

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرائية  
قسم: الإدارة والتسيير الرياضي  
مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرائية  
تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

## القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

إعداد الطالب:

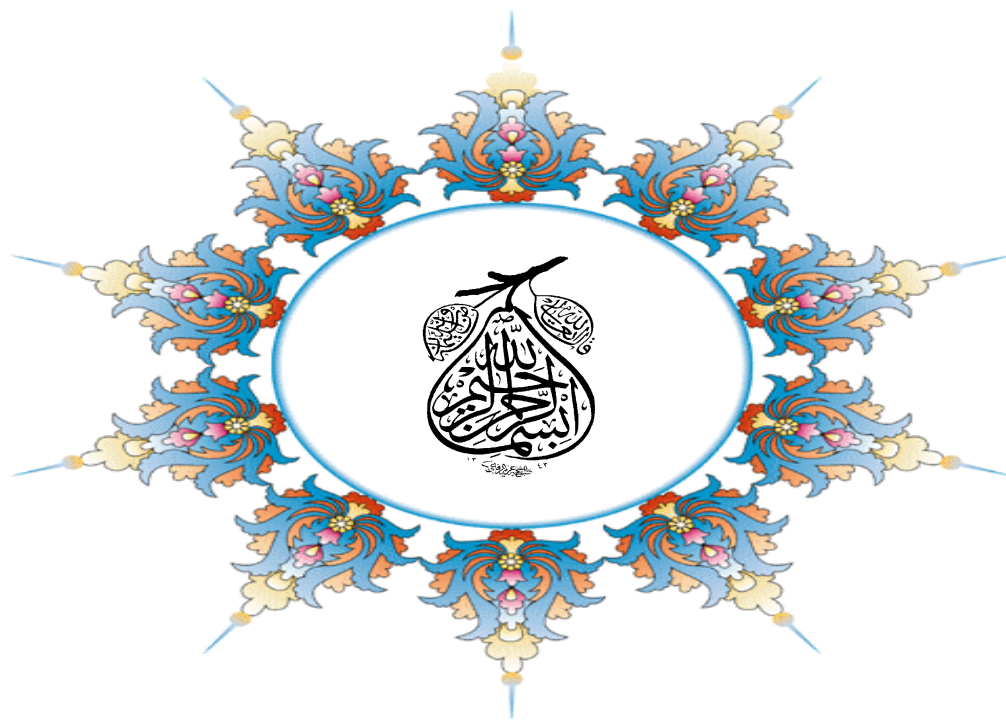
أ- فاتح يعقوبي.....مشرفا

زاوي زيد

أ- صدراقي حبيب.....رئيسا

أ- برباخ رابح.....مناقشا

السنة الجامعية 2016/2015



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# 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 يعقوبي ، المشرف على بحثنا،  
فلم يبخل بتوجيهاته ونصائحه علينا، ولم يتوانى في تقديم آراءه  
الصائبة لنا، حتى تم إنجاز هذا العمل.  
وتحياتنا إلى كل أساتذة وطلبة وعمال معهد علوم وتقنيات  
النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة  
"والله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه"



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
الحمد لله والصلاة على المصطفى - صلى الله عليه وسلم -  
أما بعد:

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، إلى أمي الحنون الغالية.

إلى أبي الذي ساندني طيلة حياتي الدراسية والذي كان دعما لي  
ماديا ومعنويا، فإلى كلاهما أهدي عملي هذا وشكرا لكما ألف  
شكر.

إلى كل أفراد العائلة وكل الأهل والأقارب بدون استثناء.  
وزملائي في الدراسة.

❖ قائمة المحتويات.

الصفحة	-العنوان
	-تشكر و عرفان
	-إهداء
	-قائمة الجداول والاشكال
	-المقدمة
	<b>الفصل الاول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة</b>
04	I - الخلفية النظرية
04	1-القيادة التحويلية
04	1-1-القيادة في الحضارة العربية الإسلامية
05	1-2-القيادة الإدارية وأهميتها
05	1-2-1- مفهوم القيادة الإدارية.
08	1-3- مفاهيم حول القيادة التحويلية
08	1-3-1- مفهوم القيادة التحويلية
10	1-3-2- عناصر القيادة التحويلية
11	1-3-3- خصائص القائد التحويلي
14	1-3-4- وظائف القائد التحويلي
15	1-3-5- متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية
17	1-3-6- التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات
19	1-3-7- موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية
20	1-3-8- دور القائد التحويلي في المنظمات الأمنية
22	2-الأداء الوظيفي
22	2-1-الاداء
22	2-2-النظريات المفسرة للأداء
24	2-3- مفهوم الأداء الوظيفي
25	2-4- أهمية الأداء الوظيفي

25	5-2-العوامل المحددة للأداء الوظيفي
26	6-2-معايير وعناصر الأداء الوظيفي
22	7-2-مؤشرات الأداء الوظيفي
29	8-2-العوامل المؤثرة في الأداء
30	3-الخلفية النظرية لرابطات الرياضية الوطنية
30	3-1-نشأة الرابطات الرياضية الوطنية
30	3-2-مهام الرابطات الرياضية الوطنية
31	3-3-مداخل الرابطات الرياضية الوطنية
31	3-4-هياكل الرابطات الرياضية الوطنية
35	II- الدراسات السابقة
35	1-الدراسات سابقة باللغة العربية
35	1-1-تناولت القيادة التحويلية
39	1-2-تناولت الأداء الوظيفي
44	2-الدراسات الأجنبية
45	3-تحليل ومناقشة الدراسات السابقة وربطها بالدراسة الحالية
46	4-الاستفادة من الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة
48	I-الكلمات الدالة في الدراسة
48	1-1-القيادة
49	1-2-التعريف الإجرائي للقيادة
49	1-3-القيادة التحويلية
49	1-4-الأداء
50	1-5-الرابطات الرياضية الوطنية
51	2-الإشكالية
53	3-أهداف الدراسة
53	4-أهمية الدراسة
54	5-الفرضيات

	الفصل الثالث: الاجراءات الميدانية للدراسة
58	1-الدراسة الاستطلاعية
58	1-1-المجال المكاني و الزماني
58	2-المنهج المستخدم
58	3-مجتمع وعينة الدراسة
59	3-1 مجتمع الدراسة
59	3-2 العينة
60	3-3-ضبط متغيرات الدراسة
60	3-3-1-المتغير المستقل
60	3-3-2-المتغير التابع
60	4-أدوات جمع البيانات
61	4-1 الخصائص السيكو مترية للأداة
61	4-1-1-صدق الاستمارة
61	4-1-2-الثبات
62	4-1-3-الموضوعية
62	5-إجراءات التطبيق الميداني للأداة
62	6-الأساليب الإحصائية
	الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
65	1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة
83	2- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات
	الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات
88	1-استنتاجات عامة
88	2-الاقتراحات
89	3-الآفاق المستقبلية للدراسة
91	4-المراجع
	5-الملاحق
	6-الملخص

❖ قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
64	الجدول 01: توزيع أفراد مجتمع البحث وفق الجنس
64	الجدول رقم 02: توزيع أفراد مجتمع البحث وفق السن
65	الجدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي
66	الجدول رقم 04: توزيع أفراد مجتمع البحث وفق سنوات الاقدمية
67	الجدول رقم 05: إجابات أفراد البحث حول محو التأثير المثالي وأثره على الأداء الوظيفي
72	الجدول رقم 06: إجابات أفراد البحث حول محو الحفز الالهامي وأثره على الأداء الوظيفي
77	الجدول رقم 07: إجابات أفراد البحث حول محو الاعتبار الفردي وأثره على الأداء الوظيفي

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 وطريقة التكيف معها.

هذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة لتطوير الاداء ونبد الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد اشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

وعلى الرغم من ان هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى الأداء لدى العاملين بها، الا ان هناك العديد من الوسائل التي تشير الى ان القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دورا هاما في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استئارة الابداع وتأصيله (الطيب، 1922م، ص28).

ومن الأنماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية والذي من اهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية أدائهم عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

وحيث ان الادارات تحتاج أكثر من غيرها الى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة.

ونظرا لان الحياة تغيرت وظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطات كبيرة على العاملين وعلى المؤسسات التي يعملون فيها، فقد ابرزت الحاجة الى القيادة التحويلية حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات، ولذلك لا بد من وجود افراد يقومون بتزويد المؤسسات بالرؤى وكذلك القيام بالأدوار المثالية التي يمكن ان يحتذي بها افراد العاملين في هذه المؤسسة (الهوري، 1996م، ص30)

وقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها للكشف عن القيادة التحويلية وأثرها على الاداء الوظيفي في الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة، واحتوت هذه الدراسة على مقدمة وخمسة فصول، تضمن الفصل الأول الخلفية النظرية لمتغيرات البحث والدراسات السابقة أما الفصل الثاني فقد خصص إلى الإطار العام لدراسة وفيه الكلمات الدالة في الدراسة الإشكالية الدراسة، أهدافه الدراسة، أهمية الدراسة، الفرضيات الدراسة ، والفصل الثالث تضمن الإجراءات الميدانية لدراسة وفيه الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، إجراءات التطبيق الميداني للأداة، الأساليب الإحصائية، أما الفصل الرابع فقد خصص لعرض وتحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها، أما الفصل الخامس فقد تناولنا فيه الاستنتاجات العامة والاقتراحات، المراجع المعتمدة في الدراسة، الملاحق، وملخص الدراسة.

# الفصل الاول:



## الخلفية النظرية والدراسات

### السابقة

### تمهيد

### 1 الخلفية النظرية للقيادة التحويلية والأداء

### الوظيفي

### 2الدراسات السابقة والمرتبطة

### خلاصة



## I. الخلفية النظرية:

### 1. القيادة التحويلية

#### 1-1- القيادة في الحضارة العربية الإسلامية:

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامته دولته الأولى في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم، شهدت الإدارة العربية تنظيماً إدارياً متقدماً 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 تأثير 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، القائد ورئيس الإدارة كلها. فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله صلى الله عليه وسلم "لا يجزئ لثلاثة يكونون بفلاة من أرض إلا أمروا عليهم أحدهم وقوله كذلك: "إذا خرج ثلاثة في سفر ليؤمروا أحدهم".

ومن أهم السمات القيادية التي عرفت في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم (القدوة، الإخاء، البر، والرحمة، والإيثار)، وكان عليه الصلاة والسلام يبحث 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).

واختيار الأصلح كما يقول الإمام ابن تيمية يكون اختيار 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: "وكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون".

(القرآن الكريم، سورة الاحقاف، 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 اثنين وأربعين كتاباً، يقوم كل منهم بعمل معين، فكان علي ابن أبي طالب كتابه في العهد، وكان حذيفة ابن اليمان صاحب سره كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، الغنائم، الديوان والمعاملات، كما كان زيد ابن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومية والحبشية واليهودية.

وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيرا 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، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات، لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية مباشرة 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 نظاما إداريا محكما يضم إحدى عشر ديوانا في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الإيصالات إلى منح الولاية 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 والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم . (عامر مصباح، 2003، ص 17).

### 1-2- القيادة الإدارية وأهميتها:

#### 1-2-1- مفهوم القيادة الإدارية:

يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية . وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة . ولكنه مع تعدد تعاريفها فإن هناك تشابه ملحوظا بين هذه التعاريف، ويرجع سبب كثرة تعاريف القيادة إلا اختلاف وجهات نظر العلماء الذين تصدوا لبحث هذه المسألة، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي ينتمون إليها . وسوف نستعرض هنا أهم هذه التعاريف:

فالقيادة Leadership مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود . وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمقودون هم الذين ينفذون أوامر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها) . ( نواف كنعان، 1995، ص 86).

والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة.

ويعرفها أوردواي تيد (Ordway Tead) بأنها "الجهد أو العمل الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه".

(Tead Ordway, 1963, p19).

ويعرف ليكرت (Likert) القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"،

لذلك فالقيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية). (Likert, 1961, p03)  
وتعرف القيادة على أنها "المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة". (عشماوي سعد الدين محمد، 2000، ص 86) .

فالقيادة إذن ليست مجرد إصدار أوامر والتأكيد من تنفيذها بل أيضا حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم ليلذوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه. ولقد عرف إبراهيم المنيف القيادة بأنها "نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة." (إبراهيم بن عبد الله المنيف، 1999، ص 151) .  
ويمكننا أن نستنتج من التعريفات السابقة وغيرها أن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

أما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وإن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية. والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد. ومن ذلك المنطلق فالقيادة الإدارية تعرف "بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني". (نواف كنعان، 1995، ص 98)  
ويعرفها وايت White القيادة الإدارية بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة. (White, 1962, P185)

ويرى هنت ولارسون " أن القيادة الإدارية هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة ".  
(Hunt and Larson, 1977, P238)

وتعرف القيادة الإدارية بأنها عملية تأثير شخص يمارس في موقف معين ويدير عن طريق الاتصالات نحوى الوصول إلى هدف معين أو محدد فالقيادة تمثل محاولة من جانب القائد الذي يؤثر في تعديل سلوك التابعين.  
( المزروع بدر بن سليمان، 1999، ص 18) .

ويشير مفهوم القيادة الإدارية كذلك إلى محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد، وخصائص الأتباع، وطبيعة المهمة، وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة. ( شوقي طريف، 1992، ص 41) .

كما تعرف القيادة الإدارية بأنها صلاحية الشخص المنتخب من قبل الجماعة والمعين من خارجها بمقتضى القوانين واللوائح لاتخاذ قرارات فعالة تستهدف تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وإشباع رغبات التابعين بما له من مقدرة على

التأثير والإقناع مستخدما في ذلك أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة.

(المزروع بدر بن سليمان، 1999، ص 22).

وبذلك فإن الأساليب الإدارية تستهدف التأثير في سلوك العاملين بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك قيادة إدارية قادرة على تكوين وتمنية الصلة من التبعية للقائد، وقدرته على إقناع المرؤوسين في التبعية، وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء. (هاشم زكي محمود، 1980، ص 24).

وقد تطرق مفهوم القيادة الإدارية إلى إقناع الناس بمتابعة القائد وإلى قدرة القائد على تدريب أفراد الجماعة للعمل معه. (سيد الهواري، 1998، ص 23).

كما تطرق أيضا إلى التفاعلات النفسية الاجتماعية بين العاملين والقائد الإداري التي تقوم على علاقة واعية في جو مفعم بالثقة. لذا حدد بعض الباحثين مفهوم القيادة الإدارية بأنها توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

(النمر سعود بن محمد، 1990، ص 43).

كما يرى البعض الآخر أن مفهوم القيادة الإدارية يتمثل في القدرة على استثارة العاملين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم. (سيد الهواري، 1997، ص 72).

والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تعني نمطا من السلوك البشري للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها ويعمل على استثارة جهودها وتنسيق اتجاهاتها وإثارة دوافعها نحو الإنجاز وحل مشكلاتها التي تحول دون فعالية الأداء. وهذه التعريفات للقيادة الإدارية وإن اختلفت إلا أنها تتفق على أن القيادة الإدارية يجب أن تشتمل على الآتي:

✓ أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون، فالقائد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين له .

✓ أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم على القائد نفسه.

✓ أن هدف القيادة الإدارية أن يؤثر القائد على التابعين له حتى يصلوا إلى الأهداف المحددة.

وبذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام، ذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولا في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية. وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إلماما بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه. (هاشم زكي محمود، 1980، ص 07).

ومن ذلك فالقيادة الإدارية تعتبر عملية إنسانية تجمع العاملين وتحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم فه ليست خاصة شخصية ولكنها إنتاج لمركب معقد من القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم ووظيفتها الأساسية تتمثل في تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وإمكانات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه.

(علي السلمي محمد، 1987، ص 223).

وخلاصة ذلك يمكن تعريف القيادة الإدارية في هذا البحث بأنها الدور الذي يقوم به الشخص المكلف بإدارة المنظمة عن طريق التأثير على المرؤوسين أفراد أو جماعات ودفعمهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

### 1-3- مفاهيم حول القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه "القيادة"، والذي أكد فيه بيرنز على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقه غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (العمرى، 2004م، ص 27).

لذلك فقد ركز بيرنز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له.

وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال الإسهامات باس عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد.

ثم أضاف باس في عام 1990م مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة Inspirational Motivation وفي عام 1993 قدم كل من باس وأفوليو نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.

(الهالي، 2001م، ص 19).

### 1-3-1- مفهوم القيادة التحويلية:

لازال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهوم القيادة التحويلية وفيما يلي بعضاً منها:

يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موائمة 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 واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود. (الغامدي، 1421، ص 72).

ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجياتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

ويرى الهواري (1996) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من اجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.

(الهواري، 1996م، ص 31).

يعرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (الغامدي، 1421هـ، ص 15).

وينظر كولفن للقيادة التحويلية على أنها تركز على القيم المشتركة. وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويرى أن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير (Colvin, 1999).

وتعني القيادة التحويلية - حسب تعريف " بيلبيني " - استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عال. فالقيادة التحويلية هي قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والذي غالباً ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة. وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، والاستقامة الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين؛ فالقائد التحويلي يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز، والاستقامة.

وينظر لها كونجر على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. (Conger, 2002 p47).

وأشار فيرهورم إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم للملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

### 1-3-2- عناصر القيادة التحويلية:

تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية عند باس على أربعة عناصر أطلق عليها (Four I's) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني ( I ) وهي:

#### ❖ التأثير الكرزوماتيكي أو الجاذبية القيادية: (Idealized Influence)

يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية السلوكيات المعنوية العالية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي يجوزهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم و رؤيتهم ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم.

#### ❖ الدفع و الإلهام أو التحفيز الملهم (Inspirational Motivation):

يتصرف القادة التحويليين 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 تابعة (العلمري، 1421 p 8).

#### ❖ التشجيع الإبداعي (Intellectual Simulation):

يتصرف 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 يعرضون أفكارهم للنقد أبداً، وفي المقابل يستحث التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

#### ❖ الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد: (Individualized Consideration)

وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره و الارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح و صديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال. كما يجب على القائد يكون مستمتعاً جيداً ويعطيهم الثقة الاطمئنان 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 التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم (العمري، 2004م، ص1-33).

### 1-3-3- خصائص القائد التحويلي:

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:

- ✓ القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتمادها.
- ✓ يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
- ✓ للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.

- ✓ يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
  - ✓ يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
  - ✓ القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.
  - ✓ كما يحدد كل من تيكي وديفانا الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليين في المنظمات وهي:
- 1- القادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز و تحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود.
  - 2- أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق.
  - 3- القادة التحويليين يثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين كما أنهم أقوياء وحساسون اتجاه الآخرين.
  - 4- موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.
  - 5- القادة التحويليين يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها.
  - 6- يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.
  - 7- القادة التحويليين أصحاب رؤى يحملون ويتخيلون ويترجمون كل ذلك إلى حقائق. كما قدم كل من كوزس وبوسنر خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي وهذه السمات ليست حكراً على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي منظمة او موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير. (ألغامدي، 1421هـ، ص76)
- وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات للأفضل وتحقيق انجاز استثنائي، وتشمل هذه السمات على ما يلي:

#### 1) رسم نماذج عملية واقعية: (Model the Way)

يعتبر القادة التحويليين واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم. أنهم يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليين لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وانجازاتهم مثلاً يحتذى وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

#### 2) الإلهام والرؤية الجماعية: (Inspire a Shared Vision)

يتطلع القادة التحويليين إلى ما وراء الأفق كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل ويؤمنون بان عمل الأفراد معاً يمكنهم من تحقيق المستحيل. إن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للإلمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يمتلكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك

فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وأمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

### 3) تحدي العملية: (Challenge the Process)

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم دوماً إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيداً أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيداً أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى.

وعادة ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة.

ويعرف القادة التحويليين جيداً أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة وال فشل. ومع ذلك فهم

يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم. (العمرى، 2004، ص 34-35)

وعادة ما يبدأ القادة التحويليين بالخطوات الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية، وعندما تتكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات.

### 1) تمكين الآخرين من التصرف: (Enable Others to Act)

لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليين يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء والزبائن والموردين والمواطنين، وجميع من له رؤية في العمل.

إن القادة التحويليين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيداً أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحيات الشخصية والملكية، ويدرك القادة التحويليين أن أسلوب التحكم والسيطرة الذي انتهجته الثورة الصناعية لم يعد مطبقاً، لذلك فهم يعملون ليجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام ولذلك فإن القادة التحويليين يقوون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه.

### 5 - التشجيع: (Encourage the Heart)

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحياناً يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استشارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يألو القائد التحويلي جهداً في تشجيع مرؤوسيه وإظهار التقدير لمجوداتهم ومساهماتهم ويشجعون الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ويرسلون رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون. وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة

وتسلية ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العمال لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لأن هذا الاحتفال وتلك المكافآت تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة. (القحطاني، 1422، ص 132).

### 1-3-4-وظائف القائد التحويلي:

حدد رين سميث 1993م وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

أ. إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام

تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال:

■ وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي.

■ وضع نظام المعلومات الشخصية ونظام المعلومات التنظيمية.

■ وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.

ب. إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغير

والغموض واختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال:

■ إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.

■ استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.

■ محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

ج. تكييف المنظمة مع التوجه العالمي ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:

■ وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

■ تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.

■ تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

د. إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل

كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية

اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

هـ. إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية

لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ

القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

و. إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة

لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

كما يرى الهواري أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي:

➤ إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

➤ تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع. (الهوري 1996، ص 75-79)

➤ اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف مفردات وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

➤ إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تماماً.

➤ إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم وان يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

### 1-3-5-متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية:

يلعب القادة التحويليين دوراً محورياً في صياغة القيم والثقافات للمنظمات، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم اليوم امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير. (القحطاني، 2001، ص 135)

وعند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري، حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، ولهذا فإنه يجب إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالمية والمستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية، إعداداً جيداً متكاملأً مستجيباً لمتطلبات التطور العالمي، ويبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري ومنها ما يلي:

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر المهارات والتسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يحدث المنظمة.
- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين. كما يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية في إطار عولمة القيادات الإدارية. ومن تلك المهارات والقدرات ما ذكره كوزس وبوسنر: - ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.

- القدرة على المبادأة و الابتكار و الإبداع.
  - القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
  - القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
  - القدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.
  - القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
  - القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.
- (القحطاني، 2001م، ص 135).

وعلى مدى سنوات عدة اقترح الكتاب واستشاريو الأعمال العديد من السمات والمهارات والقدرات المختلفة وركزوا على أهميتها بصفاتها عناصر بناء للقادة وموجهة للتغيير والقيادة التحويلية. ومن ذلك ما يعرضه جيمس أوتول (1995) مجموعة من السمات تضم: النزاهة، الثقة، الاستمتاع واحترام المرؤوسين. ويقدم آخرون مجموعات مختلفة من المهارات الأكثر تفصيلاً والتي اعتبروها "ضرورية" لتعزيز التزام المرؤوسين تجاه المنظمة وتشتمل هذه المجموعات على:

- مهارات الوعي بالذات.
- مهارات التنظيم الذاتي.
- مهارات الطاقة الإيجابية.
- مهارات التكامل والالتزام.
- مهارات الوعي الاجتماعي.
- مهارات العلاقات الشخصية.

وتشير مهارات الوعي بالذات إلى قدرة الفرد على إدراك ذاته. فبدون إدراك ومعرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه ذلك الشخص (المستوى الحالي من القدرة أو الإنجاز) والوضع الذي يرغب الوصول إليه (المستوى المنشود من القدرة أو الإنجاز).

والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف والتعليم. ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع الشخص أن يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته.

ترتبط الطاقة الإيجابية بالنظرة التفاؤلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستشارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم، إن الأشخاص الذين يمتلكون طاقة إيجابية عادة ما يوصفون بالهمة والحسم. والقادة الذين يتسمون بالتكامل والالتزام ينالون احترام الآخرين ويكونون قادرين على بناء الالتزام لدى الآخرين، ويوصف هؤلاء القادة غالباً بأنهم مسئولين ومتفائلين في العمل.

(العمرى، 2004، ص 34-35).

أما مجموعات المهارات الأخرى فهي تبادلية وتفاعلية حيث أنها تمارس فقط مع أشخاص آخرين، حيث يشير الوعي الاجتماعي بتعاطف الشخص وإحساسه بالآخرين، وقدرة الشخص على الاستمتاع والتكيف مع خدمة الآخرين وتشير المهارات التبادلية إلى القدرة على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين.

وقد أثبتت التجارب العديدة أن القادة التحويليين الذين يجيدون عن تلك السمات والمهارات يواجهون الفشل في تحقيق التغيير المنشود والوصول بالمنظمة إلى المستوى المرغوب لأن الآخرين ينظرون إليهم على أنهم مستفزين أو متعطسين، مكرهين، لا يحسون بالآخرين، مسيطرين أو متحكمين أو غير جديرين بالثقة، وفيما يلي عدة عناصر تعيق نجاح القائد التحويلي في بناء فريق عمل فعال:

- إخفاق القائد التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل.
  - ميل القائد إلى السيطرة والتحكم في تفكير الأشخاص وآرائهم وسلوكياتهم.
  - سوء إدارة الأفراد وعدم القدرة على الاحتفاظ بفريق فعال.
  - افتقار القائد إلى النزاهة والشخصية القيادية، فالمرؤوسين يقتدون بالشخص الذي يحترمونه ويتطلعون لأن يكونوا مثله.
  - غياب الذكاء الاجتماعي، لذلك تكون فعاليتهم داخل المنظمة محدودة.
  - عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق، فهو بحاجة إلى معرفة وفهم الناس كأشخاص وليسوا مجرد مرؤوسين، كما يجب أن يعرف القائد مرؤوسيه كمجموعة متفاعلة وليس مجرد عدد من الأفراد.
  - إخفاق القائد في منح مرؤوسيه الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع.
  - افتقارهم إلى الرؤية المستقبلية والقدرة على القيادة، فالناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا الغير.
- (القحطاني، 2001م، ص 135).

### 1-3-6-التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات:

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

- المنافسة:

ويعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن. ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

- 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 والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة،

ومنفتح في نفس الوقت، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها ، و تخفيض التكاليف، ولإستثمار الأموال المعطلة .

- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد 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 تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها. (نواف كنعان 1995م، ص 235-241)

- الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز و الازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضات للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة -أيضاً - هدفاً لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية. ومن هنا بدأ القادة الإداريين التحويليين يسعون للحصول شهادة الأيزو المختلفة.

- التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

إن القيادات الإدارية تدرك بان التغيير والتطوير التكنولوجي ، هو أحد مفاتيح البقاء و الاستمرارية ، لأنها تحقق عدداً من المميزات الهائلة ، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج ، وتخفيض التكلفة ، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة ، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها ، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية ، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة ، وعلى معايير التقييم ، وعلى دورة المنتجات ، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة ، وكذلك إدارة الموارد البشرية ، وعلى تكامل المشروع .

- اتخاذ القرار في عالم متغير:

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يكمن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحالة لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما - أيضاً - على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة و الأهداف و الإستراتيجيات.

1-3-7- موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية:

بعد التعرف على المتغيرات العالمية والمحلية التي تواجه القيادات في هذا العصر نستطيع أن نلاحظ كيفية العمل بجهد مضاعف، لتحويل المنظمات من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات هذا القرن. وحيث أنه يكتنف تغيير المنظمات صعوبات كبيرة نظراً لأنها بطيئة الحركة. كذلك فإنه ليس من السهل على القادة إجراء التغيير في المنظمات، لان التغيير يصطدم بلوائح وإجراءات وقوانين وأنظمة تحد من قدرة وسرعة المنظمة على الاستجابة.

وهكذا فإنه من السهل على القائد الإداري، قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار 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 واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

ويمكن تلخيص التغيير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما بينها كوتر كما يلي:

- 1) يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة و الأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
- 2) لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة و الاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
- 3) يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- 4) يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.
- 5) القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي وطريقة مبتكرة، ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.
- 6) لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
- 7) على القائد التحويلي 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 واستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلاً من تهيئة التنظيم فقط.
- 8) على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير و الإبداع وروح المخاطرة. (القحطاني، 2001م ، ص 127-128)

1-3-8- دور القائد التحويلي في المنظمات الأمنية:

تشكل القيادة أهم العوامل المتأثرة بالتغيرات العالمية على مستوى الدول، بل وعلى مستوى المنظمات أيضاً، ولذلك فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى وجود قائد إداري متجدد، يستطيع التطور والتأقلم مع متغيرات العصور المختلفة، وخاصة في هذه الفترة الحرجة التي انتقل فيها العالم من القرن العشرين إلى القرن الحادي والعشرين. ونتيجة لذلك شمل هذا التحول كافة المجالات مما جعل العالم يصبح قرية كونية تتسم بالتقارب والترابط والتداخل والتأثير المتبادل في جميع الأوجه، مما فرض على المنظمات وقادتها على حد سواء حتمية التأثير والتأثير وبالتالي حتمية التغيير بما يتفق مع النموذج العالمي في كل أوجه الحياة. (القحطاني، 2001م، ص 111).

وحيث أن المنظمات جميعها تعيش حالة من الديناميكية والتطور السريع، فإنها بحاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة.

ونجد أن هذه الحاجة أكثر إلحاحاً بالنسبة للمنظمات الأمنية عن سواها وذلك لخطورة مهامها وسمو أهدافها وغاياتها التي ترتبط بأمن الوطن والمواطن والمحافظة على مقدراته ووقايتة من الأخطار وتنوع الظروف التي تواجهها بشكل مستمر مما يتطلب سرعة التدخل والتجديد والتنوع في الأساليب المتبعة للوصول إلى الأهداف المنشودة التي يسعى الجميع لتحقيقها كل هذا أدى بدوره إلى زيادة أهمية القيادة في تلك المنظمات بشكل خاص ودورها في قيادة التغيير والعمل على توفير البيئة المناسبة للإبداع.

ولعل من أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمات هو وجود قادة على مستوى عال من الفاعلية يهتمون بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم، ويحرصون على تطابقها مع أهداف المنظمة، ويتصفون بالإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الخارجي من خلال العمل على رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، واستثارة الهمم العالية للمرؤوسين، و الاهتمام بالالتزام والشفافية والعناية والتمكين والاتصال، وكذلك الوعي بالقضايا العالمية الرئيسية في الوقت الذي يعملون فيه على زيادة الثقة بالنفس. (الهوراي، 1999م، ص 147)

ويبرز دور القائد التحويلي في إلهام القوى العاملة لكي تحتضن السياسات الموضوعية وتبذل أقصى الجهود مع ضمان استمرارية المتابعة والتوجيه بطريقة متوافقة مع النتائج التي يرغبها المشاركون.

فالقادة التحويليين يوجهون الآخرين من خلال سبعة مهارات أساسية حددها شلتون (1999) على أنها أساسية وضرورية لتحويل القوى العاملة:

- الشعور.

- المعرفة.

- العمل.

- الثقة.

- الوصول.

ولضمان قيادة تحويلية فعالة يجب على المنظمة إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لها والعمل على تطويرها ومواكبة التغيير وأن تطور نظاماً للحوافز والمكافآت مرتبط بالنتائج المرغوبة، وأن تتأكد من أن السياسات التنظيمية التي وضعت تتوافق مع نتائج التغيير المطلوبة وتشجيع الناس من خلال التأثير الإيجابي الذي يحقق نتائج التغيير المطلوبة. وتجدد الإشارة إلى أنه من الخطأ الاعتقاد بأن القادة التحويليين هم الوحيدين الذين يلعبون دوراً في قيادة التغيير،

فالقادة المتوسطين يلعبون دوراً حيوياً أيضاً في قيادة التغيير وتكون مساهمتهم لا غنى عنها لنجاح جهد التغيير. لذلك لا يعمل القادة التحويليين بمعزل عن الأدوار الأخرى، فهم يبذلون الجهود لضمان حل مشكلات الأداء في المنظمات. وبوصفه منفذ التغيير فإن دوره مرتبط تماماً بأدوار المشاركين معه لأن القادة التحويليين يقدمون الدعم ويمنحون الصلاحيات ويشجعون المرؤوسين على المشاركة الكاملة والفاعلة في إحداث التغيير.

فهم يمارسون التأثير الإيجابي عن طريق استغلال الدعم واستشارة الدافع بين الآخرين.

إن القادة التحويليين هم قادة تسهيل ينجحون في الحفاظ على التواصل الدائم مع جميع المشاركين في جهد التغيير، فهم يسهلون عمل الآخرين من خلال إيضاح أهداف التغيير والتعاقد مع المشاركين على تحقيق النتائج وتصميم طرق التغيير على مستوى تكتيكي وتقييم النتائج يوماً بيوم.

ومن هذا المنطلق فإن القيادة التحويلية هي عملية الهام وتشجيع الأشخاص أثناء عملية التغيير، فهي ليست مجرد عملية ضمان أن كل شخص يشارك ولكنها تساعد الموظفين على فهم مؤسساتهم وعملاتهم وبيئة الأعمال، ويمكن للقادة التحويليين استخدام العديد من الوسائل لتشجيع التغيير، بدلاً من محاولة إقناع الأشخاص بمزايا وفوائد التغيير فإنهم يحثون الموظفين على الإبداع داخل مجموعاتهم وإيجاد حلول للمشكلات التي تخص مجموعتهم والتي تحدث أثناء عملية التغيير.

كما يمكنهم استخدام طريق جمع المعلومات عن المشكلات من أولئك الأشخاص المشاركين في جهد التغيير ثم تقديم الردود أو المقترحات للحل وخلق الحماس والاستشارة بشأن التغيير. ولا يمكن لأي جهد تغيير أن ينجح بدون أن يقوم شخص ما بالمتابعة لضمان أن الخطط الطموحة تتحول إلى أفعال ملموسة، وحيث أن التغيير عادة ما يستغرق وقتاً طويلاً وعادة ما يفقد العاملون الهمة في مواصلة جهد التغيير فإن دور القائد التحويلي هام جداً في تحفيز الهمم وتشجيع العاملين على مواصلة جهودهم حتى يروا بأنفسهم النتائج المثمرة لتلك الجهود.

كذلك فإن فعالية القيادة التحويلية تعتمد على القدرة على كسب ثقة المرؤوسين، ويظهر ذلك بشكل خاص في الوقت الراهن بسبب حاجة المنظمات اليوم لإدخال تعديلات مختلفة في المنظمات مثل الانكماش، إعادة التصميم، أو زيادة

استخدام العاملين المؤقتين في أوقات التغيير وعدم الاستقرار يسعى العاملون للاعتماد على العلاقة الشخصية بينهم بين القائد لإرشادهم وتوجيههم، وتعتمد هذه العلاقة بدرجة كبيرة جداً على مدى ثقتهم به، كما أن ممارسات القيادة التحويلية الحديثة مثل التفويض واستخدام فرص العمل تتطلب الثقة لتحقيق الفاعلية.

(القحطاني، 2001م، ص 135).

## 2-الأداء الوظيفي

### 2-1-الاداء

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.



المؤسسات الصناعية، محاولة منه لمعرفة ما يدور بداخله وذلك لكي يكشف عن الوسائل والعوامل المساعدة علي رفع الكفاية الإنتاجية، وتحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء المهني بالإضافة إلي العمل علي توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية تقوم بالإشراف علي المشروعات، والعمل علي رفع مستويات الأداء والتدريب للعاملين خاصة بعد أن زاد عدد العمال الغير المدربين في التنظيمات الصناعية.

في مقابل ذلك نجد (إلتون) مايو قدم انتقادات لمدرسة الإدارة العلمية وذلك لتركيزها على الظروف المادية كأساس للتحليل، حيث اكتشف مايو أن العوامل المادية ليست وحدها العامل المؤثر والرئيسي في انخفاض، وارتفاع أداء العامل معتبرا ذلك إهمالا بالغا للجانب الإنساني في الأداء. (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999 ص 80)

وقد استند مايو في آرائه تلك علي جملة الأبحاث والتجارب التي أجريت علي مر ستة سنوات في مصنع "مصانع هاو ثورن الأمريكية"، اثبت من خلالها أهمية الجانب الإنساني في رفع مستوي الإنتاج حيث فسر ذلك بوجود عمل الروح المعنوية بين العمال وشعورهم بالولاء والانتماء إلي جماعة واحدة ليست فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع التي اهتم بدراستها، ولكن يمكن أن تزيد عملية الإنتاج في أي وحدة إنتاجية أو المصنع أو شركة أو إدارة مهما كانت وظائفها ومهامها أو أهدافها طالما يوجد نوع من الروح المعنوية العالية بين الأفراد وقد أثبتت الدراسات مدي التأثير المباشر علي أداء العمال داخل المؤسسة رغم توفر الظروف المادية وحدها غير كافية لتحسين أداء العمل فالجانب الإنساني يلعب دورا إيجابيا وكلا الجانبان مكملان لبعضهما.

انطلاقا مما سبق نستنتج أن هذه الدراسات ساهمت بصورة مباشرة في دراسة الأداء المهني وذلك بمحاولة جادة لإيجاد الطرق المثلي لتحسينه، رغم الانتقادات الموجهة لها للتركيز كل واحدة منها على جانب وإهمالها للجانب الآخر لذلك لا يمكننا أن نكرر ما وصلت إليه في محاولتها لدراسة العمل دراسة علمية جادة من أجل الوصول إلي تحسين الأداء المهني وبالتالي النتائج والانتهاج. (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999 ، ص 216)

### 2-3- مفهوم الأداء الوظيفي

يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف. (محمد عبد الغني هلال، 1996، ص 12)

والأداء الوظيفي يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة.

(أحمد صقر عاشور، 1994، ص 40)

بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، (Fred) وفيما عرف والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك والإنجاز والأداء، فعرف (Tomas) ذلك السلوك، في حين فرق السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر ونتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموعة السلوك والنتائج معا، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معا.

(المزروع بدر بن سليمان، 1999، ص 45)

الأداء: في كتابه "ثورة الأمم" أن كل فرد يميل إلى أداء العمل تكون له Adam Smith وعرف آدم سميث أعظم المزايا وبأكثر فعالية من غيره وبالتالي تحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين وينصح المشرفين أن يخصصوا لكل عامل أداء ما ولا يتغير منه حتى يتقنه. (علي غربي، 2007، ص 138)

أما فريدريك تايلور: يقوم على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية لرفع الأداء والإنتاجية وذلك من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركات والأزمنة لإنجازه والاقتصاد فيها للوصول إلى مستوى من فعالية الانجاز. (رضا فجة، 2003، ص 55)

أما إلتون مايو: فقد تفتن لعوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال واستخلص أن إنتاجية العمال ترتبط بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى ومدى قدرة المدير على التحفيز. (رضا فجة، 2003، ص 58)

والأداء الوظيفي يعني مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية. (خالد أحمد الصرايرة، 2011، ص 608)

ويشير العلماء إلى الأداء الوظيفي على أنه: "مجهود الشركات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. (ناصر بن محمد بن عقيل، 2006، ص 52).

#### 2-4- أهمية الأداء الوظيفي :

- يمثل القاسم المشترك لعلماء الإدارة باعتباره مفهوم جوهرى وهام بالنسبة لمنظمات الأعمال.
- يعتبر ظاهرة شمولية وعنصر محوري لجميع فروع المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية.
- يعتبر الأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة.
- يعتبر مرآة تعكس وضع المنظمة.
- يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية.
- تركز أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية على الأداء لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها. (طاهر محسن منصور العالى، 2007، ص 477)

#### 2-5- العوامل المحددة للأداء الوظيفي:

تسعى كل مؤسسة إلى زيادة إنتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء المناسبة والملائمة التي تجعل العامل أو الموظف يحسن الأداء في عمله، وأداء الأفراد يمكن تحديده في ثلاث عوامل رئيسية وهي: الدوافع، القدرات،

الإدراك .ويمكن صياغته في المعادلة التالية :الدوافع + القدرات + الإدراك ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال احتكاكه بالعاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والدافعية ومن أجل فهم هذه المعادلة سنتطرق إلى كل عامل على حدى:

#### - الدافع :

يعرف الدافع على أنه القدرة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر يتابع القيام بهذا النشاط. كما يعرفه موراي بأنه :عبارة عن عامل داخلي يستشير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحنو لا نملك أن نلاحظه مباشرة وإنما نستنتجه من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه.

من خلال التعريف الأخير الذي أبرز بوجه جلي أن الدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظته ولا قياسه وهذا ما جعله محل اختلاف العلماء في تحديد مفهومه ودرجة تأثيره على أداء الأفراد.

#### - القدرات:

القدرة ليست متغيرا وحيدا يؤثر في مجالات الأداء وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة ويتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء ومتطلبات القدرات اللازمة له. (رضا قجعة، 2003 ، ص62 )

ويعرف محمد حماني نجاعي القدرات على أنها: القدرات على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متناسقة معقدة أو نشاط عضلي رمزي أو بأي نوع آخر من السلوك.

ويعرفها عبد الرحمان عيسوي على أنها :القدرة على أداء معين سواء كان عمل عضلي أو عقلي ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين

القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية. (أحمد محمد المصري، 2000 ، ص 17 )

#### - الإدراك :

يخضع الفرد في المؤسسة إلى العديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفيه في العمل وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من العمل وما يسلكه من تصرفات كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل، وعليه يمكن تعريف الإدراك على أنه :عملية إدراكية تنتهي بكون معاني وتفسيرات معينة بما يتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات إن ما يتلقاه الفرد من معلومات يمثل مدخلات يقوم بالانتقاء بينهما وتفسيرها وتنظيمها وهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة، متأثر أيضا بدوافعه وخبراته السابقة ومتأثر أيضا بطبيعة المعلومات وخصائصها.

-وعليه يمكن القول أن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها وتفسيرها إلا إذا ترجمه إلى سلوك ولكل فرد طريقته في الفهم والإدراك تختلف من شخص لآخر.

-ولهذا تجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم وعلى ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم.

(رضا قجعة، 2003 ، ص 64 )

2-6-معايير وعناصر الأداء الوظيفي :

## 2-6-1- معايير الأداء الوظيفي:

تختلف معايير الأداء باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء من أجزائها إلى بلوغها. وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر على مستوى أداء العمل والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، ولذلك يفضل وجود مرجع وثائقي للرؤساء والمرؤوسين للاحتكام لديه، إذا دعت الضرورة فضلاً عن ضرورة الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات. (عبد السلام أو قحف، 2005، ص 394)

### - الكمية :

يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد في الوقت لا تقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بقاء الأداء، مما يؤدي بالعاملين للتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه من خبرات وتدريب (محمد بن علي المانع، 2006، ص 74)

### - الوقت :

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض فهو رأس المال وليس دخل مما يفهم استغلاله، الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه لا يتضاءل على الدوام، بمعنى إلى غير رجعة، الوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن، ويعد أحد الخمس موارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، إضافة إلى الوقت الذي يعد الأكثر أهمية.

### - الإجراءات :

هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقع الخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين النظم وتعليماته، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز عمل سواء تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.

## 2-6-2- عناصر الأداء الوظيفي:

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهذه العناصر كالتالي:

### - المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

### - كمية العمل المنجز :

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.  
(المزروع بدر بن سليمان، 1999، ص. 50)

#### - نوعية العمل :

وتشمل عدة جوانب هامة مثل: الدقة، النظام، الإتقان، البراعة، التمكن الفني في هذا العمل، القدرة على تنظيم العمل وعدم الوقوع في الأخطاء.

#### -المثابرة والثوق :

ويدخل فيها التفاني، الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.

وبصفة عامة يمكن القول إن الأداء يتكون من ثلاث عناصر هي:

الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات .

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل .

الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناح للعمل، إشراف وفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلالها ضمن هذه العوامل.

(عبد المحسن توفيق محمد، 1998 ص 07)

#### 2-7- مؤشرات الأداء الوظيفي :

من المؤشرات التي ترتبط بالأداء نذكر ما يلي:

#### -التغيب العمالي:

المقصود به عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل والمفروض أن يكون فيه ويؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج لأسباب أو أعذار غير مقبولة ولا شك أن التغيب له تأثير سيء على العمال أو أصحاب العمل على سواء فإن كان العمل يتم طبقا لنظام الفريق فإن غياب أحد العمال يؤدي إلى هبوط المعنويات لدى الأفراد وقد تضطر الإدارة إلى اللجوء إلى العمال الاحتياطيين تدفع لهم أجور ليحل محل الغائبين، مما يزيد في تكلفة الإنتاج.

#### -الانضباط:

يعتبر مشكلة خطيرة إذ لا يمكن تطوير العمال بدون توزيع الأدوار والمراكز وبدون مشرف مسير مراقب للعمل ومؤدب وضابط، ويعتبر المشرف ومستواه التعليمي والمهني والمحور الأساسي في عملية النظام والانضباط.

#### -دوران العمل:

يطلق على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم ويوجد داخل التنظيمات كبيرة الحجم، ولا يعتبر مضرًا إذا كانت نتيجة تنشيط المؤسسة وتقوية العناصر الإنسانية فيها وإبدال أفكار قديمة بأفكار جديدة.

#### -التحكم في التكنولوجيا:

وهو قدرة العمل على التحكم في وظيفته أو في عمله أي قدرته على التكيف والتلائم مع التطورات التي تحدث داخل المؤسسة والتكنولوجيا هي وليدة النظام الاجتماعي والاقتصادي وتتضمن مجموعة من الخبرات والمعارف والوسائل العلمية اللازمة لتسيير الآلات والمعدات وطرق العمل.

#### - التمارض:

وهي وسيلة يلجأ لها العامل للابتعاد عن العمل والانسحاب منه وهذا هرباً من الواقع المعاش داخل التنظيم الذي ينتمي إليه والتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته وهذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها أو من المشرفين المباشرين له، أو من جماعة العمل، وهذه الظاهرة يمكن أن تعبر لنا عن عدم الرضي للعامل إذا زادت عن الإطار المعقول وتؤثر على الأداء والأهداف المسطرة للتنظيم، هذا إضافة إلى ظاهرة التهرب من العمل وظاهرة التهاون واللامبالاة وهذا ما يعبر عن عدم الانضباط في العمل.

(رضا فجة، 2003، ص، 84، 85)

#### 2-8- العوامل المؤثرة في الأداء :

لقد اختلفت آراء الباحثين في دراسة العوامل المؤثرة على الأداء داخل المؤسسة ونتيجة للدراسات والبحوث تم فصل مجموعة من العوامل التي تعتبر بمثابة أسس متأثر سلباً وإيجاباً على مستوى أداء العامل، وموقع العامل بين وظيفته وموقعه من الإدارة من جماعة العمل، وسنركز في الدراسة على بعض هذه العوامل منها:

#### - الخوافز:

إن من أهم المقومات العملية الإنتاجية داخل المؤسسة، العنصر البشري ولذلك كان على المؤسسة أن تحفز الأفراد بكفاءة وفاعلية، فالخوافز هي المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أن تحفزه لأداء أفضل، وتزداد أهمية الخوافز لأنها تتحدد الرغبة في أداء العمل، وذلك عن طريق الظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل واحتياجات الفرد ومدى ملائمة العمل لميوله واتجاهاته، ويمكن تقسيم الخوافز إلى:

#### - الخوافز المادية :

هي التي تشبع حاجات الإنسان المادية من مآكل ومشرب، ملابس، مأوى، زيادة الأجر.

#### - الخوافز المعنوية:

هي التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية مثل: الحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة، ومن بينها فرص الترقية والاعتراف بأهمية الفرد العامل والثناء عليه.

#### - الإشراف:

هو عملية اجتماعية وطبيعية وحقيقية في حياة كل كائن اجتماعي والمؤسسة كائن اجتماعي بامتياز، وبالتالي فالمؤسسة تحرص عليها لتحقيق الأداء الفعال، والمشرف يعمل على توفير المحيط الملائم عن طريق التحفيز وتنظيم العمل وبث روح العمل الجماعية والتعاون، والإشراف سلاح ذو حدين يرفع من مستوى الأداء. (سنا مكدور، 2012، ص 76)

#### - ظروف العمل المادية:

هي التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعماله التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرة الفرد الذهنية والجسمية والتي يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والدخان. الخ وظروف العمل المادية يربطها معدل دوران العمل ومعدل الغياب سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة إضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى مثل: جماعة العمل التي تؤثر بالسلب والإيجاب على أداء العامل.

### - الخدمات الاجتماعية:

تستهدف تحقيق التكيف والتفاعل المتبادل بين الأفراد وبيئتهم الاجتماعية وتتواصل في تحقيق هذا من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المنظمة وذلك بالاهتمام بظروف العمل الاجتماعية والمادية من سكن وعلاج وترفيه وغيرها من الخدمات. (سنا مكدور، 2012، ص 77).

### 3-الرابطة الرياضية الوطنية :

#### 3-1-نشأة الرابطة الرياضية الوطنية:

هي هيئة رياضة تعمل تحت وصايا الاتحادات الرياضية الوطنية للعبة، تعمل على تنظيم وتنشيط وتنمية النشاط الرياضي على مستوى الوطني وعند الضرورة على المستوى الجهوي والولائي في إطار الأعمال المكلفة بها، مع احترام القانون الأساسي لها وقوانين الاتحادية الرياضة الوطنية للعبة، وهي هيئة مستقلة تتكون من:

- رئيس كل جمعية رياضية جهوية منظمة إلى الرابطة،
- رئيس كل جمعية رياضية ولائية منظمة إلى الرابطة.
- المنسق الفني للفروع الرياضية للجمعية الرياضية،
- ممثل الحكام (في حدود ممثل واحد عن كل نوع)،
- ممثل مديرية الشباب والرياضة.

وتشرف الرابطة الرياضية الوطنية على 06 رابطات جهوية، 48 رابطة ولائية و 352 جمعية رياضية بكل فئاتها وعلى اختلاف درجاتها وأقسامها.

### 3-2-مهام الرابطة الرياضية الوطنية: (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: وزارة الشباب والرياضة، النشرة الرسمية، السداسي

الأول، 2006، ص 35)

تمثل الأندية الرياضية والجمعيات القاعدة العريضة التي تشكل الجمعية العامة للرابطة الرياضية الوطنية، والتي تعمل على:

- تنشيط وتنسيق أنشطة النوادي والجمعيات الرياضية الوطنية الجهوية والولائية،
- تطوير وتعميم الممارسة الرياضية عن طريق الوسائل المناسبة للرياضات التي هي مكلفة بها،
- الحرص على تنفيذ الإجراءات الصادرة في ميدان الحماية الطبية الرياضية،
- المساهمة في اكتشاف المواهب الشابة وتوجيهها،
- تنظيم المنافسات الرياضية ذات الطابع المحلي، وفي حالة الضرورة منافسات وطنية ودولية بعد موافقة الاتحادية.

- تنظيم التكوين لفائدة الرياضيين والمؤطرين،
- المساهمة في التربية المعنوية والرياضية للممارسين والرياضيين،
- الحرص على نشر وحفظ الروح الرياضية،
- الاشتراك في إعداد ترتيبات وشروط استعمال المنشآت الرياضية والحرص على حمايتها،
- إدلاء الرأي حول مشاريع برامج البناء، التهيئة، صيانة المنشآت الرياضية،
- جمع واستغلال وضبط الإحصائيات المتعلقة بنشاطها وحسب أهدافها،
- إعداد الحصائل والتقارير الدورية والسنوية المتعلقة ببيان نشاطها.

### 3-3- مداخيل الرابطة الرياضية الوطنية: موارد ها تتمثل في:

- الهبات والوصايا.
- حقوق الانضمام والإجازات.
- الاشتراكات + عائدات التبرعات.
- المساعدة المالية للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية والخاصة.
- مبالغ الاشتراكات وكيفية دفعها وعند الضرورة حصص الجمعيات المنضمة تحدد من طرف الاتحادية.
- رصيد الرابطة يوضع في حساب مفتوح حسب القوانين المعمول بها.
- تشمل نفقات الرابطة جميع النفقات اللازمة لتحقيق الأهداف والمهام التي يحددها القانون الأساسي. تمسك محاسبة الرابطة وفقا للمخطط الوطني للمحاسبة.
- وفي هذا الصدد وبعد المصادقة عليه من طرف الهيئات المعنية يعود تنفيذ البرنامج إلى الرابطة ويتناول التقييم الكيفي والكمي للحصيلة السنوية، درجة الإنجاز والأهداف المسطرة والنتائج المحصل عليها فعليا.
- عند نهاية كل مدة انتخابية أو وقف مهمة الرئيس، تجرى تحويلات نظامية فيما يخص الجوانب التالية: المالية، العتاد الإداري والتقني وكذلك حول أرشيف تنظيم هذه التحويلات إجباريا في أجل أقصاه شهر .

### 3-4- هياكل الرابطة الرياضية الوطنية: تتشكل من (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: وزارة الشباب والرياضة،

الرجع السابق ص 36)

- جمعية عامة،
- مجلس الرابطة عند الضرورة،
- مكتب الرابطة،
- الرئيس.

➤ الجمعية العامة:

هناك شروط يجب توافرها في أعضاء الجمعية العامة منها:

- التمتع بالجنسية الجزائرية،

- التمتع بالحقوق المدنية والسياسية،
- ألا يكونوا قد تعرضوا إلى عقوبة رياضية جسيمة،
- الالتزام بالامتثال للقانون الأساسي للرابطة وأنظمتها.

### 3-5- مهامها:

- تصادق الجمعية العامة على البرامج وتحصر على تنفيذها وتكلف خاصة ب:
- إبداء الرأي في تقارير التسيير المالي وحصائل النشاطات والوضعية الأدبية للرابطة،
  - الشروع في انتخاب وتحديد أعضاء المكتب،
  - المصادقة على الحسابات وتبني الكشف المتحصل عليه للموارد والنفقات.
  - تبني القانون الداخلي والتنظيم الداخلي للرابطة،
  - تقبل الهبات والوصايا عندما تقدم بإثباتات وشروط بعد التحقق من عدم تنافيتها مع الهدف المرسوم للرابطة،
  - المصادقة على البرنامج السنوي للرابطة والسهر على تنفيذه طبقاً للقانون الأساسي.
  - تعيين محافظي الحسابات ومن ضمنها طبقاً للقانون المعمول به والمصادقة على التقارير المالية.
  - تجتمع الجمعية العامة في دورة عادية مرة في السنة على الأقل مع نهاية الموسم الرياضي ويمكن أن تجتمع في دورة استثنائية كلما دعت الحاجة إلى ذلك إما ب:
  - باستدعاء من الرئيس،
  - بطلب من الاتحادية الرياضة الوطنية للعبة،
  - بطلب من أغلبية أعضاء المكتب،
  - بطلب الأغلبية المطلقة لأعضائها.
  - حالة العضو الشرفي للرابطة الوطنية تمنح من الجمعية العامة باقتراح 3/1 ثلث الجمعية العامة أو مكتب الرابطة بعد استشارة المجلس .
  - لا تصح مداورات الجمعية العامة إلا إذا حضرها 3/2 ثلثي الأعضاء وإذا لم يكتمل النصاب تستدعي الجمعية العامة في أجل أقصاه 08 أيام وتصح مداوراتها حينئذ مهما كان عدد الحاضرين.
  - تتخذ مداورات الجمعية العامة بأغلبية الأصوات وفي حالة التساوي، صوت الرئيس يكون مرجحاً.
  - تصوت الجمعية العامة على ميزانية الرابطة كل سنة.

### ➤ مجلس الرابطة:

- يتكون مجلس الرابطة الذي يرأسه رئيس الرابطة من 20 عضو منتخبين من الجمعية العامة ويكلف ب:
- السهر على تنفيذ قرارات الجمعية العامة،
  - انتخاب وتحديد مكتب الرابطة،
  - الحرص على احترام القانون الأساسي والداخلي،

- معالجة كل مسألة متعلقة بعمل الرابطة،
- زيادة على مسؤولي الهياكل الإدارية والمالية والفنية، يضم المكتب 09 أعضاء على الأكثر منتخبين من طرف المجلس ومن ضمنه.

### ➤ مكتب الرابطة:

- يتأسس مكتب الرابطة رئيس منتخب ويساعده نائبان عند تعذر حضوره يعوضه أحد النواب.
- يحتوي المكتب من 02 إلى 04 هياكل دائمة مكلفة بالمسائل الفنية والمالية والإدارية مختارة من بين أساتذة التربية البدنية ومعينة من طرف رئيس الرابطة هذه الهياكل هي:
  - هياكل مكلفة بالإدارة تحت مسؤولية الأمين العام للرابطة ويساعده في ذلك مندوبون،
  - هياكل مكلفة بالمالية تحت مسؤولية أمين المال.
  - هياكل مكلفة بالتنسيق الفني في الرياضات الفردية تحت مسؤولية مدير فني مقترح من طرف الأمين العام ويعين من طرف رئيس الرابطة،
  - هياكل مكلفة بالتنسيق الفني في الرياضات الجماعية تحت مسؤولية مدير فني مقترح من طرف الأمين العام ويعين من طرف رئيس الرابطة،
- \*يمكن أن تكون تحت تصرف المكتب لجان مختصة عددها، مهامها وتشكيلاتها يحددها القانون الداخلي للرابطة، و يكلف المكتب بتنفيذ مداورات الجمعية العامة وتوصيات المجلس عند الضرورة يكلف ب:
  - إعداد واقتراح البرامج و المشاريع وتنفيذ الإجراءات المحددة في ذلك،
  - إعداد واقتراح مشروع الميزانية،
- الحرص على تنفيذ أحكام القانون الأساسي والنظام الداخلي وتوصيات المجلس وقرارات الجمعية العامة،
  - إعداد مشروع القانون الداخلي والتنظيم الداخلي للرابطة،
  - إعداد رزنامة المنافسات والحرص على إنجازها،
  - إدلاء القرارات في ميدان الانضباط المتخذ ضد المنظمين،
  - اقتراح مبلغ الاشتراكات حسب قرارات الاتحادية،
  - دراسة الانضمامات واعتمادها.
- ❖ يجتمع مكتب الرابطة مرة في الشهر بناء على استدعاء من رئيسها، ويمكن أن يستدعى في دورة استثنائية بناء على طلب من:
  - أغلبية أعضاء المكتب،
  - الاتحادية الرياضية الوطنية للعبة.
- ❖ لا تصح مداورات المكتب إلا إذا حضرها 3/2 ثلثي أعضائها على اقل وإذا لم يكتمل النصاب يستدعى المكتب في اليومين التاليين وتصح مداوراته حينئذ مهما كان عدد الحاضرين.

❖ تتخذ قرارات المكتب بأغلبية الأصوات.

❖ ينتخب أعضاء المجلس والمكتب غير مسؤولي الهياكل الدائمة الفنية والمالية لمدة 04 سنوات قابلة للتجديد.

➤ رئيس الرابطة:

يتأسس أجهزة الرابطة ويمثلها في جميع أعمال الحياة اليومية، وهو مكلف بما يلي:

- التقاضي باسم الجمعية،
- استدعاء أجهزة الجمعية العامة وإدارة أعمالها،
- اقتراح جدول الأعمال لمداولة الجمعية العامة وعند الضرورة للمجلس.
- إعداد حصائل وخلاصات نشاط الرابطة كل ثلاثي وموافاة الاتحادية و الإدارة المكلفة بنسخة منها.
- إرسال المعلومات الخاصة بنشاط الرابطة للجهات المختصة،
- إعداد التقرير الأدبي والمالي وتقديمه للمكتب و عند الضرورة إلى المجلس قبل عرضه على الجمعية العامة التي تبت فيه،
- توزيع المهام على المنتخبين لمكتب الرابطة،
- تعيين مسؤولي الهياكل الدائمة للرابطة.

## II. الدراسات السابقة:

إن موضوع القيادة التحويلية ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بالأداء لدى الفاعلين في المنظمات، وبالرغم من ظهور دراسة حديثة إلا أنها تشكوا من انعدام إطار نظري موحد لموضوع القيادة التحويلية.

وقد ركز الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع على دراسة اتجاه القيادة التحويلية داخل المؤسسة وأهمها محاور أساسية كطبيعة توزيع المعلومات داخل التنظيم وإذا كانت الدراسات الأجنبية قليلة فيما يخص القيادة التحويلية كمتغير مستقل وارتباطه بالأداء الوظيفي كمتغير تابع فان الدراسات العربية في هذا الموضوع أكثر ندرة، وفيما يلي إشارة لأهم البحوث والدراسات الأجنبية، ودراسة عربية تناولت وصف وتشخيص طبيعة القيادة التحويلية في التنظيم الصناعي.

### 1-الدراسات سابقة باللغة العربية:

#### 1-1-تناولت القيادة التحويلية:

- صاحب الدراسة: عزيزي علي، جامعة المسيلة

- عنوان الدراسة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة رسالة ماستر مقدمة سنة 2012/2013

- الهدف العام من الدراسة: تهدف هذه لدراسة الى:

✓ التعرف على النمط القيادي السائد في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

✓ التعرف على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي.

✓ تقديم بعض التوصيات في هذا الصدد.

- تساؤلات الدراسة:

هل هناك علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

✓ هل هناك علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

✓ هل هناك علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

- المنهج المتبع في الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه على واقع الأنماط القيادية.

- أهم النتائج المتوصل إليها:

توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

✓ تجود علاقة ارتباطيه طردية موجبة ضعيفة بين النمط الأوتوقراطي والأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

✓ وجود علاقة ارتباطيه عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر الفوضوي والأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- أهم الاقتراحات المتوصل إليها:

✓ تسليط الضوء على نمطي القيادة الأوتوقراطي والحر الفوضوي، بتوضيح مساوئهما لتوجيه مدراء المنظمات الرياضية نحوى تجنب هذه الأنماط وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

✓ تسليط الضوء على النمط الديمقراطي بتوضيح أسسه ومزاياه، وذلك بتوجيه مدراء المنظمات على

إشراك العاملين في رسم السياسات المنظمات التابعين لها، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، واحترام مشاعرهم والعمل على تلبية رغباتهم وهذا مما له أثر كبير على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

✓ العمل على توطيد العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال عقد اللقاءات الحوارية البناءة لبناء جسورهم من الثقة والتفاهم والتواصل بما يحقق المكاسب للعملية الإدارية داخل المنظمات.

✓ تقديم برنامج تدريبي في الأنماط القيادية للمديرين لوعي ممارستهم وأنماطهم القيادية، لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

#### ■ الدراسة الثانية:

- صاحب الدراسة: صحراوي فرحات جامعة المسيلة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع سنة 2012 .

- عنوان الدراسة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

- الهدف العام من الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة السلوكيات التي يمارسها مدرء الثانويات على أساتذة التعليم الثانوي بمدينة المسيلة وأثرها على الأداء الوظيفي لديهم، كما اهتمت بالكشف عن النمط السائد في هذه المؤسسات، وكذا علاقة الأستاذ مع المدير والعكس.

- تساؤلات الدراسة: جاءت على النحو التالي:

✓ هل هناك علاقة بين عملية اتخاذ القرار الناتج عن السلوك القيادي والأداء الوظيفي للأساتذة؟

✓ هل هناك علاقة بين النظام الرقابي الناتج عن النمط القيادي والأداء الوظيفي للأساتذة؟

✓ هل هناك علاقة بين عملية الاتصال الناتج عن النمط القيادي والأداء الوظيفي للأساتذة؟

- المنهج المتبع في الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وهذا لأنه الأنسب لدراسة مثل هذه المواضيع.

- أهم النتائج المتوصل إليها:

✓ أن المدير لا يشارك الأساتذة في تسيير المؤسسة.

✓ غياب بدائل في اتخاذ القرارات نتج عنه غياب الفاعلية في التسيير.

✓ غياب تشخيص الانحرافات ومعالجتها.

✓ غياب قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية.

✓ عدم إعطاء القيادة الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات الرسمية والغير الرسمية وضروريا في تحقيق أهداف المنظمة.

- أهم الاقتراحات المتوصل إليها:

✓ إعداد دورات داخلية وخارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق

تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري.

✓ الابتعاد عن العمل بنمطي الترسلّي والأوتوقراطي عند اتخاذ القرار بالمؤسسة لما لها من آثار سلبية على

الأداء الوظيفي للعاملين.

- ✓ يجب على القادة بالمؤسسة إشراك العاملين ما أمكن عند اتخاذ القرار لأن إشراك العاملين وتقرب اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار.
- ✓ تدعيم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يخدم العملية الإنتاجية برمتها.

#### ■ الدراسة الثالثة:

- صاحب الدراسة: محمد حامد العازمي جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية سنة 2012 .

- عنوان الدراسة: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية).

- الهدف العام من الدراسة: يسعى الباحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الابداع الإداري لدى العاملين بديوان وزارة الداخلية.
- ✓ التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القادة التحويلية لدى القيادات بديوان وزارة الداخلية.
- ✓ التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية.
- ✓ التعرف على تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة لداخلية تجاه الخصائص وسمات القيادة التحويلية بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية.

- تساؤلات الدراسة: جاءت على النحو التالي:

- ✓ ما العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الابداع الإداري لدى العاملين بديوان وزارة الداخلية؟
- ✓ ما مدى توافر خصائص وسمات القادة التحويلية لدى القيادات بديوان وزارة الداخلية؟
- ✓ ما مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية؟
- ✓ ما مدى تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة لداخلية تجاه الخصائص وسمات القيادة التحويلية بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

- المنهج المتبع في الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة.

- أهم النتائج المتوصل إليها: لقد توصل الباحث الى النتائج التالية:

- ✓ مفردات مجتمع البحث يرون بان خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة وبدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في الوزارة الداخلية.
- ✓ مفردات مجتمع البحث يرون بان تسعة وعشرين سمة وخاصة من سمات القادة التحويلية متوفرة وبدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية وأبرز هذه السمات (التغير نحو الأفضل-الثقة العالية-الثقة والاحترام).
- ✓ مفردات مجتمع البحث يرون بان القدرات الإبداعية متوفرة وبدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية.
- ✓ مفردات مجتمع الدراسة يرون بان قدرة الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية.

✓ مفردات مجتمع البحث يرون بان القدرات الإبداعية التفصيلية متوفرة لدى العاملين بوزارة الداخلية.  
- أهم الاقتراحات المتوصل إليها:

✓ وضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القائد التحويلي.

✓ تشجيع وتدريب القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية على الاعتراف بالأخطاء عند اكتشافها.

✓ تشجيع وتدريب القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية على اطلاع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة.

✓ الدراسة الرابعة:

- صاحب الدراسة: احمد صادق محمد الرقب، جامعة الازهر كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم إدارة الاعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال سنة 2010.

- عنوان الدراسة: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- الهدف العام من الدراسة: يسعى الباحث الى تحقيق الأهداف التالية:

✓ الكشف عن علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

✓ توضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

✓ بيان ضرورة تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

✓ التعرف على علاقة الحفز الالهامي والفكري وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- تساؤلات الدراسة: جاءت على النحو التالي:

✓ ما علاقة التأثير المثالي بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

✓ ما علاقة الحفز الالهامي بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

✓ ما علاقة الاعتبارات الفردية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

- المنهج المتبع في الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة.

- أهم النتائج المتوصل إليها: لقد توصل الباحث الى النتائج التالية:

✓ توصلت الدراسة الى ان المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة يوافقون على توفر عناصر التمكين في جامعاتهم.

✓ توصلت الدراسة الى توفر سلوكيات التأثير المثالي في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة حيث تتسم القيادة الإدارية في هذه الجامعات بقوة الشخصية واللباقة المهنية.

✓ توصلت الدراسة الى توفر سلوكيات الحفز الالهامي في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة حيث تعمل القيادة الإدارية على استشارة روح التحدي بين العاملين.

✓ توصلت الدراسة الى توفر سلوكيات الاعتبارات الفردية في الجامعات الفلسطينية فيد الدراسة حيث تهتم القيادة الإدارية بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح وتستمع لهم وتهتم باحتياجاتهم.

#### - أهم الاقتراحات المتوصل إليها:

- ✓ دراسة علاقة القيادة التبادلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- ✓ دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في مجتمعات أخرى غير الجامعات كالمؤسسات الحكومية.
- ✓ اجراء المزيد من الدراسات بهدف التعرف على العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وبعض أساليب الإدارية الحديثة.
- ✓ دراسة اثر القيادة التحويلية على أداء العاملين.

#### 1-2- تناولت الأداء الوظيفي:

##### ■ الدراسة الأولى :

- صاحب الدراسة: نور الدين بن الشومش، جامعة عنابة.
- عنوان الدراسة: الحوافر وأداء العاملين في المؤسسات الصحية الجزائرية العمومية رسالة ماجستير مقدمة سنة "2005"
- الهدف العام من الدراسة: محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الحوافر بنوعها المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، خاصة في ظل الإصلاحات التي يشهدها قطاع الصحة.
- تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:
  - ✓ ما علاقة الحوافر المادية "الأجور والمكافآت" في المؤسسة الصحية بمستوى أداء العاملين؟
  - ✓ ما علاقة الحوافر المعنوية "التدريب، الترقية، على رفع الروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل؟
- المنهج المتبع في الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة تلك العلاقة بين الحوافر بنوعها ومستوى أداء العاملين.
- عينة الدراسة وطريقة اختيارها: اختار الباحث عينة من المجتمع الأصلي الذي قدر ب 246 عامل وذلك بطريقة عشوائية طبقية متناسبة بسبب عدم تناسب المجتمع الكلي لذا تمثلت العينة في 60 عامل أي % 24.39 من مجتمع الباحث.
- الأدوات المستخدمة في الدراسة: أما فيما يتعلق بأدوات جمع المادة العلمية الميدانية وكذا المادة العلمية النظرية فقد استخدم الباحث الكتب والمراجع والمقابلة والمقياس، الاستبيان، والملاحظة، تم قام الباحث بتحليل المعلومات عن طريق الإحصاء جداء التريبع، مقياس الارتباط، الجداول الإحصائية.
- أهم النتائج المتوصل إليها:
  - ✓ تأكيد العاملين بنسبة 80 إلى % 90 على عدم كفاية الأجر.

✓ عدم فاعلية نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة، واستنتاجات ا لتطلعات العاملين، كما عبرت % 95 من المبحوثين.

✓ للحوافز علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين.

#### ■ الدراسة الثانية:

- صاحب الدراسة: بن يطو هدى كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، تخصص عمل والتنظيم، جامعة المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس، 2012
- عنوان الدراسة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال الإداريين، "شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة".
- الهدف العام من الدراسة: معرفة طبيعة العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة.
- تساؤلات الدراسة:
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى لمتغير الرتبة المهنية؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال شركة إنتاج الكهرباء والغاز لولاية المسيلة تعزى لمتغير الرتبة المهنية؟
- المنهج المتبع في الدراسة: اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي وهذا لأنه الأنسب لدراسة مثل هذه المواضيع.

- عينة الدراسة وطريقة اختيارها: استعملت الباحثة في دراستها هذه، العينة العشوائية، على أن تأخذ نسبة 10 % من المجتمع الأصلي الذي يبلغ 227 عامل أي ما يعادل 56 عامل في شركة الكهرباء والغاز لولاية المسيلة.
- الأدوات المستخدمة في الدراسة: أما فيما يتعلق بأدوات جمع المادة العلمية الميدانية وكذا المادة العلمية النظرية فقد استخدمت الباحثة الكتب، والمراجع، والملاحظة، والمقابلة، والمقياس.

#### - أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن أغلبية أفراد العينة ينجزون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.
- أغلبية أفراد العينة يبتعدون عما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.
- أغلبية العمال يشعرون بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.
- أغلبية العمال يتمتعون بالمهارة في النقاش والحوار ويمتلكون الحجة والقدرة على الإقناع.
- أغلبية العمال يشعرون بأن لهم مساهمة خاصة في إنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل.

#### - الاقتراحات والتوصيات المتوصل إليها:

- ◆ تعميم ونشر وتشجيع الإبداع الإداري.
- ◆ ممارسة العمل بأسلوب تعاوني جماعي، أي المشاركة الجماعية.
- ◆ رفع مستوى أداء العاملين من خلال اكتسابهم للمهارات المعرفية والعلمية التي تتطلبها الوظيفة.
- ◆ التعرف على واقع استخدامات التقنيات المتطورة في مجال التكنولوجيا.
- ◆ يجب متابعة وتقييم الدورات التدريبية في مراكز التدريب قصد معرفة مستوى كفاءة العاملين وإبراز قدراتهم الإبداعية.

#### ■ الدراسة الثالثة :

- صاحب الدراسة: عبد الله بن حسين عساف العساف، جامعة الرياض، السعودية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، 2003
- عنوان الدراسة: "علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض".
- الهدف العام من الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مستوى المركزية واللامركزية في مراكز الشرطة بمدينة الرياض وكذا معرفة العلاقة بين المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي في مراكز شرطة مدينة الرياض.
- تساؤلات الدراسة :

- ما هو مستوى أو درجة المركزية في شرطة مدينة الرياض؟

- ما هو مستوى أو درجة اللامركزية في شرطة مدينة الرياض؟

- ما العلاقة بين المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي في شرطة مدينة الرياض؟

- المنهج المتبع في الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتم اختيار هذا المنهج نظرا لتناسبه مع طبيعة الدراسة
- عينة الدراسة وطريقة اختيارها: بلغ عدد أفراد العينة المدروسة 241 وهم يمثلون جميع الضباط العاملين في مراكز الشرطة بمدينة الرياض.
- الأدوات المستخدمة في الدراسة: أما فيما يتعلق بأدوات جمع المادة العلمية الميدانية وكذا المادة العلمية النظرية فقد استخدم الباحث الكتب والمراجع والمقابلة والمقياس، الاستبيان، والملاحظة، تم قام الباحث بتحليل المعلومات عن طريق الإحصاء جداء الترتيب، مقياس الارتباط، الجداول الإحصائية.
- أهم النتائج المتوصل إليها :
- أن نظام العمل في مراكز الشرطة بمدينة الرياض متأرجح بين المركزية واللامركزية، ولا يمكن القول أن العمل في الشرطة يميل إلى إحداها بل هو خاضع للمركزية واللامركزية في نفس الوقت.
- هناك علاقة ايجابية بين اللامركزية والأداء الوظيفي، بمعنى أن اللامركزية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.
- هناك علاقة سلبية بين المركزية وبين تطور الأداء الوظيفي، بمعنى أن المركزية تعرقل تطور الأداء الوظيفي..
- كما توصلت الدراسة بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي باختلاف العمر والرتبة وعدد سنوات الخبرة، عدد الضباط والأفراد المسؤولين عنهم.
- أظهرت البيانات عدم وجود خلاف جوهري في الاتجاه نحو علاقة المركزية بالأداء الوظيفي وفقا للاختلاف في المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الموقع الإشرافي.

#### 1-4- تحليل ومناقشة الدراسات السابقة وربطها بالدراسة الحالية :

- قام الباحث بجمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالدراسات الحالية وحاول أن يجمع أكبر قدر ممكن من الدراسات التي تتناسب مع هدف الدراسة الذي يتناول القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، حتى يتم تحصيل أكبر فائدة من تناول تلك الدراسات، لذا تنوعت أهداف هذه الدراسات وفقا للهدف العام لكل دراسة.
- وقد اتفقت اغلب هذه الدراسات فيما بينها من حيث المنهج فقد اعتمد كلها على المنهج الوصفي، كما اختلفت وتنوعت عينات الدراسات وطرق اختيارها تبعا لتنوع مجتمع الدراسة.
- كما نجد أن هذه الدراسات قد اعتمدت على استمارة الاستبيان والمقاييس كأداة لجمع البيانات في حين سنعتمد في دراستنا هذه على استبيان الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

#### 1-5- الاستفادة من الدراسات السابقة:

أما عن أهم جوانب تلك الدراسات السابقة من حيث الفائدة المرجوة منها، فقد تمت الاستفادة منها في:

- كيفية صياغة فرضيات دراستنا الحالية، خاصة المتعلقة فيها بنوعية الأنماط الاتصالية والأداء الوظيفي لدى عمال الإدارة الرياضية أو مدير أو منظمة حسب كل دراسة.
- كما استفدنا منها في كيفية إعداد المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة.
- إيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة.

## الفصل الثاني



## الإطار العام للدراسة

تمهيد

1- الكلمات الدالة في الدراسة

2- إشكالية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- الفرضيات



## I. الكلمات الدالة في الدراسة

إن تحديد المفاهيم التي يبنى 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 التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة، وتحديدتها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

### 1. القيادة:

#### 1.1. لغة:

من قادة، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياه يقودها ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو جمع قائد.  
(ابن منظور، 2000، ص 315).

**القيادة:** Leadership في الفكر اليوناني هي كلمة مشتقة من الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق معي الفعل اللاتيني Agere ومعناها يحرك أو يقود.

أما كلمت قائد: Leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخص وأشخاص آخرين يقبلون التوجيه. (نواف كنعان، 1995، ص 78، 86).

#### 2.1. اصطلاحاً: تعددت التعاريف وفيما يلي البعض منها:

- هي مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً. (شوقي طريف، 1992، ص 34).
- هي التأثير في الآخرين ليتعاونوا على هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه. (جودت عزة عطوى، 2001، ص 67).
- هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها. (حسين حریم، 2004، ص 193).
- القيادة هي القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف. (سيد الهواري، 2003، ص 95).

#### 3.1. التعريف الإجرائي للقيادة :

من التعاريف السابقة يمكن أن نعطي تعريفاً إجرائياً لمصطلح للقيادة وهي:

- "القيادة هي ذلك النشاط الذي يقوم به المدير لمحاولة التأثير على الموظفين وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها".

### 1.3.1. القيادة التحويلية:

هي القيادة التي تركز على الاهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الانظمة القائمة التي تلائم هذه الرؤية.

(العامري، 2001م، ص 7).

- ويعرف البعض القيادة التحويلية بانها :

مدى سعي القائد الإداري الى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من اجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. (الهواري، 1996م، ص 31).

ويقصد بالقيادة التحويلية في هذا البحث: قدرة القائد المدني بالوزارة الداخلية الى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى العاملين.

### 4.1. الأداء:

#### 1.4.1. لغة :

- أدي إليه الشيء :أوصله" إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها" (قرآن كريم)

- أدي، يؤدي، تأدية وأداة ومؤد (المؤدي) مؤدي.

أدي الشيء :قام به، فضاه" التحية العسكرية" أدي خدمة" " أدي اليمين/القسم"

- أدي به إلى كذا :انتهى أو قاده إلى كذا " أدي به إلى العزلة."

أداء/مصدر أدي/في التجويد والإلقاء إعطاء الأصوات حقها من الضغط والنبر والوضوح

(المنظمة العربية والثقافية، 2000 ، ص 65).

#### 2.4.1. اصطلاحا :

✓ الأداء هو درجة بلوغ على خفض أو تحجيم القائد من الموارد المخصصة بكفاءة وفعالية، أما الكفاءة فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، وبمعنى آخر هل يحسن العاملين و فرق العمل والمديرين أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف أم لا. (أحمد السيد مصطفى، 2002 ، ص 415).

✓ الأداء هو تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة. (أحمد صقر عاشور، 1983 ، ص 02).

✓ الأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال (صحراوي فرحات، 2012 ، ص 41).

✓ أما الدكتور صقر عاشور:"فيذهب إلى أن أداء الوحدة الإنتاجية هو قيامها بالأنشطة والمهام الموكلة

إليها. (منصور سعدان، 1995، ص 06) .

✓ الأداء الوظيفي: هو قيام الفرد بالأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله. (أحمد صقر عاشور، 1983 ص 50) .

### 3.4.1. التعريف الإجرائي للأداء :

- "هو كل جهد فكري وبدني يبذله القائد والموظف على حد سوي لتحقيق أهداف المنظمة".

### 5.1. الرباطات الرياضية الوطنية:

هي جمعية تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون والقوانين الأساسية للاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها.

## II. إشكالية الدراسة:

يعد موضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في حيات المجتمعات في كل المؤسسات والمنظمات، وحيث ما وجدت هذه الجماعات فإنها تتطلع إلى قائد، وكما كان موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تعمل على تقدير وتفهم الكثير من المشكلات، لذا تحتاج هذه المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية. وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحوى تحقيق أهدافها وطموحاتها . (كشروود عمار الطيب، 1990، ص 441).

وقد أدى تعقد العمليات الإدارية إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة. وعلى الرغم من أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية وهي تشكل موردا كليا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها بل أن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، حيث إن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعيا وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة.

ولكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة، كذلك فإن ترشح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب منهم مما يجعلهم يستخدمون الأنماط القيادية التي تتسم بالعنف للتغلب على أوجه النقص في عملهم الإداري مما يضاعف من مشكلات العمل.

خاصة النمط القيادي التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح مجال الابتكار والابداع من خلال من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحول المتسارعة. وعلى ضوء ذلك كان حرص الباحث لدراسة نمط قيادي تحويلي الذي يسعى لفتح افاق وتهئية الارض الخصبة والمناخ

الملائم لتقديم ما لدى المرؤوسين من قدرات وابداعات في مجال القيام بالواجبات والاعمال الخاصة بهم. من خلال كل هذا يمكن أن نقول ان القيادة التحويلية هي المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة القرن الحادي والعشرين لا يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية. فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقاءها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا، مبني على استغلال الموارد المتاحة ومدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكائنتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدمائية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة إذن فمحاولة معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في الرابطة الرياضية محور دراستنا هذه.

من خلال معرفة إسهام القائد التحويلي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال واكتشاف أو الوقوف على معوقات القيادة التحويلية التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها. (زحبي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2005ص35).

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

• هل هناك أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة؟

ومنه نشق التساؤلات الجزئية التالية:

\* هل للتأثير المثالي "الكاريزمي" للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي؟

\* هل للحفز الالهامي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي؟

\* هل للاعتبار الفردي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي؟

### III. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية بولاية المسيلة.
- معرفة هل للحفز الالهامي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.
- معرفة هل للتأثير المثالي "الكاريزمي" للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.

▪ معرفة هل للاعتبار الفردي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.

#### IV. أهمية الدراسة:

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله كون موضوع القيادة أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا زالت تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين في هذا المجال حيث ان تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وما تملك تلك القيادات من قدرات ابتكارية ومواهب ابداعية.

ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى بكافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى الموظفين الا وهو الأداء الوظيفي، الذي يعد من اهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث ان ذلك قائم على ما يتوافر للعاملين بها من قدرات وامكانيات إبداعية، كما ان هذه الدراسة قد تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى عمال الرابطة الرياضية لولاية المسيلة.

##### 1. الأهمية التطبيقية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور القائد التحويلي في الأداء الوظيفي في الرابطة الرياضية لولاية المسيلة، وتنبثق هذه الدراسة من كون الرابطة الرياضية لها اتصال 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 زبائنهم ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها.

##### 2. الأهمية العلمية:

- التعرف على رأي العمال حول القائد التحويلي وأثره على أدائهم داخل إدارتهم.
- كذلك معرفة هل لمتغيرات فرضياتنا السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي لعمال الرابطة الرياضية بالمسيلة.
- الوقوف على أوجه القصور التي يعاني منها القائد التحويلي في الرابطة الرياضية والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين.

#### V. الفرضيات:

##### الفرضية العامة:

- هناك أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة. وتندرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالتالي:

- للتأثير المثالي "الكاريزمي" للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.
- للحفز الالهامي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.
- للاعتبار الفردي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.

## الفصل الثالث



### الاجراءات الميدانية لدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة



## 1-الدراسة الاستطلاعية:

لا تختلف الدراسات الاستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلا في أغراضها، ذلك لأنه لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والاجتماعية 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 تساعد على الاتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها، ومن هنا أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين.

(محمد زيان عمر، 1983، ص 131، 130).

حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه، وهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح، للبحث سواء 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. (فضيل ديلو، 1995، ص 46، 47).

-إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصوراته الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة، من الممارسة الميدانية المهنية للطالب.

ولقد تم الاتصال بالرابطة الرياضية لولاية المسيلة من اجل اخذ معلومات عن عدد العمال التابعين لها لهدف استطلاعي الغرض منه التعرف أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.

### 1-1-المجال المكاني و الزماني:

1-1-1 المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الاستطلاعية، التي قمنا بها في الرابطة الرياضية بولاية المسيلة والدراسة الميدانية.

### 1-1-2 المجال الزمني :

-الجانب النظري: 06 جانفي 2016.

-الجانب التطبيقي: 05 افريل 2016. الى غاية 29 ماي 2016.

### 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 واستثماره 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 عمراوي، 2002، ص 96).

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء 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 لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستناداً 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. (عمار بوحوش، 1995 ص 129) وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (بشير صابح الراشدي، 2000، ص 59)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي لعمال الرابطة الرياضية لولاية المسيلة، وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي.

### 3- مجتمع وعينة الدراسة

#### 3-1 مجتمع الدراسة :

هو عمال الرابطة الرياضية لولاية المسيلة ويضم مجتمع الدراسة (41) فرداً وبعد الاطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا استغلالها في صياغة الفروض وهذا فيما يخص متغير الجنس والسن، المستوى التعليمي والاقدمية في العمل وتأثيرها على المتغير التابع في دراستنا. وبعد توزيع استمارة البحث للتحقق من ثباتها على (07) عمال تم حذفهم أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من (34) عاملاً. ومن خلال أن مجتمع الدراسة الذي هو أقل من 100 فرداً فقد ارتأينا أن نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

#### 3-2 العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعٍ تراعى فيه قواعد واعتبارات 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 مثلاً أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصاً، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (بشير صابح الراشدي، 2000 ص : 62)

وفي دراستنا هذه فإن العينة هي مجتمع الدراسة.

#### 3-3 ضبط متغيرات الدراسة :

إذا عرفنا اقترانا على مجموعة القيم التي يأخذها المتغير س وذلك على الصورة ص=ق (س) (فإننا نسمي س متغيرا مستقلا وص متغيرا تابعا، 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 اقتران الطالب لسلعة ما نجد أنه يتوقف على عدة عوامل كالدخل، عدد المستهلكين والبيئة الاجتماعية 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 مهتما بأثر تطبيق الجودة في منشأة صناعية ما على زيادة حجم المبيعات فإن حجم المبيعات في هذه الحالة يعتبر متغيرا معتمدا على المتغير المستقل تطبيق أنظمة الجودة. (فريد كامل أبو زينة، 2006، ص 27، 28)

### 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، 2007، ص 72)

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، 2007، ص 72).

والمتغير التابع هو الأداء الوظيفي.

### 4- أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة اثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في الرابطة الرياضية لولاية المسيلة ، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الإستمارة، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا 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 الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية. (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007، ص 73)

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقا من موضوع بحثنا، حيث كان محتوى استمارة

يتضمن المتغير المستقل والذي تناولت فيه القيادة التحويلية وضم 21 عبارة، من العبارة 01 إلى العبارة 21، عباراته

تتمحور حول القيادة التحويلية لدى عمال الرابطة الرياضية لولاية المسيلة وضم 3 محاور أساسية هي:

-الاعتبار الفردي

-الحفز الالهامي

-التأثير المثالي

وتكون الإجابة على بنود الاستمارة متدرجة بين دائما، أبدا، احيانا.

معامل الارتباط	العينة
0.62	07 افراد

#### 4-1- الخصاص السيكومترية للأداة

#### 4-1-1 صدق الاستمارة:

#### صدق المحكمين:

حيث يحسب هذا الصدق (صدق المحكمين) بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه، وبذلك يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء (خير الدين علي أحمد عويس، 1997، ص 38).

وللوقوف على مدى تناسب بنود الاستمارة مع البيئة الجزائرية، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة مختلفي الدرجات العلمية شوهد لهم تجربة وخبرة في مجال البحث العلمي والذين كان عددهم ثلاثة (03) قصد تحكيمها، حيث اجمع جميع الأساتذة على مناسبة الاستمارة بعد ادخال التعديلات اللازمة والضرورية، وقد أجمعوا على صدق محتوى الاستمارة وتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله وحول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة.

#### 4-1-2- الثبات:

قبل عرض الاستمارة على عينة البحث يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وذلك بحساب معامل الارتباط Test-Retest والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق، ومن أجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون من 7 عمال، وقد سحبوا عشوائيا من القائمة الاسمية وحذفوا لاحقا من العينة النهائية، بعد مدة 15 يوم تم إعادة توزيع الإستبانة حيث تم استبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة الأصلية، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي:

#### العينة تساوي 07 أفراد.

نستعمل هنا معامل بيرسون (عبد الكريم بوحفص 2005 ص 214)

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر ب 0.62 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة متوسطة، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق.

#### 4-1-3- الموضوعية :

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه الذاتية وميوله الشخصي وحتى تحيزه أو تعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا لا كما نريدها أن تكون .

(مروان عبد المجيد إبراهيم، 1999، ص 13)

#### 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط الاستمارة الخاصة بعمال الرابطة الرياضية لولاية المسيلة، حيث قمنا بتوزيع عليهم 34 استمارة ابتداء من 12 أفريل 2016 إلى غاية 15 أفريل من نفس السنة لأخذ ومعرفة رأيهم حول القيادة التحويلية وأثرها على الاداء الوظيفي لدي عمال الرابطة الرياضية لولاية المسيلة. تم استرجاعا الاستمارة الموزعة عليهم ابتداء من 20 أفريل 2016 إلى غاية 26 أفريل من نفس السنة وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات ووضعها في جداول، ثم حللنا النتائج المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كانت فرضيتنا محققة أو عكس ذلك.

#### - حدود الدراسة:

-اقتصر البحث على مستوى الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة.

-اقتصر البحث على عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة. 2016/2015

-اقتصرت النتائج على العبارات الموجودة في الاستبيان الموزع على عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة

وانطلاقا من أهمية موضوعنا ارتأينا أن نناقش موضوع هام وهو القيادة التحويلية وأثرها على الاداء الوظيفي لدى عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة.

#### 6- الأساليب الإحصائية:

#### • الحزم الإحصائية spss:

هي أحد واهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، واهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم. (أسامة أمين ربيع، 2007، ص 199).

#### Spss-

#### K2-

#### -معامل الارتباط

#### -معامل بيرسون

## الفصل الرابع:



## عرض النتائج وتفسيرها

### ومناقشتها

#### 1- تمهيد

#### 2- تحليل وتفسير نتائج الدراسة

#### 3- مناقشة وتفسير نتائج المحاور في ضوء

#### الفرضيات الجزئية



## 1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة

### -الجدول رقم 01: توزيع أفراد مجتمع البحث وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	27	79.4
اناث	7	20.6
المجموع	34	100

-تحليل الجدول رقم 01: نلاحظ في الجدول رقم 01 توزيع أفراد مجتمع البحث وفق الجنس ومنه يمكن أن نستنتج أن أفراد مجتمع البحث يتوزعون كالاتي حيث نجد أن معظم أفراد مجتمع البحث هم من جنس الذكور حيث بلغت نسبتهم 79,4%، أما النسبة المتبقية فهي تمثل الإناث حيث نجدها 20,6% وهذا ما يدل على أن مجتمع البحث هو الأغلبية من الذكور.

### -الجدول رقم 02: توزيع أفراد مجتمع البحث وفق السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	10	29,4
من 30 الى اقل من 40 سنة	6	17,6
من 40 الى اقل من 50 سنة	13	38,2
50 سنة فأكثر	5	14,7
المجموع	34	100,0

-تحليل الجدول رقم 02: نستنتج من الجدول التالي اننا أفراد مجتمع البحث قد توزعوا على كافة الفئات العمرية الموجودة في الجدول ومنه يمكن أن نلاحظ أن أفراد مجتمع البحث يتوزعون كالتالي بالنسبة للفئة الأولى اقل من (30) سنة حيث نجدها بنسبة 29,4 %، أما بالنسبة للفئة العمرية الثانية والتي تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) فتبلغ نسبتها 17,6 %، أما بالنسبة للفئة العمرية الثالثة والتي تتراوح أعمارهم ما بين (40-50) فتمثل بالنسبة 38,2%، من أفراد

مجتمع البحث، أما بالنسبة للفئة العمرية الرابعة والتي تتراوح أعمارهم في (50) سنة فأكثر فتمثل بالنسبة 14,7% ومنه يمكن القول أن أفراد مجتمع البحث هم عبارة عن خليط متجانس من الشباب و الكبار .

### الجدول رقم 03: توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	متوسط
47,1	16	ثانوي
52,9	18	جامعي
00	00	غير ذلك
100	34	المجموع

تحليل الجدول رقم 03: نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان اعلى نسبة سجلت لدى المستوى الجامعي بنسبة (52,9) وتليها بنسبة (47,1) للعمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي في حين المستوى التعليمي المتوسط وغير ذلك لم تسجل فيهم أي نسبة وكانت (00) بالمئة.

ومن اهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها من خلال القراءة الاحصائيات لهذا الجدول هو ارتفاع نسبة المستوى التعليمي الجامعي داخل المؤسسة فكلما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته داخل المؤسسة وتصبح لديه رغبة قوية لإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية.

### الجدول رقم 04: توزيع أفراد مجتمع البحث وفق سنوات الاقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية في العمل
20.6	7	اقل من 5 سنة
26.5	9	من 5 الى اقل من 10 سنوات
26.5	9	من 10 الى اقل من 20 سنة
17.6	6	من 20 الى اقل من 30 سنة
8.8	3	30 سنة فأكثر
100	34	المجموع

**-تحليل الجدول رقم 04:** نلاحظ في الجدول رقم 04 توزيع أفراد مجتمع البحث وفق سنوات الخبرة ومنه يمكن أن نستنتج أن أعلى نسبة أفراد عينة الدراسة (26.5) تتراوح اقدميتهم في العمل مابين (من 5 الى اقل من 10 سنوات) وكذلك نفس النسبة العمال الذين تتراوح اعمارهم مابين (10من الى اقل من 20 سنة)، وان (20.6) تبلغ اقدميتهم (اقل من 5 سنوات) وان (17.6) تتراوح اقدميتهم في العمل مابين (20 الى اقل من 30 سنة) بينما الاقل تزيد خبرتهم عن (30سنة) بنسبة (8.8).

تدل النتيجة السابقة على تنوع الخبرات العلمية لأفراد الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين اراء ايجابية او سلبية أكثر دقة، حيث تعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة على اراء الافراد نحو الاشياء، لان الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم الى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية او سلبية نحو موضوع معين.

**-الجدول رقم 05: إجابات أفراد البحث حول محو التأثير المثالي وأثره على الأداء الوظيفي**

رقم	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الاحصائية			ترتيب العبرة من حيث المتوسط الحسابي
		دائما	احيانا	ابدا			مستوى	القيمة	درجة الحرية	
01	القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	تكرار	11	21	2	1,73	0,56	15,9	0,000	2
		نسبة %	32.4	61.8	5.9					
02	القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتسم بالثقة وصدق العاملين.	تكرار	23	11		1,32	0,47	4,23	0,040	1
		نسبة %	67.6	32.4						
03	القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تحظى بالتقدير واحترام العاملين.	تكرار	25	8	1	1,29	0,52	26,88	0,000	2
		نسبة %	73.5	23.5	2.9					
04	القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تقوم بتوفير احتياجات العاملين قبل توفير احتياجاتهم الشخصية.	تكرار	20	13	1	1,44	0,56	16,29	0,000	2
		نسبة %	58.8	38.2	2.9					
05	القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهام.	تكرار	18	14	2	1,52	0,61	12,23	0,002	2
		نسبة %	52.9	41.4	5.9					
06	القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم في وضع اهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة وتؤكد على ضرورتها.	تكرار	24	9	1	1,32	0,53	24,05	0,000	2
		نسبة %	70.6	26.5	2.9					
07	القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل.	تكرار	22	10	2	1,41	0,60	17,88	0,000	2
		نسبة %	64.7	29.4	5.9					
										6
										0.032
										14.65
										0.35
										1.43

**-تحليل الجدول رقم 05:** نستنتج من الجدول رقم 05 والمتعلق بال محور الأول وهو التأثير المثالي "الكاريزمي" وأثره على الأداء الوظيفي والذي بين إجابات أفراد البحث تجاه التساؤل المحور الأول والمتعلق بالتأثير المثالي وأثره على الأداء الوظيفي، حيث نجد أن:

-قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارات قد بلغ (1.43).

-أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.35).

-ومن خلال الجدول رقم 05 الذي يبين المحور الأول وهو التأثير المثالي "الكاريزمي" وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة الأولى (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية) بلغ متوسطها الحسابي ( 1.73 )، وبانحراف معياري ( 0.56 ) ، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية) تساوي ( 0.00 ) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية) وبذلك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية) لها أثر على أداء الوظيفي وتطابقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (بن حمدان 2009) والتي اشارت الى ان القيادات الأمنية تتوفر لديها خاصية من خصائص القائد التحويلي بدرجة كبيرة وتمثل الخاصية في السمات الأخلاقية الجيدة ، وكذلك دراسة (بني عيسى 2005) والتي اشارت نتائجها الى تمتع المؤسسات العامة بمستوى متوسط لخصائص القيادة التحويلية ومنها التأثير المثالي وكذلك وجود أثر إيجابي للتأثير المثالي على الأداء الوظيفي ، وكذلك دراسة (هاشم 2003) والتي اشارت الى توفر القيادة الكاريزمية وكذلك وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الكاريزمية ودرجة رضاه العملاء.

- ومن خلال الجدول رقم 05 الذي يبين المحور الأول وهو التأثير المثالي "الكاريزمي" وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة الثانية (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتسم بالثقة وصدق العاملين) حيث بلغ المتوسطها الحسابي (1.32)، وبانحراف معياري (0.47)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (لقيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتسم بالثقة وصدق العاملين) تساوي ( 0.04 ) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (لقيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتسم بالثقة وصدق العاملين) وبذلك فان العبارة (لقيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتسم بالثقة وصدق العاملين) لها أثر على أداء الوظيفي حيث تطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (حسن 2008) والتي اسارت الى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي وتمكين العاملين.

- ومن خلال الجدول رقم 05 الذي يبين المحور الأول وهو التأثير المثالي "الكاريزمي" وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة الثالثة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تحظى بالتقدير واحترام العاملين) حيث بلغ المتوسطها الحسابي (1.29)، وانحراف معياري (0.52)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تحظى بالتقدير واحترام العاملين) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تحظى بالتقدير واحترام العاملين) وبذلك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تحظى بالتقدير واحترام العاملين) لها أثر على أداء الوظيفي وهذا ما تبينه دراسة (احمد الرقب) الى انه توفر سلوكيات التأثير المثالي حيث تتسم القيادة التحويلية بقوة الشخصية واللباقة المهنية كما انها تتسم باثقة والصدق مع العاملين وتحظى بتقدير واحترام العاملين وتبين الدراسة ان القيادة الإدارية تقوم بتوفير احتياجات العاملين وتهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة كما انها تهتم في وضع اهداف مشتركة وتركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل.

- ومن خلال الجدول رقم 05 الذي يبين المحور الأول وهو التأثير المثالي "الكاريزمي" وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة الرابعة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تقوم بتوفير احتياجات العاملين قبل توفير احتياجاتهم الشخصية) حيث بلغ المتوسطها الحسابي (1.44)، وانحراف معياري (0.56)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تقوم بتوفير احتياجات العاملين قبل توفير احتياجاتهم الشخصية) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تقوم بتوفير احتياجات العاملين قبل توفير احتياجاتهم الشخصية) وبذلك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تقوم بتوفير احتياجات العاملين قبل توفير احتياجاتهم الشخصية) لها أثر على أداء الوظيفي .

- ومن خلال الجدول رقم 05 الذي يبين المحور الأول وهو التأثير المثالي "الكاريزمي" وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة الخامسة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهام) حيث بلغ المتوسطها الحسابي (1.52)، وانحراف معياري (0.61)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهام) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهام) وبذلك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهام) لها أثر على أداء الوظيفي .

- ومن خلال الجدول رقم 05 الذي يبين المحور الأول وهو التأثير المثالي "الكاريزمي" وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة السادسة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم في وضع اهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة وتؤكد على ضرورتها) حيث بلغ المتوسطها الحسابي (1.32)، وبانحراف معياري (0.53)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم في وضع اهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة وتؤكد على ضرورتها) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم في وضع اهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة وتؤكد على ضرورتها) وبذلك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم في وضع اهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة وتؤكد على ضرورتها) لها أثر على أداء الوظيفي.

- ومن خلال الجدول رقم 05 الذي يبين المحور الأول وهو التأثير المثالي "الكاريزمي" وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة السابعة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل) حيث بلغ المتوسطها الحسابي (1.41)، وبانحراف معياري (0.60)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل) وبذلك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل) لها أثر على أداء الوظيفي .

- وهذا وقد جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة (01)، فيما جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة (02)، فيما جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة (03)، فيما جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة (04)، فيما جاءت العبارتان رقم (02) ورقم (06) في المرتبة (05) بنفس المتوسط الحسابي، وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة (06).

وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول يساوي (1.43) وان الانحراف المعياري يساوي (0.35) وان القيمة الاحتمالية للعبارة تساوي (0.03) لذلك يعتبر محور التأثير المثالي دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور.



-تحليل الجدول رقم 06: نستنتج من الجدول رقم 06 والمتعلق بال محور الثاني وهو الحفز الالهامي وأثره على الأداء الوظيفي والذي بين إجابات أفراد البحث تجاه التساؤل المحور الثاني والمتعلق بالحفز الالهامي، حيث نجد أن:

-قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارات قد بلغ (1.52).

-أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.37).

-ومن خلال الجدول رقم 06 الذي يبين المحور الثاني وهو الحفز الالهامي وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة الأولى (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين) بلغ متوسطها الحسابي (1.50)، وانحراف معياري (0.56)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين) وبدالك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين) لها أثر على أداء الوظيفي وهذا ما تبينه دراسة (احمد الرقب) حيث تعمل القيادة الإدارية على استثارة روح التحدي بين العاملين كما انها تمتلك القدرة على إيضاح وايصال توقعات العاملين وتقدم أساليب تصف بها الالتزام بالأهداف كما بينت الدراسة ان القيادة الإدارية تركز على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي كما انها تثق بقدرات العاملين على انجاز الأهداف وتمتلك القدرة على تقديم النصح والإرشاد كما انها لديها نظرة تفاعلية للرؤية المستقبلية.

-ومن خلال الجدول رقم 06 الذي يبين المحور الثاني وهو الحفز الالهامي وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة الثانية (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تمتلك القدرة على إيضاح وايصال توقعات العاملين) بلغ متوسطها الحسابي (1.44)، وانحراف معياري (0.56)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تمتلك القدرة على إيضاح وايصال توقعات العاملين) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تمتلك القدرة على إيضاح وايصال توقعات العاملين) وبدالك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تمتلك القدرة على إيضاح وايصال توقعات العاملين) لها أثر على أداء الوظيفي .

-ومن خلال الجدول رقم 06 الذي يبين المحور الثاني وهو الحفز الالهامي وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة الثالثة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على تقديم أساليب تصنف بها أنماط الالتزام بالأهداف) بلغ متوسطها الحسابي (1.55)، وبانحراف معياري (0.61)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على تقديم أساليب تصنف بها أنماط الالتزام بالأهداف) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على تقديم أساليب تصنف بها أنماط الالتزام بالأهداف) وبدالك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على تقديم أساليب تصنف بها أنماط الالتزام بالأهداف) لها أثر على أداء الوظيفي وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البهلال 2008) والتي اشارت الى ادراك القيادات التحويلية اهمية ضمان الجودة والالتزام بدعمها والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة، وكذلك نتائج دراسة (بن حمدان 2009) والتي اكدت ان القيادات الأمنية في قطاع الشرطة تتوفر لديها سلوكيات القيادة التحويلية ومنها الحفز الالهامي وكذلك دراسة (بني عيسى 2005) والتي اشارت نتائجها الى تمتع المؤسسات العامة بمستوى من خصائص القيادة التحويلية ومنها الحفز الالهامي.

-ومن خلال الجدول رقم 06 الذي يبين المحور الثاني وهو الحفز الالهامي وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة الرابعة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تركز على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي) بلغ متوسطها الحسابي (1.55)، وبانحراف معياري (0.61)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تركز على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تركز على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي) وبدالك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تركز على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي) لها أثر على أداء الوظيفي وتطابقت هذه النتائج مع دراسة (الفقيه 2006) والتي اشارت الى ان مديري التربية والتعليم يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة ومنها الحفز الالهامي.

-ومن خلال الجدول رقم 06 الذي يبين المحور الثاني وهو الحفز الالهامي الحفز الالهامي وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة الخامسة (ا القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تمتلك القدرة على النصح والاقناع) بلغ متوسطها الحسابي (1.47)، وبانحراف معياري (0.56)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تمتلك القدرة على النصح والاقناع) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تمتلك القدرة على النصح والاقناع) وبدالك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تمتلك القدرة على النصح والاقناع) لها أثر على أداء الوظيفي وتطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (السبعي 2009) والتي اشارت نتائجها الى ان بعد تحفيز العاملين بإدارة قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية وإمكانية الممارسة وأشارت الى تمتع المؤسسات العامة بمستوى متوسط لخصائص القيادة التحويلية ومنها الحفز الالهامي.

-ومن خلال الجدول رقم 06 الذي يبين المحور الثاني وهو الحفز الالهامي وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة السادسة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تثق بقدرات العاملين على انجاز اهداف المحددة) بلغ متوسطها الحسابي (1.35)، وبانحراف معياري (0.48)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تثق بقدرات العاملين على انجاز اهداف المحددة) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تثق بقدرات العاملين على انجاز اهداف المحددة) وبدالك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تثق بقدرات العاملين على انجاز اهداف المحددة) لها أثر على أداء الوظيفي وتطابقت هذه النتائج مع دراسة (حسن 2008) والتي اشارت الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الحفز الالهامي وتمكين العاملين.

وكذلك مع دراسة (nutt 2004) والتي اشارت الى وجود علاقة قوية بين إدراك العاملين للتمكين وبين ابعاد القيادة التحويلية والتي منها الحفز الالهامي.

-ومن خلال الجدول رقم 06 الذي يبين المحور الثاني وهو الحفز الالهامي وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة السابعة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة لديها نظرة تفاعلية بنما يتعلق بنظرها المستقبلية) بلغ متوسطها الحسابي (1.76)، وبانحراف معياري (0.65)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة لديها نظرة تفاعلية بنما يتعلق بنظرها المستقبلية) تساوي (0.01) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة لديها نظرة تفاعلية بنما يتعلق بنظرها المستقبلية) وبذلك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة لديها نظرة تفاعلية بنما يتعلق بنظرها المستقبلية) لها أثر على أداء الوظيفي .

-وهذا وقد جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة (01)، فيما جاءت العبارتان رقم (03) و(04) في المرتبة (02) بنفس المتوسط الحسابي، وجاءت العبارة رقم(01) في المرتبة (03)، فيما جاءت العبارة رقم(05) في المرتبة (04)، وقد جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة (05)، فيما جاءت العبارة رقم(06) في المرتبة (06).

وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات محور الحفز الالهامي يساوي(1.52) وان الانحراف المعياري لجميع فقرات محور الحفز الالهامي يساوي(0.37) وان القيمة الاحتمالية للعبارات تساوي (0.04) لذلك يعتبر محور الحفز الالهامي دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل عل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور.

ويتضح من السابق ان القيادة الإدارية تعمل على حفز العاملين وتلهمهم وتستثيرهم فكريا وتمتلك القدرة على تقديم النصح للعاملين واقناعهم كونها صادقة معهم وتثق في قدراتهم على انجاز الأهداف المحددة وتركز جاهدة على انجاز المهام بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي وان تقديم القيادة الإدارية للنماذج المرغوبة يقدم بصورة واضحة للأدوار المطلوب القيام بها من قبل العاملين وهو ما يصنع اساس المعايير والتوقعات بالشكل المناسب مما يترتب عليه زيادة شعور العاملين بالتمكين.

**-الجدول رقم 07: إجابات أفراد البحث حول محور الاعتبار الفردي وأثره على الأداء الوظيفي.**

ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي	الاختبارات الاحصائية			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	رقم
	كما 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)					ابدا	احيانا	دائما		
	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القيمة							
2	2	0,005	5,70	0,698	1,76	5	16	13	تكرار	01 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح.
						14.7	47.1	38.2	نسبة %	
1	2	0,037	6,58	0,68	1,88	6	18	10	تكرار	02 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تستمع للعاملين وتهتم باحتياجاتهم.
						17.6	52.9	29.4	نسبة %	
7	2	0,002	12,23	0,61	1,52	2	14	18	تكرار	03 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي.
						5.9	41.2	52.9	نسبة %	
6	2	0,024	7,471	0,73	1,61	5	11	18	تكرار	04 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.
						14.7	32.4	52.9	نسبة %	
3	2	0,008	9,58	0,63	1,67	3	17	14	تكرار	05 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تسند الاعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها.
						8.8	50	41.2	نسبة %	
4	2	0,002	12,23	0,59	1,64	2	18	14	تكرار	06 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على تدريب وتنمية قدرات الافراد العاملين.
						5.9	52.9	41.2	نسبة %	
5	2	0,002	12,23	0,59	1,64	2	18	14	تكرار	07 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تولي اهتمامها بكل المرؤوسين دون تحيز او استثناء.
						5.9	52.9	41.2	نسبة %	
	6	0.02	12.471	0.479	1.68					

**-تحليل الجدول رقم 07:** نستنتج من الجدول رقم 07 والمتعلق بالمحور الثالث وهو الاعتبار الفردي وأثره على الأداء الوظيفي والذي بين إجابات أفراد البحث تجاه التساؤل المحور الثالث والمتعلق بالاعتبار الفردي وأثره على الأداء الوظيفي، حيث نجد أن:

-قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارات قد بلغ (1.68).

-أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.47).

-ومن خلال الجدول رقم 07 الذي يبين المحور الثالث وهو الاعتبار الفردي وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة الأولى (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح) بلغ متوسطها الحسابي (1.76)، وبانحراف معياري (0.69)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح) وبذلك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح) لها أثر على أداء الوظيفي .

-ومن خلال الجدول رقم 07 الذي يبين المحور الثالث وهو الاعتبار الفردي وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة الثانية (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تستمع للعاملين وتهتم باحتياجاتهم) بلغ متوسطها الحسابي (1.88)، وبانحراف معياري (0.68)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تستمع للعاملين وتهتم باحتياجاتهم) تساوي (0.03) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تستمع للعاملين وتهتم باحتياجاتهم) وبذلك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تستمع للعاملين وتهتم باحتياجاتهم) لها أثر على أداء الوظيفي وهذا ما تبينه دراسة احمد الرقب حيث تهتم القيادة الإدارية بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح وتستمع له وتهتم باحتياجاتهم كما انها تتبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي كما بينت الدراسة ان القيادة الإدارية تعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين وتستند الاعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على انجازها كما انها تعمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين وتولي اهتمامها بهم دون تحيز او استثناء.

-ومن خلال الجدول رقم 07 الذي يبين المحور الثالث وهو الاعتبار الفردي وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة الثالثة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي) بلغ متوسطها الحسابي (1.52)، وبانحراف معياري (0.61)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي) وبدالك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي) لها أثر على أداء الوظيفي .

-ومن خلال الجدول رقم 07 الذي يبين المحور الثالث وهو الاعتبار الفردي وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة الرابعة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين) بلغ متوسطها الحسابي (1.61)، وبانحراف معياري (0.73)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين) تساوي (0.02) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين) وبدالك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين) لها أثر على أداء الوظيفي .

-ومن خلال الجدول رقم 07 الذي يبين المحور الثالث وهو الاعتبار الفردي وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة الخامسة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تسند الاعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها) بلغ متوسطها الحسابي (1.67)، وبانحراف معياري (0.63)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تسند الاعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تسند الاعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها) وبدالك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تسند الاعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها) لها أثر على أداء الوظيفي .

-ومن خلال الجدول رقم 07 الذي يبين المحور الثالث وهو الاعتبار الفردي وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة السادسة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على تدريب وتنمية قدرات الافراد العاملين) بلغ متوسطها الحسابي (1.64)، وبانحراف معياري (0.59)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على تدريب وتنمية قدرات الافراد العاملين) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على تدريب وتنمية قدرات الافراد العاملين) وبدالك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على تدريب وتنمية قدرات الافراد العاملين) لها أثر على أداء الوظيفي .

-ومن خلال الجدول رقم 07 الذي يبين المحور الثالث وهو الاعتبار الفردي وأثره على الأداء الوظيفي تبين من خلال عبارة السابعة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تولي اهتمامها بكل المرؤوسين دون تحيز او استثناء) بلغ متوسطها الحسابي (1.64)، وبانحراف معياري (0.59)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تولي اهتمامها بكل المرؤوسين دون تحيز او استثناء) تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تولي اهتمامها بكل المرؤوسين دون تحيز او استثناء) وبدالك فان العبارة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تولي اهتمامها بكل المرؤوسين دون تحيز او استثناء) لها أثر على أداء الوظيفي .

ويبين الباحث حصول الفقرة الثانية (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تستمع للعاملين وتهتم باحتياجاتهم) على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (1.88)، وبانحراف معياري (0.68) كون القيادة الإدارية تواكب المستقبل والتطورات الحديثة وداعمة للتغيير فإنها تعمل على الاهتمام بالعاملين وتلبي حاجاتهم الأساسية من جميع النواحي وتهتم بالعاملين وتدعمهم وتحاول خلق بيئة عمل مناسبة لأنها تولي اهتمامها للعاملين كونها قيادة تحويلية حكيمة. واحتلت الفقرة الأولى (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.76)، وبانحراف معياري (0.69) واحتلت الفقرة الخامسة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تسند الاعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.67)، وبانحراف معياري (0.63) كما احتلت الفقرتان السادسة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على تدريب وتنمية قدرات الافراد العاملين) والسابعة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تولي اهتمامها بكل المرؤوسين دون تحيز او استثناء) بمتوسط حسابي (1.64)، وبانحراف معياري (0.59) المرتبة الرابعة وجاءت العبارة الرابعة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.61)، وبانحراف معياري (0.73)

وقد جاءت العبارة الثالثة (القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي) في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.52)، وانحراف معياري (0.61).

ويبين الباحث حصول العبارة الثالثة على المرتبة الأخيرة على ان هناك عدم اجماع من قبل افراد العينة على ان القيادات الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي.

وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات محور الاعتبار الفردي يساوي (1.68) وان الانحراف المعياري لجميع فقرات محور الاعتبار الفردي يساوي (0.47) وان القيمة الاحتمالية للعبارة تساوي (0.02) لذلك يعتبر محور الاعتبار الفردي دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل عل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (بن حمدان 2009) والتي اكدت ان القيادات الأمنية في قطاع الشرطة تتوفر لديها السلوكيات القيادة التحويلية ومنها الاعتبارات الفردية، وكذلك دراسة (بني عيسى 2005) والتي اشارت نتائجها الى تمتع مؤسسات العامة بمستوى من الخصائص القيادة التحويلية ومنها اعتبارات الفردية، ودراسة (الفقيه 2006) والتي اشارت نتائجها على ان مديري التربية والتعليم يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة ومنها الاعتبارات الفردية.

وتختلف مع نتائج دراسة (العامري 2002) والتي خرجت نتائجها بعدم توفر سلوك القيادة التحويلية ومنها الاعتبارات الفردية في الأجهزة الحكومية، وكذلك دراسة (العمرى 2004) والتي اشارت نتائجها على ان هناك انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومنها الاعتبارات الفردية في المؤسسات العامة ويبين الباحث اختلاف النتائج لاختلاف مجتمع الدراسة.

## 2- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات

### مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية:

#### - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية للفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتحصل عليها في جداول إجابات أفراد البحث حول المحور الأول (التأثير المثالي واثره على الأداء الوظيفي) للدراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، حيث حددت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول ب (1.43) وان الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور الأول ب(0.35) وان الدرجة المعنوية للعبارات تساوي (0.03) لذلك يعتبر محور التأثير المثالي دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور وأنه يوجد أثر عند مستوى الدلالة الإحصائية عند نسبة 0.05.

وتقول الفرضية على أن للتأثير المثالي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي، ومن خلال الخلفية النظرية يتضح انه كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير المثالي كلما كان مرؤوسيهما يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية ويبين الباحث هذه النتيجة الى ان القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه و تدريبهم مما يساهم في رفع قدراتهم الإبداعية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( العنقري ، 2001م ) والتي بينت انه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القائد التحويلي المهتم بمرؤوسيه ومنها التأثير المثالي وبين مستوى الابداع الإداري لديهم.

فمن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التأثير المثالي واثره على الأداء الوظيفي تبين لنا ان التأثير المثالي يسلك القادة طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحون اهلا للإعجاب والثقة، ومن الأشياء التي يفعلونها حتى يتصفوا بذلك ان يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين واثارها على حاجاتهم الفردية وان يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وانا يشارك القادة في الاخطار التي يتعرض لها الاتباع ويكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم وان يتفادوا استخدام القوة في تحقيق مصالحهم الشخصية ، ومن هنا يمكننا القول أن هناك أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي أي أن الفرضية الأولى قد تحققت أي انه للتأثير المثالي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.

## مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال النتائج المتحصل عليها في جداول إجابات أفراد البحث حول المحور الثاني (الحفز الالهامي واثره على الأداء الوظيفي) للدراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، حيث حددت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني ب (1.50) وان الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور الثاني ب (0.56) وان الدرجة المعنوية للعبارات تساوي (0.00) لذلك يعتبر محور الحفز الالهامي واثره على الأداء الوظيفي دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور و أنه يوجد اثر عند مستوى الدلالة الإحصائية عند نسبة 0.05.

وهذه الفرضية نصت على أن للحفز الالهامي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي ومن خلال الخلفية النظرية تبين لنا ان القادة التحويليين وفقا لهذه الخاصية يتصرفون بطرائق تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة ومرغوبة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الوطبان 2005) والتي بينت ان اكثر السمات توفرا في القادة الامنين هي سمة الحفز الالهامي تليها سمة التشجيع الإبداعي ثم الاهتمام الفردي .

فمن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الحفز الالهامي واثره على الأداء الوظيفي تبين لنا ان القائد التحويلي يضع تصوراً متفائلاً لنشاط المنظمة في المستقبل ومعايير أداء عالية تجعل منها مرجعية واضحة للمرؤوسين، ويقدم لهم مزيداً من التشجيع والدعم المعنوي المستمر، كما يظهر تصميماً والتزاماً بالأهداف بما يزيد من فناعة الأفراد بالأهداف المنشودة، ومن هنا يمكننا القول ان هناك أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي أي أن الفرضية الثانية قد تحققت أي انه للحفز الالهامي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.

## مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في جداول إجابات أفراد البحث حول المحور الثالث (الاعتبار الفردي واثره على الأداء الوظيفي) للدراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، حيث حددت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث ب (1.76)، وان الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور الثالث ب (0.69) ، وان الدرجة المعنوية للعبارات تساوي (0.00) لذلك يعتبر محور الاعتبار الفردي واثره على الأداء الوظيفي دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور و أنه يوجد اثر عند مستوى الدلالة الإحصائية عند نسبة 0.05.

وهذه الفرضية نصت على أن للاعتبار الفردي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي ومن خلال الخلفية النظرية تبين لنا اهتمام القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والاطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم واسناد الاعمال الصعبة الى الافراد الذين يستحقونها

ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بالمستوى نفسه لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفعال وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الغامدي 2000) والتي بينت ان القيادات الأكاديمية في الجامعات تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة ومن سلوكياتها الاعتبار الفردي.

فمن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاعتبار الفردي وأثره على الأداء الوظيفي تبين لنا ان الاعتبار الفردي يشكّل الاهتمام بمشاعر الأفراد وفهم الفروق الفردية فيما بينهم والحرص على تلبية احتياجاتهم وتوثيق العلاقات والروابط معهم وبينهم محوراً مهماً من اهتمام القادة التحويلين، كما يرى (Bass and Avolio -1990) يعد عنصراً رئيساً وركيزة مهمة لتحقيق فعالية القيادة التحويلية من خلال التفاعل الشخصي والانسجام المتبادل بين أهداف القائد ورؤيته مع أهداف وتطلعات الأفراد، ومن هنا يمكننا القول ان هناك أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي أي أن الفرضية الثالثة قد تحققت أي انه للاعتبار الفردي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.

### مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في جداول إجابات أفراد البحث حول القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، وبالرجوع إلى الخلفية النظرية 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 الإبداعية ومبادراتهم الابتكارية وفتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم أضف إلى ذلك، أنها تركز على مبدأ التغيير الجذري في فكر وثقافة المنظمة عن طريق إقناع الأفراد وتوجيه اهتمامهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية وهو تعميق مستوى إدراكهم ووعيهم بضرورة تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً ومكوناً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة، كما تهدف دوماً إلى تحقيق التفاهم و التناسق و الانسجام بين العمال فيما بينهم من جهة، وبين رؤسائهم من جهة أخرى .

فمن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة لبعدي القيادة التحويلية والأداء الوظيفي تبين لنا انه هناك أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة أي أن الفرضية العامة قد تحققت وبنين ذلك بتحقق الفرضيات الجزئية.

## -ربط النتائج مع الدراسات السابقة:

حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسة التي قام بها عزيزي علي، جامعة المسيلة بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة رسالة ماستر مقدمة سنة 2013/2012 حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

أما الدراسات الأخرى فقد جاءت مشابهة فقط واقتصرت على دراسة أحد المتغيرين سواء كان القيادة التحويلية أو بالأداء الوظيفي فمنها من حول الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والداء التنظيمي ومنها من درس أثر القيادة التحويلية والتفاعل الاجتماعي ومنها من درس الأداء الوظيفي.

## الفصل الخامس:



### استنتاجات واقتراحات

- 1- استنتاجات عامة
- 2- اقتراحات
- 3- الآفاق المستقبلية للدراسة
- 4- المراجع المعتمدة في الدراسة
- 5- الملاحق



## 1- استنتاجات عامة:

بعد دراسة القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

فيما يتعلق عن أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي فقد استنتج الباحث وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، بمعنى آخر كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الإيجابي والحفز الالهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيهما يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية ويبين الباحث هذه النتيجة الى ان القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه لدى عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة.

## 2- الاقتراحات:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة والتنظيم وهو القيادة التحويلية وأثرها على الأداء لدى العمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنبا الى جنب مع احتياجات القيادة التحويلية في الرابطات الرياضية.
- زيادة العمل على استئارة العاملين وخلق مناخ بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم.
- زيادة الاهتمام بجميع العاملين على حد سواء دون تمييز او استثناء.
- دعم وتعزيز كل ما يؤدي الى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية في الرابطات الرياضية لكرة القدم.
- زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال القيادة وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم.
- المهني أو الوظيفي.
- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة للحصول على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.
- إجراء دراسة مقارنة بين الرابطات بين إطارات الهيئة العليا والعمال حول اتجاهاتهم نحو طبيعة القيادة داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام لكل العاملين.

### 3- الآفاق المستقبلية للدراسة:

- إجراء دراسات مماثلة للقيادة التحويلية مع إدخال متغيرات أخرى في الدراسة مثل:
- التأثير المثالي "الكاريزمي" وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بالرابطات الرياضية لكرة القدم.
- التحفيز الالهامي ودوره في تفعيل عملية الأداء داخل الهيكل الإداري .
- دور القيادة التحويلية في التقليل من الضغوط النفسية للموظفين .
- القيادة التحويلية ودورها في تقييم الأداء الوظيفي للعامل .
- دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين.
- اجراء المزيد من الدراسات بهدف التعرف على أثر القيادة التحويلية وبعض أساليب الحديثة على الأداء الوظيفي.

## الملاحق



1- الاستبيان.

1- تسهيل مهمة.

2- قائمة المحكمين.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

الاستمارة

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذه الاستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان " القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي " وهذا لاستكمال نيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتنظيم رياضي.

وارجوا منكم تعبئة الاستمارة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بان الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وشكرا على اهتمامكم وتعاونكم

تحت إشراف:

الدكتور فاتح يعقوبي

من إعداد الطالب:

زاوي زيد

السنة الجامعية: 2016/2015

من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختيارك .

### 1-البيانات الشخصية

1 -الجنس:

أنثى

ذكر

2-السن:

من 30 إلى اقل 40 سنة

اقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 إلى اقل 50 سنة

3-المستوى التعليمي:

غير ذلك

جامعي

ثانوي

متوسط

4-الاقدمية في المؤسسة

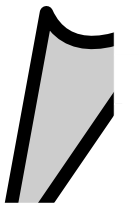
من 10 الى اقل من 20 سنة

من 5الى اقل من 10سنوات

اقل من 5 سنوات

30سنة فأكثر

من 20 الى اقل من 30 سنة



## المحور الاول: التأثير المثالي " الكاريزمي " وأثره على الأداء الوظيفي

ابدا	احيانا	دائما	العبرة
			01 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية.
			02 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتسم بالثقة وصدق العاملين.
			03 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تحظى بالتقدير واحترام العاملين.
			04 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهام.
			05 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهام.
			06 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم في وضع اهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة وتؤكد على ضرورتها.
			07 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل.

## المحور الثاني: الحفز الالهامي وأثره على الأداء الوظيفي

ابدا	احيانا	دائما	العبرة
			01 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على استشارة روح التحدي بين العاملين.
			02 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تمتلك القدرة على إيضاح وايصال توقعات العاملين.
			03 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على تقديم أساليب تصنف بما أنماط الالتزام بالأهداف.
			04 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تركز على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.

			05 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تمتلك القدرة على النصح والاقناع.
			06 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تثق بقدرات العاملين على انجاز اهداف المحددة.
			07 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة لديها نظرة تفاعلية بنما يتعلق بنظرتها المستقبلية.

### المحور الثالث: الاعتبار الفردي وأثره على الأداء الوظيفي

ابدا	احيانا	دائما	العبارة	
			01 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح.	
			02 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تستمع للعاملين وتهتم باحتياجاتهم.	
			03 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي.	
			04 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.	
			05 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تسند الاعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها.	
			06 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تعمل على تدريب وتنمية قدرات الافراد العاملين.	
			07 القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تولي اهتمامها بكل المرؤوسين دون تحيز او استثناء.	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



جامعة \* محمد بوضياف المسيلة \*  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الى السيد : .....

## تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب:

- الطالب: .....

- الطالب: .....

- الطالب: .....

السنة: .....

السنة الجامعية: 2016/2015

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطلبة من أجل القيام بدراسة ميدانية بـ .....



د. ابن رجم أحمد



19/04/2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة المسيلة  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم: الادارة والتسيير الرياضي

قائمة بأسماء المحكمين .

في إطار حرصنا على تحقيق الصدق محتوى استمارة الاستبيان ، قمنا بتوزيع الاستمارة على السادة الدكاترة الأفاضل المحكمين التالية أسماؤهم والذي أتوجه لهم بالشكر الجزيل على ما قدموه لنا من ملاحظات مع أنه تم ترتيب أسمائهم حسب الترتيب الأبجدي .

الرقم	إسم و لقب المحكم	الوظيفة	الجامعة	الامضاء
01	عطار كمال	استاذ	المسيلة	
02	مريني آمنه	أستاذة	المسيلة	
03	ساعة مسعود	استاذ	المسيلة	
04	ساعة هيثم	استاذ	المسيلة	
05	بناحي كمال			



قائمة المصادر

والمراجع



-المراجع المعتمدة في الدراسة

القرآن الكريم.

القواميس والمعاجم.

-قائمة المراجع باللغة العربية:

1. ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضة، نظريات الادارة وتطبيقاتها، منشأة المعارف، ط1، 1999
2. احمد الراقب، رامز بدير علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، المجلد 37، العدد4، 2013.
3. حافظ عبد الكريم غزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012.
4. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد12، 2000
5. أنطوان نعمة، المنجد، فرنسي عربي، دار المشرق للطباعة، بيروت، لبنان، 1984
6. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الادارية، السعودية 2005.
7. أحمد الرفاعي غنيم، نصر محمود صبري، التحليل الإحصائي للبيانات دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع (القاهرة، مصر)، 2000
8. أحمد السيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، دار وائل للنشر والتوزيع، (د، ط)، القاهرة، مصر، 2002
9. أحمد بدوي - معجم المصطلحات للإعلام - دار الكتاب المصري - القاهرة - 1985 .
10. أحمد صقر عاشور، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1 ، القاهرة، مصر، 1994
11. أحمد ماهر - كيف ترفع مهاراتك الإدارية - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2000 . .
12. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، د، ط، مصر، 2000 .
13. إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والعلوم، الرياض، السعودية، 1999).
14. بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط1 الكويت، 2000
15. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المرسي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002

16. جاري ديسلر: أساسيات الإدارة "المبادئ والتطبيقات الحديثة"، تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض 1992،
17. جمال الدين عويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002
18. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006
19. حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
20. خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر 1999، والتوزيع، الأردن .
21. خواجه عبد العزيز: مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005
22. خير الدين علي أحمد عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط 1 ، القاهرة، مصر، 1997
23. رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتننت، (د، ط)، ب، 2003
24. رفاعي محمد، السلوك الإنساني للتنظيم، مكتبة النهضة العربية، (د، ط)، الكويت، 1981
25. طاهر محسن منصور العاللي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر.
26. طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط 1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997،
27. عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومه، الجزائر، 2003.
28. فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع مجدلاوي، ط 3، عمان، 2003، ص 66، منهج البحث العلمي الكتاب الثاني الاحصاء في البحث، دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
29. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002
30. علي السلمي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، ط 1 ، لبنان، 1987
31. عمر نصر الله قشطه: "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2001
32. عمر وصفي عقيلي: الإدارة "أصول ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999
33. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 5 عمان، 2010
34. فريد كامل أبو زينة، منهج البحث العلمي الكتاب الثاني ف البحث العلمي المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1 الأردن، 2006
35. كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط 1 1996
36. كشرود عمار الطيب، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث "مفاهيم ونماذج ونظريات ومنشورات"، جامعة قاربونس، ج 02 ، بنغازي، 1995

37. لوکيا الهاشمي: السلوك التنظيمي ج 2 ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2006
38. محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك-مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2004، ط 4
39. محمد زيان عمر، البحث العلمي (مناهجه وتقنياته)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 4 ، الجزائر، 1983
40. محمد سعيد أنور سلطان إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003
41. محمد صبحي، القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط 3 ، القاهرة، 2007
42. محمد عبد الفتاح، درجة الرضا الوظيفي للعاملين، دار الفكر للطباعة والنشر، ط 1 ، عمان، الأردن، 1996
43. محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط 1 2001
44. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ط 3
45. مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، ط 1، عمان، 2002
46. مروان عبد المجيد ابراهيم، الادارة والتنظيم والتربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، 2002،
47. مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"
48. أنطوان نعمة، المنجد، فرنسي عربي، دار المشرق للطباعة، (د، ط)، (، بيروت، لبنان، 1984 والتوزيع)، د، ط)، بيروت، لبنان، 1982
49. كنعان، نواف. (1985 م). القيادة الادارية. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.
50. الهاللي، (2001 م)، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية وبعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية.
51. الهواري، (1999 م). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات للقرن العشرين، مكتبة عين شمس.
52. هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالت المطبوعات، (د، ط)، الكويت، 1980 .
53. النمر سعود بن محمد، السلوك الإداري مطابع جامعة الملك سعود، (د، ط)، الرياض، السعودية، 1990
54. النمر سعود بن محمد، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، (د، ط)، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997 .
55. الهواري، (1996م). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية. (الطبعة الثانية). القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 56.
57. الهواري، (1996) ما بعد المدير الفعال؟ القائد التحويلي. القاهرة مكتبة عين شمس.
58. الوطبان، فهد (1426 هـ)، السلوك القيادي التحويلي لدى القيادة الأمنية بوزارة الداخلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

59. القحطاني، سالم (2001 م). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض.
60. العنقري، غادة عبد الرحمن (2001 م). علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين، دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
61. الغامدي، سعيد (1421 هـ)، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى.
62. العمري، بن ناصر (2004 م). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
63. عبد الحميد، (1995م). آلية القيادات الإدارية مع التحولات الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين، "القيادات الادارية في القرن الواحد والعشرين «، المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
64. 34 العامري ، أحمد سالم. (2002م). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مج9 ، ع (1) ، ص (19-39) .
65. 35. العامري ، أحمد سالم. (1422 هـ). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود، الرياض.
66. 20. زايد، عادل (1999م)، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج6، 4-6 مايو.
67. المنظمة العربية والثقافية، المعجم العربي الأساسي، لاروس، د، ط (بيروت، لبنان، 2000)
68. نواف كنعان القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 1995.
69. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، إنجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان للنشر.
70. عثماوي سعد الدين محمد، أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000 .
71. مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الانسانية والادارة، دار الطليعة، بيروت، ط 1. 1982.

72– Conger, M. (2002). LeaderShip : learning to share the vision,  
organizational Dynamics Winter vol. 19. Issue 3.

73– Tead Ordway, T he Art of Leadership New York, McGraw, Hill Inc, 1963.

74 – Colvin, Robber. (1999). Transformational leadership : a prescription  
Organizations, Leadership quarterly, 9 (1).

75 – White, L, P, Intoduction to the Study of Public Administration 3rd, Macmillan  
New York N, Y-,1962.

76–Likert Rensis, Patterns of Management, New York, McGraw, Hill Book, 1961.

#### –قائمة الاطروحات والرسائل العلمية

77–المزروع بدر بن سليمان، الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي العاملين في القطاع الحكومي والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

78–أمينة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009 .

79–صحراوي فرحات، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة المسيلة، 2012 .

80–عتيقة فلاك، نمط القيادة وعلاقته بثقافة الإبداع داخل المؤسسة، مذكرة ماستر منشورة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2012 .

81–سعد عبد الله الكلابي، نحوى نموذج شامل في القيادة، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2000 .

82–سناء مكذور، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص تنظيم وعمل، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية لأرط فونيا، جامعة المسيلة، 2012 .

83–ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهاد الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2006 .

84–طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية، 2004 .

## ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة.

## أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية بولاية المسيلة.
- معرفة هل للتأثير المثالي "الكاريزمي" للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.
- معرفة هل للحفز الالهامي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.
- معرفة هل للاعتبار الفردي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في الإدارة الرياضية.

## إشكالية الدراسة:

- هل هناك أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة؟

وعليه فان دراستنا تنطلق من التساؤلات الجزئية التالية:

- \* هل للتأثير المثالي "الكاريزمي" للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي؟
- \* هل للحفز الالهامي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي؟
- \* هل للاعتبار الفردي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي؟

## فرضيات الدراسة:

### -الفرضية العامة:

- هناك أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة.

وتندرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالتالي:

- للتأثير المثالي "الكاريزمي" للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.
- للحفز الالهامي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.
- للاعتبار الفردي للقائد التحويلي أثر على الأداء الوظيفي.

## عينة الدراسة: عينة عشوائية مسحية

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي دراسة مسحية.

أدوات الدراسة: استخدمنا الاستمارة الاستبيانين + نظام SPSS

معامل بيرسون + درجة المعنوية.

## النتائج المتواصل إليها:

بعد دراسة القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:  
ومن هنا يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة التحويلية تعزى إلى (الجنس، بالسن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

فيما يتعلق عن أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي فقد استنتج الباحث وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، بمعنى آخر كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الإيجابي والحفز الالهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيهما يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية ويبين الباحث هذه النتيجة الى ان القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه لدى عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة.

## أهم الاقتراحات:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة والتنظيم وهو القيادة التحويلية وأثرها على الأداء لدى العمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنبا الى جنب مع احتياجات القيادة التحويلية في الرابطات الرياضية.
- زيادة العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم.
- زيادة الاهتمام بجميع العاملين على حد سواء دون تحيز او استثناء.
- دعم وتعزيز كل ما يؤدي الى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية في الرابطات الرياضية لكرة القدم.
- زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكتيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال القيادة وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم.
- المهني أو الوظيفي.
- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة للحصول على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.
- إجراء دراسة مقارنة بين الرابطات بين إطارات الهيئة العليا والعمال حول اتجاهاتهم نحو طبيعة القيادة داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام لكل العاملين.

## **Résumé de l'étude :**

**Titre de l'étude :** le leadership transformationnel et son impact sur le rendement au travail. Une étude empirique sur la ligue sportive de football pour la willaya de m'sila.

### **Objectifs de l'étude :**

Cette étude vise à identifier:

- l'impact du leadership transformationnel sur la performance de l'emploi chez les travailleurs de l'Association sportive de la willaya de m'sila.
- Connaissez si l'effet impact transformateur "charismatique" du chef influât sur le rendement au travail.
- Stimuler l'inspiration du leader impact transformateur sur le rendement au travail.
- Connaissez l'impact transformationnel de l'individu, et son effet sur le rendement au travail.
- Enrichir la bibliothèque Universitaire par une étude de terrain qui aborde un aspect important de la gestion et la gouvernance du sport.

### **Le problème de l'étude :**

• Y at-il une trace de leadership transformationnel sur la performance de l'emploi chez les travailleurs dans la ligue sportive de football dans la willaya de m'sila ?

En conséquence, notre étude procède à partir des questions partielles suivantes :

- \* Ya t- il un effet de impact transformateur "charismatique du chef " sur le rendement au travail ?
- \* Est-ce que l'impulsion du leader inspirant de l'impact transformationnel sur le rendement au travail ?
- \* Est-ce que la commande de l'individu de l'impact transformationnel influe sur le rendement au travail ?

### **Hypothèses de l'étude :**

- Hypothèse générale :

• Il ya un impact du leadership transformationnel sur la performance de l'emploi chez les travailleurs dans la ligue sportive de football de la willaya de m'sila..

Cette hypothèse générale couvert un ensemble des hypothèses partielles qui sont les suivantes :

- l'effet de impact transformateur "charismatique du chef " sur le rendement au

travail ?

→ L'impulsion du leader inspirant de l'impact transformationnel sur le rendement au travail ?

→ La commande de l'individu de l'impact transformationnel influe sur le rendement au travail ?

L'échantillon de l'étude : une enquête par sondage aléatoire

Méthodologie : approche descriptif et analytique d'un sondage.

Outils de l'étude : Nous avons utilisé un Formulaire questionnaire + système de spss.

Coefficient de Pearson + degré de moral.

### **Résultats atteints :**

Après avoir étudié le leadership transformationnel et son impact sur le rendement au travail, et l'application de méthodes statistiques appropriées et l'extrapolation des tableaux et l'analyse et l'interprétation des résultats de notre étude sont les suivantes:

Ainsi que sur l'impact du leadership transformationnel sur le rendement au travail, le chercheur a conclu l'existence d'effet de leadership transformationnel sur le rendement au travail, en d'autres termes, chaque fois que les responsables administratifs ont les attributs et les caractéristiques du leader transformationnel, Y compris l'impact positif et stimuler le compte d'inspiration et individuelle, Chaque fois que ses subordonnés ont les compétences et les capacités de création. Le Chercheur montre dans ce résultat qu'un leader qui a une transformation des attributs de leader, contribue de manière significative au développement des capacités de ses subordonnés chez les travailleurs dans la ligue sportive de football de la willaya de m'sila.

### **Les suggestions les plus importantes :**

Sur la base de ce que nous avons trouvé à travers les résultats obtenus dans notre étude, nous avons traité un sujet important de l'administration et de la gestion, qui est le leadership transformationnel et son impact sur la performance des travailleurs de la ligue sportive de football de la willaya de m'sila. Montrent la nécessité de fournir une gamme des suggestions suivantes :

-Donnez plus d'importance aux besoins des travailleurs personnels et professionnels. Et qu'elles soient disponibles en parallèle, avec les besoins des leaderships transformationnel dans les ligues sportives.

Augmentation de l'excitation des travailleurs et créer une atmosphère qui les pousse à réaliser leur plein potentiel et à développer leurs capacités.

-Encourager tous les travailleurs de la même manière, sans discrimination ni exception. Soutenir et promouvoir tout ce qui conduit à l'application des méthodes et des propositions appropriées pour activer le leadership transformationnel dans les ligues sportives de la performance de football.

-Augmenter et développer les capacités des travailleurs en intensifiant et améliorer les opérations de formation et d'entraînement dans le domaine du leadership et de la compréhension des informations requises qui ont un impact direct ou indirect sur leur performance professionnelle ou de carrière.

-Réaliser une étude pour voir les tendances à la fois le corps supérieur et inférieur des administrateurs et des utilisateurs sur tous les autres processus administratifs de la planification, l'organisation et le contrôle pour obtenir une bonne performance pour les deux acteurs de l'organisation.

-Faire une étude comparative dans les ligues entre les hauts cadres et les travailleurs sur leurs attitudes envers la nature du leadership au sein de l'organisation et de sa relation avec la performance globale de tous les employés.

### **Les suggestions les plus importantes :**

Sur la base de ce que nous avons trouvé à travers les résultats obtenus dans notre étude de ces circonstances, qui nous avons traité le sujet important de l'administration et de la gestion, un leadership transformationnel et son impact sur la performance des travailleurs association sportive de football pour une durée liquidé montrent la nécessité de fournir une gamme des suggestions suivantes :

- Une attention accrue aux besoins des travailleurs personnels et professionnels et fourni avec le leadership transformationnel dans les associations sportives besoins.

Travail accrue pour stimuler les employés et créer une atmosphère qui les pousse à réaliser leur plein potentiel et à développer leurs capacités.

Une attention accrue à tous les travailleurs de même, sans préjugé ni exception.

-Support Et promouvoir tout ce qui peut conduire à l'application des méthodes et des

propositions appropriées pour activer le leadership transformationnel dans les associations sportives de la performance de football.

- Augmenter et développer les capacités des travailleurs en intensifiant et améliorer les opérations de formation et de formation dans le domaine du leadership et de la compréhension Almtlqat information qui a un impact direct ou indirect sur leur performance.

Professionnelle ou de carrière.

- Réaliser une étude pour voir les tendances à la fois le corps supérieur et inférieur des administrateurs et des utilisateurs sur tous les autres processus administratifs de la planification, l'organisation et le contrôle pour obtenir une bonne performance pour les deux acteurs de l'organisation.

- Une étude comparative entre les associations entre les cadres et les travailleurs du haut du corps sur leurs attitudes envers la nature du leadership au sein de l'organisation et de sa relation à la performance globale de tous les employés.