة:

بعد دراسة موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين **التأثير المثالي والإلتزام التنظيمي** لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين **الحفز الإلهامي والإلتزام التنظيمي** لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين **الإعتبار الفردي والإلتزام التنظيمي** لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين **الإستشارة الفكرية والإلتزام التنظيمي** لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

وهذه النتائج التي توصلنا إليها "تحقق الفرضيات الجزئية كلها" تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية والتي نصت على أنه **توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي** لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

2- الإقتراحات:

بناءً على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والتي تناولنا فيها موضوعاً هاماً من مواضيع الإدارة والتنظيم وهو القيادة التحويلية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، تبين ضرورة تقديم مجموعة من الإقتراحات التالية:

- ضرورة إهتمام القيادات العليا في وزارة الشباب والرياضة بمفهوم القيادة التحويلية وإتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على رفع مستوى الإلتزام لدى الموظفين.
- عقد برامج تدريبية للقيادة الإداريين "رؤساء المصالح" في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة للتعريف بالقيادة التحويلية وأبعادها المتمثلة في "التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والإعتبار الفردي والإستشارة الفكرية"، وبيان أهمية هذا الأسلوب القيادي الحديث الذي أخذ مكانه في أدبيات الإدارة، حتى يستطيع هؤلاء القادة إستبدال أساليبهم القيادية بأسلوب أكثر تطوراً وأكثر مرونة وإقبالاً على التغيير.
- ضرورة إعداد برامج تكوينية للقيادة الإداريين "رؤساء المصالح" حول كيفية تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، وأساليب الوصول إلى ذلك.

- إنشاء وحدة للبحوث والتطوير تقوم على أساس دراسة أوضاع الوزارة وتحديد أوجه الخلل بها ومن ثم تقديم أفضل الإقتراحات والوسائل التي يتم من خلالها الربط بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين والإلتزام التنظيمي، والأخذ في ذلك بأهم معايير الجودة العالمية المعمول بها.
- تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسة، عن طريق عقد ندوات وورشات عمل، بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف المؤسسة، وبما يعزز إلتزام الموظفين لدى المؤسسة التي يعملون بها.
- إعطاء العاملين مساحة من الحرية في أداء الأعمال لإكتشاف مهاراتهم وإشراكهم في عمليات إتخاذ القرارات للإستفادة من آرائهم وأفكارهم في تطوير العمل داخل المؤسسة.
- الإهتمام بجانب تنمية العلاقات الإجتماعية بين العاملين من خلال البرامج والأنشطة ذات الطابع الثقافي الترفيهي، مع تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين، لما في ذلك من أثر على تعزيز ورفع مستويات الإلتزام التنظيمي لديهم.
- زيادة الإهتمام بإحتياجات العاملين وتبنى إستراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي الذي يؤدي إلى شعور العاملين بالفخر كونهم يعملون مع قيادات تحترمهم، وتهتم بهم وبأمورهم ويؤدي ذلك إلى الإرتقاء بقدرتهم على أداء أنشطتهم مما يجعلهم ملتزمين في أدائهم لعملهم بشكل مرتفع.
- تشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق بصورة أكبر، وزيادة العمل على إستشارة العاملين وخلق مناخ تنافسي يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم.
- الإهتمام بتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين في الوزارة، والعمل على تدعيم نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف من خلال عقد الدورات التدريبية وورشات العمل والندوات لتعزيز سلوكيات الحفز الفكري لدى القيادات في الوزارة.
- العمل على إنشاء شبكة إتصالات واسعة داخل الوزارة تسهل وصول الموظف إلى رؤسائه في المستويات المختلفة ويمكن في هذا الاتجاه إنشاء وحدة مسئولة عن تلقي الشكاوى والإقتراحات، وكذلك المشكلات التي تواجه الموظفين، والتعامل مع ذلك بكل جدية من قبل القيادة.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول مفهوم القيادة التحويلية، وإمكانية الإستفادة منها وذلك بدراسة متغيرات أخرى مثل "الإبداع الإداري، الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، إدارة الجودة الشاملة".
- إعطاء الفرص في التوظيف لخريجي المعاهد الرياضية من الجامعات وبالأخص طلبة الإدارة والتسيير الرياضي لما لهم من دراية إدارية إكتسبوها من خلال التكوين الأكاديمي ليساهموا في تطوير المؤسسات الرياضية لما لهم من إلتزام مكتسب.

3- الآفاق المستقبلية للدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة الحالية ومن خلال التجربة الميدانية تبين للباحث أن هناك مشكلات أساسية تحتاج إلى دراسات علمية في مجال الإدارة والتسيير الرياضي نذكر منها ما يلي:

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة الإدارية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الإدارات الرياضية.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على التكنولوجيا الحديثة وعلاقتها بالالتزام العاملين في الإدارات الرياضية.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة.
- إجراء المزيد من البحوث للتعرف على دور القيادة التحويلية في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- إجراء دراسات حول دور ممارسات الإدارة الحديثة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.



قائمة
المصادر
والمراجع



4-المراجع المعتمدة في الدراسة:

أولاً: قائمة المصادر:

• القرآن الكريم.

• الحديث النبوي الشريف.

ثانياً: قائمة المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الجزء السابع، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، سنة 2004م.
2. إبراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سنة 2003م.
3. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، المجلد الثاني عشر، الطبعة الحادية عشر، بيروت، سنة 2000م.
4. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، الطبعة الرابعة، بيروت، سنة 2005م.
5. أحمد الخطيب وآخرون: تقييم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، سنة 1998م، عمان.
6. أحمد عبيدات سهيل: القيادة "أساسيات نظريات مفاهيم"، عالم الكتاب الحديثة، الطبعة الثانية، سنة 2007م.
7. أحمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، رقم الجرد 11557، سنة 2001م.
8. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل للأداء المتميز"، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003م.
9. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، الإسكندرية، سنة 2000م.
10. أفوليو بروس: تنمية القيادة "بناء القوى الحيوية"، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2003م.
11. آل الخليفة، فاطمة، والربيعان، عصام: قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، الكويت، سنة 2000م.
12. آل علي، رضا صاحب أبو حمد: الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر، عمان، سنة 2010م.
13. أنجيس موريس: منجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، سنة 2004م.
14. بشير صالح الرشيد: مناهج البحث العلمي "رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الكويت، سنة 2000م.
15. بطاح أحمد: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2006م.
16. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عام 2010م، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة. رقم التصنيف 658.
17. البلداوي: أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي "التخطيط البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام spss"، دار الشروق، سنة 2007م.

18. بوداود عبد اليمين: مناهج البحث العلمي في علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، سنة 2010م.
19. بوسنر كوزس: القيادة، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، سنة 2005م.
20. بيتريج ريد: القيادة المتميزة "صياغة إستراتيجيات للتغيير"، ترجمة علا أحمد، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة 2005م.
21. البيهقي، أحمد: دلائل النبوة ومعرفة أحوال صاحب الشريعة، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، سنة 1988م، بيروت.
22. تامي ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الميسرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2000م.
23. تشارلز إتش، وحي آر بيشوب: إحداث التغيير لكل شخص تلو الآخر، الرياض، مكتبة جرير للطباعة والنشر والتوزيع، سنة 2001م.
24. تشارني: المدير الفوري، مكتبة جرير، سنة 2001م.
25. تورويوف: دليل المديرين إلى التعامل مع الآخرين، ترجمة مكتبة جرير، سنة 2001م.
26. جرينبيرج جيرالد يبارون: إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، ترجمة محمد بسيوني إسماعيل، دار المريخ للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، سنة 2004م.
27. جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، سنة 2002م.
28. حريم حسن: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والمنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، سنة 1998م.
29. حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة "النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة"، دار حامد للنشر، عمان، سنة 2009م.
30. حسام سامر عبده: الإدارة الرياضية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2011م.
31. حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "نظريات الإدارة وتطبيقاتها"، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، سنة 2003م.
32. حسن راوية: القيادة "الماضي-الحاضر-المستقبل"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، سنة 2014م.
33. حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م.
34. حسين حريم: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2004م.
35. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة "دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، سنة 2010م، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، رقم التصنيف 1068.
36. حميدي خميسي: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، رقم التصنيف 2120.
37. خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2007م.
38. خير الدين علي أحمد عويس: دليل البحث العلمي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 1997م.
39. درويش، إبراهيم: الإدارة العامة في النظرية والممارسة، دار النهضة العربية، الطبعة الخامسة، سنة 1982م.
40. دودين أحمد يوسف: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2012م.

41. الربيعة صالح بن محمد: كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، سنة 2012م.
42. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2002م.
43. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، سنة 2008م.
44. الرواشدة، خلف سليمان: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، سنة 2007م، عمان.
45. السيد عباس نوردين: عهد أمير المؤمنين إلى القادة المسؤولين "مركز بقية الله الأعظم"، الطبعة الأولى، بيروت، سنة 1998م.
46. السلمي علي: إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، سنة 2001م، القاهرة.
47. السلمي علي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب للطباعة والنشر، الطبعة الرابعة، سنة 2002م، القاهرة.
48. السلمي، علي: إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للنشر والتوزيع، سنة 1996م، القاهرة.
49. سيد الهواري: القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مكتبة عين الشمس، القاهرة، سنة 2005م.
50. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2005م.
51. الضحيان عبد الرحمان ابن إبراهيم: الإدارة والحكم في الإسلام "الفكر والتطبيق"، الطبعة الثالثة، سنة 1991م.
52. طارق السويدان: خماسية الولاء "كيف تحفز وتبني ولاء العاملين"، دار بن حزم، بيروت، لبنان، سنة 2003م.
53. طريق شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار المعارف، عمان، سنة 2002م.
54. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، سنة 1997م.
55. عبد الباقي، صلاح الدين محمد: إدارة الموارد البشرية، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2001م.
56. عبد الباقي، صلاح الدين محمد: مبادئ السلوك التنظيمي، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2005م.
57. عبد الباقي، صلاح: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، سنة 2004م.
58. عبد الرحمان الكواكبي: طبائع الإستبداد ومصارع الإستعباد، دار النقاش، الطبعة الثانية، سنة 1989م، بيروت.
59. عبد الشافي محمد أبو الفضل: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، سنة 1996، الطبعة الأولى، القاهرة.
60. عبد الفتاح محمد دويدار: المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي، المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007م.
61. عبوي زيد منير: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر، عمان، سنة 2008م.
62. عبوي، زيد منير: التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2006م.
63. عبيدات سهيل أحمد: القيادة "أساسيات نظريات مفاهيم"، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، سنة 2007م.
64. عدون ناصر دادي: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار محمدية العامة، الجزائر، سنة 2003م.
65. عساف عبد المعطي: مبادئ الإدارة العامة، دار زهران، عمان، سنة 2009م.

66. العساف، حمد صالح: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة 3، شركة العبيكان للطباعة والنشر، سنة 2003م، بالرياض.
67. عصام بدوي: إستثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، الطبعة الأولى، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، سنة 2002م.
68. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة 2001م.
69. العطية، ماجدة: سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2003م.
70. عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد إستراتيجي"، دار وائل، الأردن، سنة 2005م.
71. علاق بشير: الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، سنة 2008م.
72. علاق بشير: القيادة الإدارية، دار البازاوي العلمية للنشر، عمان، الأردن، سنة 2010م.
73. عماد الدين: إعداد مدر المدرسة لقيادة التغيير، النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن الواحد والعشرين، مركز الكتاب الأكاديمي، سنة 2003م.
74. الغامدي، سعيد محمد: القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية "نموذج مقترح"، كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، سنة 2007م، الرياض.
75. فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، رقم التصنيف 553، سنة 2009م.
76. فائق حسني أبو حلينة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2004م.
77. فرحات ليلي سيد: القياس والإختبار في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011م.
78. الفريجات خضير كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة، الشهابي أنعام: السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، دار إثراء للنشر، الأردن، سنة 2009م.
79. فريد كامل أبو زينة، منهج البحث العلمي "الكتاب الثاني في البحث العلمي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2006م.
80. فضيل دليو: دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، سنة 1995م.
81. فلييه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، الطبعة الأولى، سنة 2005م، عمان.
82. القحطاني، سالم سعيد وآخرون: منهج البحث في العلوم السلوكية، الطبعة 2، مكتبة العبيكان، الرياض، سنة 2004م.
83. القحطاني، سالم سعيد: القيادة الإدارية "التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، الطبعة الثانية، الرياض، سنة 2008م.
84. القيروتي محمد قاسم: دراسة السلوك الإنساني "الفردية والمجتمعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000م.
85. اللوزي، موسى: التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سنة 1999م، عمان.
86. ماثيو جيدير: منهجية البحث العلمي، ترجمة من الفرنسية، سنة 2004م.
87. ماجد العطية: سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، سنة 2003م.

88. ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، سنة 2004م.
89. محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين غضبان: القياس في التربية الرياضية وعلم القياس الرياضي، دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، سنة 1996م.
90. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، سنة 2003م.
91. محمد شفيق: البحث العلمي "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، الإسكندرية، مصر، سنة 1998م.
92. المخلافي، محمد سرحان: القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع الكويت، سنة 2007م.
93. مرسي جمال الدين محمد، ثابت محمد عبد الرحمان إدريس: الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، سنة 2006م.
94. المرسي، جمال الدين محمد، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2003م.
95. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2002م.
96. مصطفى حسني باهي: سيكولوجية الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، سنة 2001م.
97. مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، سنة 1999م.
98. ملحم سامي محمد: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الميسرة والتوزيع للنشر والطباعة، عمان، سنة 2002م.
99. منسي محمود عبد الحلیم: منهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003م.
100. نواف كنعان: إتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2007م.
101. نواف كنعان: القيادة الإدارية "إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، سنة 2001م، الطبعة الأولى.
102. نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، سنة 2002م، عمان.
103. الهواري، سيد: ما بعد المدير الفعال؟ القائد التحويلي، مكتبة عين شمس، سنة 1996م، القاهرة.
- ثالثاً: قائمة المجالات والدوريات العلمية:
104. أحمد إسماعيل الشوابكة يونس حسن الطعاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1، الأردن، سنة 2013م.
105. حكمت محمد فليح: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي "دراسة إستطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت"، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 83، اليمن، سنة 2010م.
106. خضير، نعمة وآخرون: الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة "دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 31، ص 74-105، سنة 1996م.
107. الخوالدة، عايد أحمد حماد: درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، مجلة بحوث التربية النوعية العدد: 23، مصر، سنة 2001م.

108. داود، عبد العزيز أحمد محمد: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، عين شمس، لمجلد 1، العدد 39، مصر، سنة 2015م.
109. رشيد، مازن فارس: الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 25، عام 2003م.
110. السيادة، نوال حسين جميل: القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، لمجلد 11، العدد 1، الأردن، سنة 2015م.
111. سلامة، عادل عبد الفتاح: الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، عين شمس، المجلد 1، العدد 23، مصر، 1999م.
112. سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون: الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية "دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الثالث والثمانون، سنة 2010م.
113. الشريف أماني محمد محسن: القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير لدى متخذي القرارات بالأندية الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، العدد: 76، مصر، سنة 2016م.
114. الصرايرة، حسين يوسف: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسات الجزائر، العدد: 19، مصر، سنة 2012م.
115. الطعاني حسن أحمد المصطفى: درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مؤتة للبحوث والدراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد 4، الأردن، سنة 2013م.
116. العامري أحمد: السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، المجلد 9، سنة 2002م، جامعة الكويت.
117. العبيري، فهد بن حمدان: تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية، المجلد 27، العدد 10، سنة 2016م.
118. العتيبي، سعود محمد، السواط، طلق عوض: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 80، عام 1997م.
119. العتيبي، سعد: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث للجمعية السعودية للإدارة، سنة 2005م، جدة.
120. العوضي، فايزة بن عبد الله: تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري "دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت"، المجلد: 22، العدد: 93، سنة 2015م، مصر.
121. غنام ختام عبد الله علي: السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، سنة 2005م.
122. الكواز، عدي غانم محمود: القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليده في الإتحادات الرياضية الفرعية، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، المجلد: 19، العدد: 60، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق سنة 2013م.

123. محمد جودت محمد فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، ص-165 ص 195، سنة 2014م.
124. النويقة، عطا الله بشير عبود: أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد: 42، العدد: 1، سنة 2015م، الأردن.
125. هاشم، عبد العزيز: أثر نمط القيادة على أداء ورضا العميل "دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة"، بحث ضمن كتاب بعنوان: الإدارة وتحديات العصر، سنة 2001م.
126. الهاللي: إستخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد الواحد والعشرين، عام 2001م، الإسكندرية.
127. هيجان، عبد الرحمن أحمد: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 1998م، الرياض.
128. يعقوب عادل ناصر الدين: درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- رابعاً: قائمة الأطروحات والرسائل العلمية:
129. بنوناس صباح: أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي "دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة" رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم، سنة 2016م.
130. الحربي، شجاع بن متعب: علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي "دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك في المنافذ الجمركية الجوية والبحرية والبرية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، سنة 2001م.
131. حلس صقر: دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين "حالة دراسية على بلدية غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2012م.
132. حنون، سامي إبراهيم حمادة: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، سنة 2006م، غزة.
133. خلف حسني سعيد محمد كريم: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، سنة 2010م.
134. خلود فواز الزعبي: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2013م.
135. الدهشة زياد بن عبد الله: المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرز بيرج، ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، سنة 2007م.
136. رتيبة محمد حسن سلامة: الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، سنة 2003م.

137. سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، بكلية التجارة، قسم إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2006م.
138. سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي: النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، سنة 2009م.
139. سناء محمد عيسى: دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة مقدمة لقسم أصول التربية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية، سنة 2008م.
140. شريف أحمد عباس: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي "دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية الأردنية"، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، سنة 2010م.
141. الشريف أماني محمد محسن: القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير لدى متخذي القرارات بالأندية الرياضية، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم، بقسم الإدارة الرياضية، بمصر، سنة 2014م.
142. صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، سنة 2008م.
143. صالح بن محمد الربيع: كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، سنة 2010م.
144. العامري أحمد: القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، إصدارات جامعة الملك سعود، دراسة إستطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود، سنة 2001م، الرياض.
145. عبد العزيز محمد علي شمس الدين: تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية، بحث مقدم لنيل درجة دكتور الفلسفة في التربية، تخصص الإدارة التربوية، سنة 2012م.
146. عبد القادر بلخير: إدارة الوقت وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى عمال المركبات الرياضية، مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة سوق أهراس، الجزائر، سنة 2011م.
147. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 2011م.
148. العتيبي مشعل: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2008م.
149. العمري عبد الله مهدي: تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، سنة 2008م.
150. العمري: العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة "دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، سنة 2003م.

151. العمري، مشهور بن ناصر: العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، سنة 2004م، الرياض.
152. عيسى، سناء محمد عيسى: دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، سنة 2008م، غزة.
153. الغامدي سعيد بن محمد آل عاتق: النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، سنة 2009م.
154. الغامدي، سعيد محمد: القيادة التحويلية في الجامعات السعودية "مدى ممارستها وإمتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، سنة 2000م، مكة المكرمة.
155. الغامدي جمعان بن خلف جمعان: ممارسة مديري التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، سنة 2011م.
156. الفقيه، محمد بن هادي: القيادة التحويلية لمدير التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، سنة 2006م، مكة المكرمة.
157. ماجد بن عبد الرحمان البهلال: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية "دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 2008م، السعودية.
158. محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مقدمة إستكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، سنة 2006م.
159. محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، سنة 2005م.
160. محمد حسن محمود الغرابوي: دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة "دراسة تطبيقية على الشق المدني في الوزارة الداخلية والأمن الوطني، قطاع غزة، قدم هذا البحث إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، سنة 2014م.
161. محمد كريم، حسني سعيد خلف: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية، سنة 2010م.
162. منصور بن نايف بن ماشع العتيبي: أنماط التفكير الإداري وعلاقتها بالقيادة التحويلية في مجال الإشراف التربوي، متطلب تكميلي لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، سنة 2006م، بالمملكة العربية السعودية.
163. لوزان خالد محمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2006م.
164. وسيلة واعر: دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري "دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، سنة 2015م.

خامساً: قائمة القوانين والمراسيم التنفيذية:

165. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 71، أكتوبر 2005م.

166. القانون رقم 10-04 المؤرخ في 14 أوت 2004م، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، الجريدة الرسمية، العدد 5.

167. المرسوم التنفيذي رقم 05-411 المؤرخ في 16 رمضان عام 1425هـ الموافق ل 19 أكتوبر عام 2005م يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة.

سادساً: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

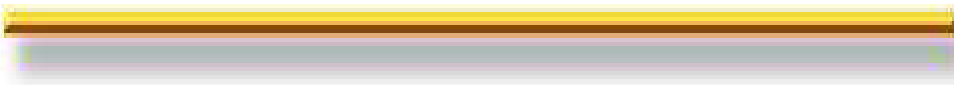
168. Kirkland, K. (2011). The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941.
169. Northouse, P. (2004). Leadership theory and practice. 3rd. ed. San Francisco CA: Sage Publications, Inc.
170. Barbuto, J. & Burbach, M. (2006), the emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials, The Journal of Social Psychology, 146(1):51-64.
171. Bass, B. & Avolio, B. (1994), Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, United states: library of congress.
172. Krishnan, V. (1998), Influencing the transformational leadership: strategies used by followers, International Association of Management, 16(1): 21-27.
173. Avolio, B., Waldman, D, Yammarino, F. (1991), leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership, Journal of European Industrial Training, (15):9-16.
174. Popper, Micha and ofra Maysel: Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership, 2003.

الملاحق



1- الاستبيان.

2- تسهيل مهمة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

الإستمارة

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذه الإستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية" وهذا لإستكمال نيل شهادة الدكتوراه LMD الطور الثالث تخصص إدارة وتنظيم رياضي.

وأرجوا منكم تعبئة الإستمارة بعناية ودقة وإختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بأن الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وشكراً على إهتمامكم وتعاونكم

تحت إشراف:

الدكتور مفتاح عمرون

من إعداد الطالب:

زاوي زيد

السنة الجامعية: 2019/2018

القيادة التحويلية:

هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ

تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة التي تلائم هذه الرؤية. (العامري، 2001م، ص 7)

-التعريف الاجرائي للقيادة التحويلية:

هي السلوكيات التي يقوم بها القائد أو وزير الشباب والرياضة المشتملة على العناصر الأربعة التي حددها كل من "باس" و "أفوليو" وهي التأثير القائم على القدوة والمثال، والحفز الإلهامي، والإستشارة الفكرية، والإهتمام الفردي وتؤثر هذه السلوكيات في مرؤوسيه بحيث يكونون أكثر إندماجا بالمؤسسة أو المنظمة التي يعملون بها، وأكثر إجتهدا في أدائهم فكريا

وعمليا لتحقيق الأهداف الرياضية المنشودة.

1--التأثير المثالي:

قدرة القائد على كسب الثقة والإعجاب والإحترام والتقدير التابعين ويُعد المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد

والإنصياع برغبة لكل مطالبه.

2--الحفز 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 والإلتزام بالأهداف التنظيمية.

3--الإعتبار الفردي: قيام القائد بإيلاء الإهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة

ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين

4--الإستشارة الفكرية: إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعيا بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات

ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والإستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم.

3-الإلتزام التنظيمي:

ونقصد به الشعور الإيجابي المتولد عند العاملين وموظفي الإدارات الرياضية تجاه عملهم وإتمائهم له، ورغبتهم في البقاء

فيه وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منه، مما يدفعهم إلى بذل المجهودات المطلوبة والتطوعية من أجل نجاح المنظمة وتقديمها

ورفاهيتها والإلتزام بقيم وأهداف المنظمة إلى درجة التوافق معها

أولاً: بيانات أبعاد القيادة التحويلية

أمل من سعادتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الإستبانة والتي تبين واقع ممارسة القائد الإداري "رئيس المصلحة" الذي تتعامل معه في الإدارة الرياضية.

1- التأثير المثالي "الكاريزمي".

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة	
					يتمتع بقوة الشخصية واللباقة والقدرة على الإقناع.	01
					يتمتع بالثقة والصدق في التعامل مع العاملين.	02
					معالجة الأزمات بسرعة وبحلول واقعية.	03
					حصولهم على التقدير والإحترام والثقة من قبل العاملين.	04
					توفير إحتياجات العاملين قبل إحتياجاتهم الشخصية	05

2- الحفز الإلهامي.

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة	
					إستشارة حب التحدي في العاملين.	06
					القدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين.	07
					تحديد الأهداف والإلتزام بتحقيقها.	08
					العمل بروح الفريق والجماعة باستمرار.	09
					المتابعة وتقديم النصائح بطرق تربوية.	10

3- الإعتبار الفردي.

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة	
					يحاول معرفة إحتياجاتي ويساعدني للحصول عليها.	11
					يوكل المهام للمرؤوسين وفقاً لقدراتهم وإحتياجاتهم.	12
					يحرص على تدريب وتعليم المرؤوسين لتطوير مستوى الأداء لديهم.	13
					من السهل الوصول إليه عند الحاجة.	14
					يعمل على التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين.	15

4- الإستشارة الفكرية.

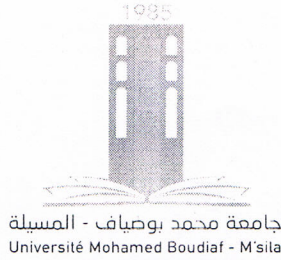
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة	
					البحث عن الأفكار الجديدة في العمل لحل المشاكل.	16
					تشجيع العاملين على تقديم الحلول المحتملة.	17
					التأكيد على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل.	18
					تحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف.	19
					المساعدة في إدراك المشاكل وإيجاد حلول عالية الجودة لها بسهولة ويسر.	20

ثانيا : بيانات الإلتزام التنظيمي.

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية كأحد موظفي وزارة الشباب والرياضة.

لا أوافق بشدة	لا اوافق	أوافق الى حد ما	اوافق	أوافق بشدة	العبارة
					01 تتوفر لدي الرغبة في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في الإدارة الرياضية.
					02 أتحدث أمام الآخرين دائما عن مكانة الإدارة الرياضية وضرورة الحفاظ عليه.
					03 أشعر بقد ضئيل من الولاء نحو الإدارة الرياضية.
					04 غالبا ما أقبل القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمر في العمل داخل الإدارة الرياضية.
					05 يوجد تماثل كبير بين القيم التي أومن وقيم العمل في الإدارة الرياضية.
					06 أشعر بالفخر لإنتمائي للإدارة الرياضية
					07 العمل في الإدارة الرياضية يستثير قدراتي وطاقتي.
					08 تعتبر الإدارة الرياضية من أفضل الإدارات التي يمكن أن أعمل بها.
					09 تعرضي لأي ظرف طارئ قد يدفعني إلى ترك العمل
					10 أشعر بسعادة بالغة لإختياري هذا المجال الذي أعمل فيه
					11 غالبا ما أجد صعوبة في الموافقة والإمتثال لسياسات العمل الخاصة بشئون الأفراد.
					12 أهتم بالفعل بمصير العمل في الإدارة الرياضية
					13 لا يوجد طائل يعتد به من وراء العمل في الإدارة الرياضية
					14 قراري بالعمل في الإدارة الرياضية كان خطأ كبيرا.
					15 أجد أن عملي في الإدارة الرياضية أفضل من العمل في أي إدارة أخرى.

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed Boudiaf de M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités
Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de
la recherche scientifique et des relations
extérieures



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية

N° : 39 / ISTAPS /2017

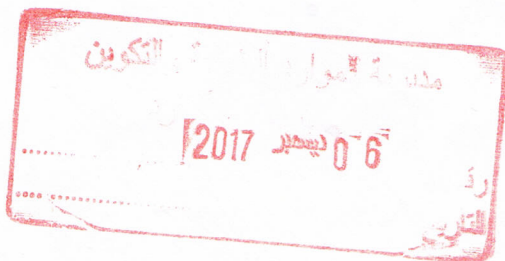
M'Sila le : 14/11/2017

*A MONSIEUR : LE CHEF PERSONNEL
DU LA JEUNESSE ET DES SPORTS. .*

OBJET : DEMANDE DE FACILITER LA TACHE SCIENTIFIQUE.

J'ai l'honneur de solliciter de votre bienveillance de bien vouloir accepter l'étudiant : Zeyd zaoui au sein de votre établissement. Motivé et désirant profiter de l'expérience de votre établissement. Je porte à votre connaissance que l'étudiant : Zeyd zaoui est inscrit en 2ème année doctorat LMD sur titre : *leadership transformationnel et sa relation avec l'engagement organisationnel du personnel des administration sportives.*

Dans l'attente d'une suite favorable de votre part, je vous prie d'agréer, monsieur, madame, l'expression de ma plus haute considération.



مدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية
د. بوزيد أوس

المسيلة في : 09 ديسمبر 2018

الى السيد: مدير الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة

تسهيل مهمة إجراء بحث ميداني

يسعدني أن اهدي إليكم أرقى تحياتي وتحيات أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.
نتشرف ان نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب: زاوي زيد المسجلة بالسنة: الثالثة دكتوراه LMD تخصص: إدارة وتسيير رياضي للقيام بدراسة ميدانية في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية.
وذلك يتطلب تطبيق: (مقياس / استبيان / تجربة ميدانية) على مستوى مؤسستكم المحترمة علما ان جمع البيانات المحصل عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث, ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا

تفضلوا بقبول اسمى معاني التقدير والاحترام.

مدير المعهد
مدير معهد علوم وتقنيات النشاطات
البدنية والرياضية
أحمد بوسكرة

توقيع الاستاذ المشرف

عبد المصطفى

موافقة الهيئة المعنية



مدير الموارد البشرية للتكوين والتنظيم
بوعلام خليل

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يتمتع بقوة الشخصية واللباقة والقدرة على الإقناع.	100	4.7400	.61332	.06133
يتمتع بالثقة والصدق في التعامل مع العاملين.	100	4.6700	.56951	.05695
معالجة الأزمات بسرعة وبحلول واقعية.	100	3.8600	.85304	.08530
حصولهم على التقدير والإحترام والثقة من قبل العاملين.	100	4.4300	.65528	.06553
توفير إحتياجات العاملين قبل إحتياجاتهم الشخصية	100	4.3100	.70632	.07063
إستثارة حب التحدي في العاملين.	100	4.4100	.82993	.08299
القدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين.	100	4.5200	.67390	.06739
تحديد الأهداف والإلتزام بتحقيقها.	100	4.2100	.71485	.07148
العمل بروح الفريق والجماعة بإستمرار.	100	3.9700	.79715	.07972
المتابعة وتقديم النصائح بطرق تربوية.	100	3.7400	.83630	.08363
يحاول معرفة إحتياجاتي ويساعدني للحصول عليها.	100	4.4500	.89188	.08919
يوكل المهام للمرؤوسين وفقاً لقدراتهم وإحتياجاتهم.	100	4.6600	.57243	.05724
يحرص على تدريب وتعليم المرؤوسين لتطوير مستوى الأداء لديهم.	100	3.7200	.84184	.08418
من السهل الوصول إليه عند الحاجة.	100	4.5300	.84632	.08463
يعمل على التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين.	100	4.1300	.56237	.05624
البحث عن الأفكار الجديدة في العمل لحل المشاكل.	100	4.3800	.82609	.08261
تشجيع العاملين على تقديم الحلول المحتملة.	100	4.5500	.71598	.07160
التأكيد على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل.	100	3.9900	.75872	.07587
تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.	100	3.7600	.69805	.06980
المساعدة في إدراك المشاكل وإيجاد حلول عالية الجودة لها بسهولة ويسر.	100	3.8800	.83218	.08322
تتوفر لدي الرغبة في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في الإدارة الرياضية.	99	4.1212	.78601	.07900
أتحديث أمام الآخرين دائماً عن مكانة الإدارة الرياضية وضرورة الحفاظ عليه.	100	3.8000	.69631	.06963

أشعر بقدر ضئيل من الولاء نحو الإدارة الرياضية.	100	2.1400	.69660	.06966
غالبًا ما أقبل القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمر في العمل داخل الإدارة الرياضية.	100	3.4600	.95790	.09579
يوجد تماثل كبير بين القيم التي أؤمن وقيم العمل في الإدارة الرياضية.	100	4.0100	.77192	.07719
أشعر بالفخر لإنتمائي للإدارة الرياضية	100	4.9200	.93440	.40344
العمل في الإدارة الرياضية يستثير قدراتي وطاقتي.	100	4.4500	.75712	.07571
تعتبر الإدارة الرياضية من أفضل الإدارات التي يمكن أن أعمل بها.	100	4.5400	.90364	.09036
تعرضني لأي ظرف طارئ قد يدفعني إلى ترك العمل	100	1.9800	.77824	.07782
أشعر بسعادة بالغة لإختياري هذا المجال الذي أعمل فيه	100	4.4700	.85818	.08582
غالبًا ما أجد صعوبة في الموافقة والإمتثال لسياسات العمل الخاصة بشئون الأفراد.	100	2.3100	.99184	.09918
أهتم بالفعل بمصير العمل في الإدارة الرياضية	100	4.0500	.75712	.07571
لا يوجد طائل يعتد به من وراء العمل في الإدارة الرياضية	100	3.8800	.60769	.06077
قراري بالعمل في الإدارة الرياضية كان خطأ كبيراً.	100	1.8200	.02868	.10287
أجد أن عملي في الإدارة الرياضية أفضل من العمل في أي إدارة أخرى.	100	4.4300	.85582	.08558
القيادة_التحويلية	100	4.2455	.46845	.04685
الإلتزام_التنظيمي	100	3.6251	.41847	.04185
التأثير_المثالي	100	4.4020	.45792	.04579
الحفز_الإلهامي	100	4.1700	.56165	.05617
الإعتبار_الفردى	100	4.2980	.49195	.04920
الإستثارة الفكرية	100	4.1120	.58900	.05890

Correlations

		الإلتزام التنظيمي
التأثير_المثالي	Pearson Correlation	.297**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	100
الحفز_الإلهامي	Pearson Correlation	.417**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
الإعتبار_الفردى	Pearson Correlation	.409**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
الإستثارة_الفكرية	Pearson Correlation	.348**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
القيادة_التحويلية	Pearson Correlation	.414**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملخص الدراسة بالعربية:

عنوان الدراسة: القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية.

هدف الدراسة: الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية.

مشكلة الدراسة: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؟

الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، ويضم (400) موظف وموظفة حسب حالة

التعداد للموظفين إلى غاية 2017/12/06.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتمثلت في "100" موظف وموظفة من المجتمع الأصلي.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لموضوع الدراسة.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث مقياس القيادة التحويلية ومقياس الالتزام التنظيمي.

أهم الاستنتاجات المتوصل إليها في الدراسة:

-توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

الكلمات الدالة في الدراسة:

-القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، الموظفين في الإدارات الرياضية، مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

Summary of the study:

Title of the study: Transformational Leadership and its Relationship to the organizational commitment of sports administration employees.

Purpose of the study: To reveal the relationship between transformational leadership and the organizational commitment of employees of sport administrations.

Study problem: is there a relationship between transformational leadership and organizational commitment of administrative staff at the headquarters of the Ministry of Youth and Sports in Algiers?

General Hypothesis: There is a correlation between transformational leadership and organizational commitment of the administrative staff at the headquarters of the Ministry of Youth and Sports in Algiers.

Population of the study: The study population is made up of 400 employees of the administrative staff of the headquarters of the Ministry of Youth and Sports in Algiers according to the staff of the Ministry until 06/12/2017.

Sample of the study: A simple random sample was selected, represented by "100" employees of the original population.

Research Methodology: The researcher used the descriptive method that best suited the study.

Study Tools: The researcher used the Transformational Leadership Scale and the organizational commitment Scale.

The main conclusions of the study:

- There is a positive relationship between Transformational Leadership and the organizational commitment of the administrative staff at the headquarters of the Ministry of Youth and Sports in Algiers.

Key words in the study:

-Transformational Leadership, organizational commitment, sports administration employees, headquarters of the Ministry of Youth and Sports in Algiers