

القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة

د/ حماده محمدي عبد الحميد علي

استاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية – جامعة بنها

تتجلى أهمية القيادة أيضا من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.

ويتفق كلاً من محمد سرحان (٢٠١٨م)، أحمد سالم (٢٠١٦م) أن القيادة التحويلية تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر الى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع إهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لروية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزمايتكي، والحفز الإلهامي، والإهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي. (١٢: ٢٨٦)، (١: ٢١)

ويتفق كلاً من سناء محمد (٢٠١٨م)، سعيد محمد الغامدي (٢٠١٧م) في تعريف القيادة التحويلية على أنها "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وابداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء اساسيا من الرسالة العليا للمنظمة". (٤٧: ٥)، (٤: ٧)

ويتفق كلاً من أحمد محمد وكريم ناصر (٢٠١٨م)، تيكى وديفانا Tichy & Devana (٢٠١٣م) أن "القائد التحويلي هو الذي يسعى الى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالإحتياجات الى آمال و توقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدوافع لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادرارك وتحقيق الذات في حياتهم العملية". (٧٧: ٢)، (٧٧: ٣١)

ويتفق كلاً من محمد الحسين (٢٠١٨م)، واصل جميل (٢٠١٨م)، على أن القيادة التحويلية هي: "القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الإتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين. (٧٢: ٩)، (٥٠: ١٤)

ويتفق كلاً من شيلدز Shields (٢٠١٧م)، كونجر Conger (٢٠١٦م)، ليثوود Leithwood (٢٠١٤م) على أن هناك ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية وحث المدير على الإلتزام بها وهي على النحو التالي: مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فعالية.

(١٠٣: ٢٩) (٤٧: ٢٢)، (١٧: ٢٤)

ويرى الباحث أن في القيادة التحويلية تتم تنمية مهارات العاملين وتعزيزها عن طريق، أعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل العمل غير الروتينية بهدف تحقيق الإصلاح والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها.

لذلك فالقيادة التحويلية تظهر معالمها كما ذكر كلاً من شيمدت وآخرون **Schmidt, et al.,** (٢٠١٦م)، **باس وأفيولو, Bass & Avolio** (٢٠١٣) عندما يستطيع القادة: إثارة اهتمام زملائهم ومرؤوسيهم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة. كما أن القادة التحويليون يحفزون الآخرين للعمل بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم أن يعلموه، بل غالباً ما يتجاوزن ما يعتقدون بأنه ممكن، فهم يجعلون توقعات العمل تتحدى قدراتهم، وغالباً ما يحققون أداء عال أكثر من المتوقع.

(٢٨: ٧٥)، (١٧: ٩٨)

ويتفق كلاً من **سالم سعيد (٢٠١٨م)**، **مشهور ناصر (٢٠١٦م)** على أن الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليون هي: يجب أن يكون له حضور واضح، ونشاط متفاعل، حيث يشارك العاملين في مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة، يعتبرون أنفسهم وكلاء التغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تميز وتحويل مؤسساتهم الى الوضع المنشود، يسعى للوصول بمرؤوسيه الى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع منهم ومن المؤسسة، يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة ويرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

(٤: ١٦٥-١٦٧)، (١٣: ٣٣)

واتفق كلا من **كوتير, Kotter** (٢٠١٣م) أن المراحل الأساسية التي ينبغي على القائد التحويلي إتباعها، ضرورة التعاون والمشاركة بين القائد والعاملين والإستفادة من خبراتهم، توضيح الرؤية للعاملين وإبراز دورها في إنجاح تحويل وضع المؤسسة الى وضع أفضل، التخطيط لإنجاز أهداف تطويرية على المدى القصير حتى يستند إليها في تحقيق التغيير الإستراتيجي، وتطوير الأساليب والوسائل التي تضمن استمرار تطوير القيادات وتحقيق الأداء المتميز. (٢٣: ٥٩-٦٧)

وتشير دراسة كلا من **عبدالله أحمد عباس (٢٠١٧م)** (٨)، دراسة ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠١٦م) (٣)، دراسة **سيريل Spruill** (٢٠١٥م) (٣٠) أن المهمة الأساسية لإدارة هي تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله المنظمة، وتحقيقاً لهذا الهدف فلا بد من توفير مجموعة من المواد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تستهدفها الإدارة، ويأتي المورد البشري في مقدمة هذه الموارد والمحرك الأساسي لبقية الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية والمؤثر عليها إيجابياً أو سلباً.

وتتفق دراسة كلا من **شوجتي Chughtai** (٢٠١٤م) (٢١)، دراسة **بيزواز وفرام Biswas & Varma** (٢٠١٣م) (١٨) على أن للعنصر البشري تحول اهتمام لإدارة الأول الى دراسة الأداء على مستوى الفرد والتعرف على المتغيرات الفردية والتنظيمية والمؤثرة عليه وذلك أملاً في تحسين الأداء لموردها البشري لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والفعالية والكفاءة والتأكد من توافقه من حيث مستويات الجودة والتناسق والتكامل مع باقى الموارد المستخدمة، مما يصل بالمنظمة في نهاية المطاف الى تحسين واستدامه أدائها التنظيمي.

ويشير كلا من **ميديا Medin** (٢٠١٣م)، **مورويتز Morewitz** (٢٠١٢م) يعد مفهوم الأداء أحد المفاهيم المشتركة بين العديد من فروع العلوم الإقتصادية والسياسية والإدارية والمحاسبية، مما شكل صعوبة في وضع تعريف واضح ومحدد له، وبشكل عام يشير مفهوم الأداء في اللغة الى "عمل أو إنجاز

أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة أشخاص لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة". (٢٦: ٩٥)، (٢٧: ١٣)

ويتفق كلا من محمد ايمن (٢٠١٥م) على أن تعريف الأداء الوظيفي هو "الإنجاز الذي يتحقق نتيجة لما يبذله الفرد في عمله من مجهود ذهني وبدني وبالتالي فهو إنعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته". (١١: ١٠١)

ويتفق كلا من ماثيز وجاكسون Mathis & Jackson (٢٠١٥م)، فيروزفاران وآخرون Viswesvaran, et al., (٢٠١٤م) كومبل وآخرون Campbell, et al., (٢٠١٢م) أن التعريفات الشائعة للأداء الوظيفي - في حقيقتها - ما هي إلا وصف مرادف للإنتاجية، حيث تصف تلك التعريفات الأداء الوظيفي بأنه المحصلة النهائية الناتجة عن الجهد المبذول، وفي واقع الأمر فإن الأداء الوظيفي يحمل وصفاً أعم وأشمل من ذلك، فأداء الفرد يشير إلى التفاعل بين مجموعة السلوكيات المولدة للإنتاج التي يظهرها الفرد عند أدائه لعمله وبين مدى انجازه للمهام الوظيفية الموكلة إليه، وحتى يمكن فهم الأداء الوظيفي بشكل ميسر يمكن صياغة الوظيفة وأداء الوظيفة كنظام يحوي ثلاثة عناصر رئيسية كما يلي:

- **المدخلات:** وتشمل موارد الفرد الملموسة وغير الملموسة من شخصية ومهارات ومعارف وقدرات.

- **الطاقة الإنتاجية للفرد:** وتشمل الأنشطة التي من شأنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، بالأخص سلوكيات الفرد أثناء أداء العمل والجهد المترتب بالعمل.

- **المخرجات:** وتشمل كمية ما ينتجه الفرد من المنتجات والخدمات في الوقت المحدد ووفقاً للمعايير المحددة. (٢٥: ٢٨١)، (٣٢: ٤٢)، (٢٠: ٢٨)

أهمية البحث والحاجة إليه:

من خلال العرض والدراسات السابقة لأهمية القيادة التحويلية وأهمية وتأثير القادة المسؤولين عن العمل على العاملين ونظم أداء العمل داخل وزارة الشباب والرياضة، تتضح أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

● يوضح البحث أهمية وأثر القادة المسؤولين عن العمل في أداء العاملين ونظم أداء العمل داخل وزارة الشباب والرياضة.

● يوضح البحث أثر القيادة التحويلية على القادة المسؤولين عن العمل وأثر هذا في تطوير وتنمية نظم أداء العمل داخل وزارة الشباب والرياضة.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى توضيح دور وأهمية القيادة التحويلية على القادة المسؤولين عن العمل ووزارة الشباب والرياضة وذلك من خلال:

● توضيح القيادة التحويلية كمنهج إداري حديث لتطوير أداء القادة والمسؤولين عن العمل داخل وزارة الشباب والرياضة.

● أثر القيادة التحويلية في تطوير عمل وأداء القادة المسؤولين عن العمل داخل وزارة الشباب والرياضة.

تساؤلات البحث:

● هل القيادة التحويلية كمنهج إداري حديث يمكن أن يطور أداء القادة والمسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة؟

● ما هو أثر القيادة التحويلية على تطوير عمل وأداء القادة المسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة؟

مصطلحات البحث:

القيادة التحويلية:

ويعرف كل من **باس Bass (٢٠١٥م)** القيادة التحويلية على أنها: "تتضمن قيادة التغيير، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمى السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية". (١٦ : ٢٢)

القادة المسؤولين^(*):

ويعرف الباحث القادة المسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة بأنهم مديروا الإدارات والمديرون التنفيذيون بوزارة الشباب والرياضة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة العربية:

١-دراسة **محمد العازمي (٢٠١٨م) (١٠)** بعنوان "العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية أهمها الاهتمام بإحداث تغييرات سريعة وجذرية، وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى $0.01 \leq \alpha$ حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيه لمهارات وقدرات إبداعية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا.

٢-دراسة **مشهور ناصر (٢٠١٦م) (١٣)** بعنوان "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ الجودة الشاملة"، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى المستوى المأمول، هناك علاقة قوية وإيجابية، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقات إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وأشارت النتائج إلى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو بمرتباتهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

(*) تعريف إجرائي.

٣-دراسة أحمد سالم (٢٠١٦م) (١) بعنوان "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة بأبعاده المختلفة: "الايثار، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الكياسة، والروح الرياضية" متدن في هذه الأجهزة. كما أنه توصل إلى أن السلوك القيادي التحويلي لا يرقى إلى مستوى تطلعات الموظفين. كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية.

٤-دراسة سعيد محمد صالح (٢٠١٣م) (٦) بعنوان "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية"، وأظهرت النتائج، أن خصائص القيادة التحويلية وعناصرها لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، من حيث درجة توافرها كانت بدرجة متوسطة. وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة، ولم تكن هناك فروق دالة.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية:

١-دراسة بليك بليكل **Blickle**, (٢٠١٦م) (١٩) الى تقييم الأداء الوظيفي بشكل شامل. حيث استخدمت بعدى الجودة وإنجاز المهام في الوقت المحدد كمؤشر على أداء المهمة، ولقياس الأداء المتكيف استخدمت بعد القدرة على التعامل مع الظروف الطارئة – الخسائر والأزمات، الركود – وبعد القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاندماج. كما اعتمدت الدراسة عند تقييمها للأداء السياقي على بعدى مساعدة الآخرين، والعمل الشاق.

٢-دراسة سبريل **Spuill**, (٢٠١٥م) (٣٠) على أبعاد الفعالية والكفاءة وخدمة العملاء كمؤشرات لأداء المهمة، بينما اعتمدت على بعد الرغبة في البقاء في العمل كمؤشر للأداء السلبي، وذلك عند تقييم الأداء الوظيفي لعينة مختلطة من العاملين في عدد من المنظمات الخدمية في الصين.

٣-دراسة كلاً من أفولابي واوير وآخرون **Afolabi & Oher, et al.**, (٢٠١٥م) (١٥) على الأبعاد التقليدية وغير التقليدية لأداء المهمة التي تمثلت في (الجودة، الحماس، الفعالية، الكفاءة، الإستعداد للابتكار) وذلك على عينة تنتمي الى مجموعة متنوعة من المنظمات الصناعية الماليزية.

كما في المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} =$$

القدرة (Ability) × الدافعية (Motivation) × الدعم التنظيمي (Organizational Support)

بالنظر الى المعادلة السابقة نجد أن أداء الفرد لا يتحدد نتيجة توافر أو عدم توافر أحد هذه المحددات وإنما يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعاً.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من القادة المسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة وهم مديرو الإدارات والمدير التنفيذي بوزارة الشباب والرياضة والعاملين وعددهم (٢١٦).

عينة البحث:

تكونت عينة البحث الكلية من القادة المسؤولين والعاملين داخل وزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم (٢١٦) فرداً وهم عينة البحث الكلية التي انقسمت إلى العينة الأساسية للبحث وعددهم (١٨٠) فرداً حيث بلغ عدد عينة القادة (٨٠) قائد وبلغ عدد عينة العاملين (١٠٠) من العاملين، والعينة الاستطلاعية للبحث وعددهم (٣٦) من العاملين، كما هو موضح في الجدول (١).

جدول (١)

توصيف عينة البحث

م	العينة	عينة البحث الكلية	عينة البحث الأساسية	عينة البحث الاستطلاعية
١	قادة	٨٠	٨٠	-
٢	عاملين	١٣٦	١٠٠	٣٦
٣	مجموع كلي	٢١٦	١٨٠	٣٦

يتضح من جدول (١) الخاص بتوزيع عينة البحث للقادة المسؤولين عن العمل والعاملين. وقام الباحث بتوزيع عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة في العمل، حيث تم توزيع كالتالي: (أقل من ٥ سنوات، ٦ - ١٠ سنوات، ١١ سنة فما فوق)

جدول (٢)

توزيع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة في العمل

الفئات	القادة المسؤولين	العاملين	العدد الكلي
أقل من ٥ سنوات	٣٦	٢٨	٦٤
٦ - ١٠ سنوات	٣٨	٣٠	٦٨
١١ سنة فما فوق	٢٦	٢٢	٤٨
المجموع	١٠٠	٨٠	١٨٠

يتضح من جدول (٢) توزيع عينة البحث طبقاً لعدد سنوات الخبرة في المراكز القيادية بوزارة الشباب والرياضة وكذلك للعاملين طبقاً لعدد سنوات العمل بوزارة الشباب والرياضة.

وسائل جمع البيانات:

الاستبيان:

قام الباحث بتصميم استبيان أثر القيادة التحويلية على أداء القادة المسؤولين عن العمل داخل وزارة الشباب والرياضة على النحو التالي:

قام الباحث بالاطلاع على المراجع والدراسات السابقة مثل دراسة **محمد العازمي (٢٠١٨م)** (١٠)، **مشهور ناصر (٢٠١٦م)** (١٣)، **بليك، Blickle (٢٠١٦م)** (١٩)، **سبريل، Spuill (٢٠١٥م)** (٣٠) والتي تناولت الإدارة الرياضية والقيادة التحويلية والقيادة لتحديد محاور استبيان أثر القيادة التحويلية على أداء القادة المسؤولين عن العمل داخل وزارة الشباب والرياضة، وذلك بغرض تحديد المحاور الأساسية وهي:

المحور الأول: دور القيادات في تطوير نظم أداء العمل.

المحور الثاني: دور القيادة التحويلية في تحديد أهداف العمل.

المحور الثالث: دور القيادة التحويلية في تغيير الثقافة التنظيمية.

المحور الرابع: أثر القيادة التحويلية على السلوك الوظيفي للقيادات.

المحور الخامس: دور القيادة التحويلية في النمو المهني للعاملين.

المحور السادس: دور القيادة التحويلية في تفويض صلاحيات القيادة للعاملين.

ثم قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية للقادة المسؤولين والعاملين بوزارة الشباب والرياضة، بغرض تحديد العبارات والمهارات القيادية الدالة عن كل محور.

بعد ذلك قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد (٥) خبراء في مجال الإدارة الرياضية بغرض التأكد من مدى ملائمة العبارات لقياس كل محور، وقد أقر الخبراء بأخذ العبارات التي اقترحها الباحث.

وتم التوصل إلى الاستمارة في صورتها النهائية والمكونة من (٧٠) عبارة مرفق (٢).

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من ٢٠١٩/٥/١٥ إلى ٢٠١٩/٥/٣٠م بتطبيق استبيان أثر القيادة التحويلية على القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة على عدد (٣٦) من العاملين بوزارة الشباب والرياضة لبيان مدى ملائمة العبارات لعينة البحث وكذلك لإجراء المعاملات العلمية للاستبيان كما يلي:

الصدق:

للتأكد من صدق الاستبيان استخدم الباحث طريق صدق المحتوى عن طريق الخبراء السابق عرضه، إضافة إلى صدق الاتساق الداخلي وذلك بتطبيق الاستبيان على (٣٦) من العاملين بوزارة الشباب والرياضة (عينة الدراسة الاستطلاعية)، وإيجاد معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور، وبين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان للدلالة على الصدق ويوضح ذلك جدول (٣).

جدول (٣) معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور ن = ٣٦

رقم العبارات	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	المحور السادس
١	*٠,٦٢٣	*٠,٦٢٥	*٠,٧١٥	*٠,٦٢٣	*٠,٦٦٩	*٠,٧١٥
٢	*٠,٧١٨	*٠,٦٩٨	*٠,٧١٤	*٠,٧٤٥	*٠,٦٨٩	*٠,٦٧٩
٣	*٠,٦٨٥	*٠,٦٥٥	*٠,٧١٢	*٠,٧٢١	*٠,٨١٤	*٠,٦٩٧
٤	*٠,٧٦١	*٠,٧١٤	*٠,٧٤٥	*٠,٧٠٤	*٠,٨٠٥	*٠,٦٤٨
٥	*٠,٦٠٩	*٠,٧٢٥	*٠,٦٧٨	*٠,٦٥٣	*٠,٧١٤	*٠,٧٤٥
٦	*٠,٧١٧	*٠,٦٥٣	*٠,٦٩١	*٠,٦٦٧	*٠,٧١٥	*٠,٧٤٨
٧	*٠,٨٨٢	*٠,٦٦٧	*٠,٨٨٢	*٠,٦٨٩	*٠,٦٧٩	*٠,٨٨٢
٨	*٠,٧١٥	*٠,٦٨٩	*٠,٧١٥	*٠,٨٨٢	*٠,٧٤٨	*٠,٨٨٢
٩	*٠,٦٣٤	*٠,٧١١	*٠,٦٧٩	*٠,٧١١	*٠,٧٤٦	*٠,٦٥٣
١٠	*٠,٦٤٠	*٠,٨٨٢	*٠,٧٤٩	*٠,٨٤٥	*٠,٦٩٨	*٠,٦٦٧
١١	*٠,٦٤٧	*٠,٧١٥	*٠,٧٣٤	*٠,٧٤٥		
١٢	*٠,٦٥٣	*٠,٦٧٩	*٠,٨٨٢			
١٣	*٠,٦٦٧		*٠,٧٤٥			
١٤	*٠,٦٥٣					

* دالة عند مستوى (٠,٠٥) قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩

يتضح من جدول رقم (٣)، دلالة معاملات الارتباط بين المحاور وعبارات كل محور، وبهذا فإن العبارات الدالة تمثل صدقاً في قياسها للمحاور.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ن = ٣٦

م	المحاور	معامل الارتباط
١	المحور الأول: دور القيادات في تطوير نظم أداء العمل.	* ٠,٧٨٢
٢	المحور الثاني: دور القيادة التحويلية في تحديد أهداف العمل.	* ٠,٨٥٦
٣	المحور الثالث: دور القيادة التحويلية في تغيير الثقافة التنظيمية.	* ٠,٦٩٩
٤	المحور الرابع: أثر القيادة التحويلية على السلوك الوظيفي للقيادات.	* ٠,٧١٨
٥	المحور الخامس: دور القيادة التحويلية في النمو المهني للعاملين.	* ٠,٧٨٤
٦	المحور السادس: دور القيادة التحويلية في تفويض صلاحيات القيادة للعاملين.	* ٠,٩٢٦
٧	المجموع الكلي للمحاور	* ٠,٩٥٧

* دال عند مستوى (٠,٠٥) قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩

يوضح جدول رقم (٤) دلالة معاملات الارتباط بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، مما يدل على صدق المحاور في تمثيل الاستبيان ككل.

الثبات:

بعد التأكد من صدق الاستبيان أراد الباحث أن يتحقق من ثباته في القياس قام الباحث باستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية (٣٦) من العاملين بوزارة الشباب والرياضة، حيث تم تطبيق الاستبيان على العينة الاستطلاعية ثم تمت إعادة التطبيق على نفس أفراد العينة بعد مرور خمسة عشرة يوماً من التطبيق الأول وقد قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بين نتائج القياسين للتحقق من ثبات الاستبيان والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

معاملات ثبات الاستبيان

ن = ٣٦

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معاملات الثبات
		ع	م	ع	م	
١	المحور الأول: دور القيادات في تطوير نظم أداء العمل.	٤٦,٨٥	٣,٤٦	٤٤,١٤	٣,٣٧	*٠,٨٦١
٢	المحور الثاني: دور القيادة التحويلية في تحديد أهداف العمل.	٣٩,٢١	٣,٣٨	٣٨,٨٤	٣,٢٥	*٠,٩٢٥
٣	المحور الثالث: دور القيادة التحويلية في تغيير الثقافة التنظيمية.	٣٧,٧٧	٣,١٢	٣٨,٥٩	٢,٦٧	*٠,٧٧٦
٤	المحور الرابع: أثر القيادة التحويلية على السلوك الوظيفي للقيادات.	٣١,٣٩	٢,٧٥	٣٢,٤٦	٢,٥٤	*٠,٧٦٤
٥	المحور الخامس: دور القيادة التحويلية في النمو المهني للعاملين.	٣٠,٦٥	٢,٨٢	٢٩,٩٧	٢,٤٤	*٠,٧٥٥
٦	المحور السادس: دور القيادة التحويلية في تفويض صلاحيات القيادة للعاملين.	٣٠,٧٠	٤,٢٠	٣٠,٨٦	٣,٧٩	*٠,٨٩٥

* دال عند مستوى (٠,٠٥) قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩

يتضح من جدول رقم (٥) أن معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني دالة عند مستوى (٠,٠٥) وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية وهو ما يؤكد على صلاحيته للتطبيق على عينة البحث الأساسية.

الدراسة الأساسية:

تم تطبيق الاستبيان في صورته النهائية على أفراد عينة البحث من القادة المسؤولين والعاملين بوزارة الشباب والرياضة في الفترة ٢٠١٩/٦/١م وحتى ٢٠١٩/٨/٣٠م.

أسلوب المعالجات الإحصائية:

- المتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط.
- تحليل التباين.
- التكرار.
- الانحراف المعياري.
- اختبار (ت).
- اختبار أقل فرق معني (L.S.D.) لشيفيه.
- النسبة المئوية.

عرض ومناقشة النتائج:

عرض نتائج التساؤل الأول: هل القيادة التحويلية كمنهج إداري حديث يمكن أن يطور أداء القادة والمسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة:

جدول (٦)

دلالة الفروق بين القادة المسؤولين والعاملين في محاور استبيان أثر القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة وفقاً للوظيفة (قادة مسؤولين وعاملين)

ن = ١٨٠

المحاور	عاملين (١٠٠)		قادة مسؤولين (٨٠)		قيمة (ت)
	س	ع +	س	ع +	
دور القيادات في تطوير نظم أداء العمل.	٥٩,٩٢	٦,٢٥	٥٨,٢٤	٦,٨٢	١,٧٢
دور القيادة التحويلية في تحديد أهداف العمل.	٥٥,٩٥	٥,٩٩	٥٤,٣٢	٥,٩١	١,٨٢
دور القيادة التحويلية في تغيير الثقافة التنظيمية.	٥٥,٨٤	٣,٤٤	٥٥,٩١	٣,٣٤	٠,١٤
أثر القيادة التحويلية على السلوك الوظيفي للقيادات.	٥٣,٧١	٣,٠١	٥٣,٩١	٣,١٤	٠,٤٣
دور القيادة التحويلية في النمو المهني للعاملين.	٤٣,٢٥	٢,٩١	٤٣,٦٦	٢,٨٤	٠,٩٥
دور القيادة التحويلية في تفويض صلاحيات القيادة للعاملين.	٤٥,٩٢	٥,٩٩	٤٤,٢٩	٥,٤٨	١,٧٨
إجمالي المحاور	٣١٤,٥٩	٩,٠٤	٣١٠,٣٣	١٠,١٩	١,٤٦

* دال عند مستوى (٠,٠٥) قيمة ت الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ١,٩٦٠

يتضح من جدول رقم (٦) أنه توجد فروق إحصائية لكنها ليست ذات دلالة معنوية بين القادة المسؤولين والعاملين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة وفقاً للاستبيان قيد البحث.

جدول (٧)

تحليل التباين في محاور استبيان أثر القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

ن = ٨٠

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
دور القيادات في تطوير نظم أداء العمل.	بين المجموعات	٤٥٦,٢٠	٢	٢٢٨,١٠	* ١٢,٣٧
	داخل المجموعات	١٧٨٨,٦٨	٩٧	١٨,٤٤	
	المجموع	٢٢٤٤,٨٨	٩٩		
دور القيادة التحويلية في تحديد أهداف العمل.	بين المجموعات	٤٤٠,٧٤	٢	٢٢٠,٣٧	* ١١,٣٣
	داخل المجموعات	١٨٨٦,٦٥	٩٧	١٩,٤٥	
	المجموع	٢٣٢٧,٣٩	٩٩		
دور القيادة التحويلية في تغيير الثقافة التنظيمية.	بين المجموعات	٤٣٢,٣١	٢	٢١٦,١٥	* ١٣,٢٨
	داخل المجموعات	١٦٩٣,٦٢	٩٧	١٧,٤٦	
	المجموع	٢١٢٥,٩٣	٩٩		
أثر القيادة التحويلية على السلوك الوظيفي للقيادات.	بين المجموعات	٤٥٩,٩٠	٢	٢٢٩,٩٥	* ١٢,٤٥
	داخل المجموعات	١٧٩١,٥٩	٩٧	١٨,٤٧	
	المجموع	٢٢٥١,٤٩	٩٩		
دور القيادة التحويلية في النمو المهني للعاملين.	بين المجموعات	٣٠٩,٨٧	٢	١٥٤,٩٤	* ١٠,٨٥
	داخل المجموعات	١٣٨٥,١٦	٩٧	١٤,٢٨	
	المجموع	١٦٩٥,٠٤	٩٩		
دور القيادة التحويلية في تفويض صلاحيات القيادة للعاملين.	بين المجموعات	٣٨٥,٦٤	٢	١٩٢,٨٢	* ١١,٤٥
	داخل المجموعات	١٦٣٣,٤٨	٩٧	١٦,٨٤	
	المجموع	٣٢٦٦,٦٩	٩٩		
إجمالي المحاور	بين المجموعات	٨٤٥,٠١	٢	٤٢٢,٥٠	* ١٠,٢٤
	داخل المجموعات	٤٠٠٢,٢٢	٩٧	٤١,٢٦	
	المجموع	٤٨٤٧,٢٣	٩٩		

* دالة عند مستوى (٠.٠٥) قيمة ف الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ١,٨٤

يتضح من جدول رقم (٧) أنه توجد فروق إحصائية للعاملين وفقاً لعدد سنوات الخبرة في جميع محاور الاستبيان قيد البحث، ولبيان قيمة واتجاه الفروق سوف يقوم الباحث بإيجاد أقل فرق معنوي (L.S.D) بين متوسطات فئات سنوات الخبرة للعاملين في وزارة الشباب والرياضة.

جدول (٨)

دلالة الفروق بين العاملين في محاور استبيان أثر القيادة التحويلية وأثرها على أداء

القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة وفقاً لعدد

سنوات الخبرة باستخدام اختبار أقل فرق معنوي L. S. D.

ن = ٨٠

L.S.D (٠.٠٥)	١١ سنة فما فوق	١٠ - ٦ سنوات	المتوسط	المجموعات	المحاور
١,٤٩	١,٣١	* ٥,٤١	٥٤,١٤	أقل من ٥ سنوات	دور القيادات في تطوير نظم أداء العمل.
	* ٤,١٠	-	٥٩,٥٥	١٠ - ٦ سنوات	
	-	-	٥٥,٤٥	١١ سنة فما فوق	
١,٥٢	* ٢,٩٠	* ٤,٣٣	٥١,١١	أقل من ٥ سنوات	دور القيادة التحويلية في تحديد أهداف العمل.
	١,٤٣	-	٥٥,٤٤	١٠ - ٦ سنوات	
	-	-	٥٤,٠١	١١ سنة فما فوق	
١,٤٥	* ٤,٦٦	* ٣,٨٢	٥٠,٤٤	أقل من ٥ سنوات	دور القيادة التحويلية في تغيير الثقافة التنظيمية.
	٠,٨٤	-	٥٤,٢٦	١٠ - ٦ سنوات	
	-	-	٥٥,١٠	١١ سنة فما فوق	
١,٤٩	* ٥,٢٩	* ٢,٩٩	٤٨,٢٥	أقل من ٥ سنوات	أثر القيادة التحويلية على السلوك الوظيفي للقيادات.
	* ٢,٣	-	٥١,٢٤	١٠ - ٦ سنوات	
	-	-	٥٣,٥٤	١١ سنة فما فوق	
١,٣١	* ١,٨٩	* ٢,٥٩	٤٤,٠١	أقل من ٥ سنوات	دور القيادة التحويلية في النمو المهني للعاملين.
	٠,٧٠	-	٤١,٤٢	١٠ - ٦ سنوات	
	-	-	٤٢,١٢	١١ سنة فما فوق	
١,٤٢	* ٤,٦٦	* ٢,٧٩	٤١,٢٢	أقل من ٥ سنوات	دور القيادة التحويلية في تفويض صلاحيات القيادة للعاملين.
	* ١,٨٧	-	٤٤,٠١	١٠ - ٦ سنوات	
	-	-	٤٥,٨٨	١١ سنة فما فوق	
٢,٢٣	* ٤,٤٥	* ٤,٢١	٣٠٨,٧٧	أقل من ٥ سنوات	إجمالي المحاور
	٠,٢٤	-	٣١٢,٩٨	١٠ - ٦ سنوات	
	-	-	٣١٣,٢٢	١١ سنة فما فوق	

قيمة ت الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٢,٠٢١

* دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول رقم (٨) أنه توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في محور دور القيادات في تطوير نظم أداء العمل بين فئة سنوات الخبرة (٦-١٠ سنوات) وكل من الفئتين الأخرتين ولصالح (٦-١٠ سنوات) بينما لا توجد فروق بين (أقل من ٥ سنوات) و(١١ سنة فما فوق)، أما في المحاور (دور القيادة التحويلية في تحديد أهداف العمل - دور القيادة التحويلية في تغيير الثقافة التنظيمية - دور القيادة التحويلية في النمو المهني للعاملين - استجابات العاملين على إجمالي المحاور) فكانت الفروق دالة إحصائياً بين (أقل من ٥ سنوات) وكل من (٦-١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق) ولصالح (٦-١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق)، بينما كانت الفروق الإحصائية غير دالة إحصائياً بين (٦-١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق)، ومحوري (أثر القيادة التحويلية على السلوك الوظيفي للقيادات - دور القيادة التحويلية في تفويض صلاحيات القيادة للعاملين) فكانت الفروق الإحصائية دالة إحصائياً بين (١١ سنة فما فوق) وكل من (أقل من ٥ سنوات) و(٦-١٠ سنوات) ولصالح (١١ سنة فما فوق) وكانت الفروق الإحصائية دالة إحصائياً بين (أقل من ٥ سنوات) و(٦-١٠ سنوات) ولصالح (٦-١٠ سنوات).

عرض نتائج التساؤل الثاني:

ما هو أثر القيادة التحويلية على تطوير عمل وأداء القادة المسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة:

جدول (٩)

دلالة الفروق بين القادة المسؤولين في محاور استبيان أثر القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

ن = ١٠٠

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
دور القيادات فى تطوير نظم أداء العمل.	بين المجموعات	٣٩٢,٩٩	٢	١٩٦,٤٩	* ١١,٨٨
	داخل المجموعات	١٢٧٣,٥٨	٧٧	١٦,٥٤	
	المجموع	١٦٦٦,٥٧	٧٩		
دور القيادة التحويلية فى تحديد أهداف العمل.	بين المجموعات	٤٥٤,٣١	٢	٢٢٧,١٥	* ١٢,٤٤
	داخل المجموعات	١٤٠٦,٠٢	٧٧	١٨,٢٦	
	المجموع	١٨٦٠,٣٣	٧٩		
دور القيادة التحويلية فى تغيير الثقافة التنظيمية.	بين المجموعات	٥٣٣,٣٠	٢	٢٦٦,٦٥	* ١٣,٥٧
	داخل المجموعات	١٥١٣,٠٥	٧٧	١٩,٦٥	
	المجموع	٢٠٤٦,٣٥	٧٩		
أثر القيادة التحويلية على السلوك الوظيفى للقيادات.	بين المجموعات	٤٠٥,٨١	٢	٢٠٢,٩٠	* ١١,٤٧
	داخل المجموعات	١٣٦٢,١٣	٧٧	١٧,٦٩	
	المجموع	١٧٦٧,٩٤	٧٩		
دور القيادة التحويلية فى النمو المهنى للعاملين.	بين المجموعات	٤٢٤,٥٢	٢	٢١٢,٢٦	* ١٢,٨٨
	داخل المجموعات	١٢٦٨,٩٦	٧٧	١٦,٤٨	
	المجموع	١٦٩٣,٤٨	٧٩		
دور القيادة التحويلية فى تفويض صلاحيات القيادة للعاملين.	بين المجموعات	٤١٢,٥٤	٢	٢٠٦,٢٧	* ١١,٢٩
	داخل المجموعات	١٤٠٦,٧٩	٧٧	١٨,٢٧	
	المجموع	١٨١٩,٣٣	٧٩		
إجمالي المحاور	بين المجموعات	١٠٩٦,٣٣	٢	٥٤٨,١٧	* ١٢,٣٦
	داخل المجموعات	٣٤١٤,٩٥	٧٧	٤٤,٣٥	
	المجموع	٤٥١١,٢٨	٧٩		

قيمة ت الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٢,٠٧٤

* دالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (٩) أنه توجد فروق إحصائية للقيادة المسؤولين وفقاً لعدد سنوات الخبرة في جميع محاور الاستبيان قيد البحث، ولبيان قيمة واتجاه الفروق سوف يقوم الباحث بإيجاد أقل فرق معنوي (L.S.D) بين متوسطات فئات سنوات الخبرة للقيادة المسؤولين في محاور الاستبيان قيد البحث.

جدول (١٠)

دلالة الفروق بين القادة المسؤولين في محاور استبيان أثر القيادة التحويلية وأثرها على أداء

القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة

وفقاً لعدد سنوات الخبرة باستخدام اختبار أقل فرق معنوي L. S. D.

ن = ١٠٠

L.S.D (٠.٠٥)	١١ سنة فما فوق	١٠ - ٦ سنوات	المتوسط	المجموعات	المحاور
١,٥٨	١,٣١	* ٥,٤١	٥٣,١٤	أقل من ٥ سنوات	دور القيادات فى تطوير نظم أداء العمل.
	* ٤,١٠	-	٥٨,٥٥	١٠ - ٦ سنوات	
	-	-	٥٤,٤٥	١١ سنة فما فوق	
١,٦٦	* ٢,٩٠	* ٤,٣٣	٥٠,٢١	أقل من ٥ سنوات	دور القيادة التحويلية فى تحديد أهداف العمل.
	١,٤٣	-	٥٤,٥٤	١٠ - ٦ سنوات	
	-	-	٥٣,١١	١١ سنة فما فوق	
١,٧٢	* ٤,٩٧	* ٣,٩٢	٤٩,٩٤	أقل من ٥ سنوات	دور القيادة التحويلية فى تغيير الثقافة التنظيمية.
	١,٠٥	-	٥٣,٨٦	١٠ - ٦ سنوات	
	-	-	٥٤,٩١	١١ سنة فما فوق	
١,٦٣	* ٤,٨٩	* ٣,٠٩	٤٧,٨٥	أقل من ٥ سنوات	أثر القيادة التحويلية على السلوك الوظيفى للقيادات.
	* ١,٨٠	-	٥٠,٩٤	١٠ - ٦ سنوات	
	-	-	٥٢,٧٤	١١ سنة فما فوق	
١,٥٧	* ١,٩٩	* ٢,٨٩	٤٣,٨١	أقل من ٥ سنوات	دور القيادة التحويلية فى النمو المهنى للعاملين.
	٠,٩٠	-	٤٠,٩٢	١٠ - ٦ سنوات	
	-	-	٤١,٨٢	١١ سنة فما فوق	
١,٦٦	* ٤,٠٦	* ٢,٧٩	٤٠,٩٢	أقل من ٥ سنوات	دور القيادة التحويلية فى تفويض صلاحيات القيادة للعاملين.
	١,٢٧	-	٤٣,٧١	١٠ - ٦ سنوات	
	-	-	٤٤,٩٨	١١ سنة فما فوق	
١,٥٨	* ٤,٩٥	* ٣,٩٠	٣٠٦,٩٧	أقل من ٥ سنوات	إجمالي المحاور
	١,٠٥	-	٣١٠,٨٧	١٠ - ٦ سنوات	
	-	-	٣١١,٩٢	١١ سنة فما فوق	

* دال عند مستوى ٠,٠٥ قيمة ت الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٢,٠٧٤

يتضح من جدول رقم (١٠) أنه توجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية في محور دور القيادات فى تطوير نظم أداء العمل بين فئة سنوات الخبرة (١٠-٦ سنوات) وكل من الفئتين الأخرتين ولصالح (٦-١٠ سنوات) بينما لا توجد فروق بين (أقل من ٥ سنوات) و(١١ سنة فما فوق)، أما فى المحاور (دور القيادة التحويلية فى تحديد أهداف العمل - دور القيادة التحويلية فى تغيير الثقافة التنظيمية - أما فى محور دور القيادة التحويلية فى النمو المهنى للعاملين - دور القيادة التحويلية فى تفويض صلاحيات القيادة للعاملين - استجابات القادة المسؤولين على إجمالي المحاور) فكانت الفروق دالة إحصائية بين (أقل من ٥

سنوات) وكل من (٦-١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق) ولصالح (٦-١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق) بينما كانت الفروق الإحصائية غير دالة إحصائياً بين (٦-١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق)، ومحور أثر القيادة التحويلية على السلوك الوظيفي للقيادات فكانت الفروق الإحصائية دالة إحصائياً بين (١١ سنة فما فوق) وكل من (أقل من ٥ سنوات) و(٦-١٠ سنوات) ولصالح (١١ سنة فما فوق) وكانت الفروق الإحصائية دالة إحصائياً بين (أقل من ٥ سنوات) و(٦-١٠ سنوات) ولصالح (٦-١٠ سنوات).

مناقشة النتائج:

لاستبيان أثر القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة:

مناقشة نتائج التساؤل الأول:

القيادة التحويلية كمنهج إداري حديث يمكن أن يطور أداء القادة والمسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة

يتضح من جدول رقم (٦) أنه توجد فروق إحصائية لكنها ليست ذات دلالة معنوية بين القادة المسؤولين والعاملين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة وفقاً للاستبيان قيد البحث.

ويتضح من جدول رقم (٧) أنه توجد فروق إحصائية للعاملين وفقاً لعدد سنوات الخبرة في جميع محاور الاستبيان قيد البحث، وليبيان قيمة واتجاه الفروق سوف يقوم الباحث بإيجاد أقل فرق معنوي (L.S.D) بين متوسطات فئات سنوات الخبرة للعاملين في وزارة الشباب والرياضة.

ويتضح من جدول رقم (٨) أنه توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في محور دور القيادات في تطوير نظم أداء العمل بين فئة سنوات الخبرة (٦-١٠ سنوات) وكل من الفئتين الأخرتين ولصالح (٦-١٠ سنوات) بينما لا توجد فروق بين (أقل من ٥ سنوات) و(١١ سنة فما فوق)، أما في المحاور (دور القيادة التحويلية في تحديد أهداف العمل - دور القيادة التحويلية في تغيير الثقافة التنظيمية - دور القيادة التحويلية في النمو المهني للعاملين - استجابات العاملين على إجمالي المحاور) فكانت الفروق دالة إحصائياً بين (أقل من ٥ سنوات) وكل من (٦-١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق) ولصالح (٦-١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق) بينما كانت الفروق الإحصائية غير دالة معنوياً بين (٦-١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق)، ومحوري (أثر القيادة التحويلية على السلوك الوظيفي للقيادات - دور القيادة التحويلية في تفويض صلاحيات القيادة للعاملين) فكانت الفروق الإحصائية دالة إحصائياً بين (١١ سنة فما فوق) وكل من (أقل من ٥ سنوات) و(٦-١٠ سنوات) ولصالح (١١ سنة فما فوق) وكانت الفروق الإحصائية دالة معنوياً بين (أقل من ٥ سنوات) و(٦-١٠ سنوات) ولصالح (٦-١٠ سنوات).

ويعزى الباحث ذلك إلى أن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، وجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجمع من أجلها الجميع.

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية تساهم في وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات عملية، عقلية، بدنية، وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها، وجود تابعين مقتنعين بالأهداف والمشاركات فيما بينهم وبين القيادة والتنظيم، وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين

فيه وظائفهم، نتاج تفاعلي ذو تأثير تبادلي بين القائد وجماعات العمل فالقيادة حصيلة جهدهما، يرتبط نجاح القيادة بالموقف وطاعة الإلتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف وإتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف.

وهذا يتفق مع دراسة **محمد العازمي (٢٠١٨م) (١٠)** ودراسة **أحمد سالم (٢٠١٦م) (١)**، حيث أشارت الدراسات إلى أن سمات وخصائص القيادة التحويلية تساهم بدرجة كبيرة في تطوير نظم العمل، كما أنهم توصلوا إلى أن السلوك القيادي التحويلي يتطلع إليه العديد من العاملين في المنظمات المختلفة ويتفق مع دراسة **بليكل Blickle (٢٠١٦م) (١٩)** ودراسة **سبريل Spuill (٢٠١٥م) (٣٠)**، حيث أثبتت نتائج الدراسات إلى أن القيادة التحويلية ساهمت في تطوير العمل وكذلك في قدرة القادة على أداء عملهم وظهر ذلك في التكيف مع التغيرات التي حدثت داخل المنظمات أثناء العمل.

مناقشة نتائج التساؤل الثاني:

ما هو أثر القيادة التحويلية على تطوير عمل وأداء القادة المسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة:

يتضح من جدول رقم (٩) أنه توجد فروق إحصائية للقادة المسؤولين وفقاً لعدد سنوات الخبرة في جميع محاور الاستبيان قيد البحث، ولبيان قيمة واتجاه الفروق سوف يقوم الباحث بإيجاد أقل فرق معنوي (L.S.D) بين متوسطات فئات سنوات الخبرة للقادة المسؤولين في محاور الاستبيان قيد البحث.

ويتضح من جدول رقم (١٠) أنه توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في محور دور القيادات في تطوير نظم أداء العمل بين فئة سنوات الخبرة (٦-١٠ سنوات) وكل من الفئتين الأخرتين ولصالح (٦-١٠ سنوات) بينما لا توجد فروق بين (أقل من ٥ سنوات) و(١١ سنة فما فوق)، أما في المحاور (دور القيادة التحويلية في تحديد أهداف العمل - دور القيادة التحويلية في تغيير الثقافة التنظيمية - أما في محور دور القيادة التحويلية في النمو المهني للعاملين - دور القيادة التحويلية في تفويض صلاحيات القيادة للعاملين - استجابات القادة المسؤولين على إجمالي المحاور) فكانت الفروق دالة معنوياً بين (أقل من ٥ سنوات) وكل من (٦-١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق) ولصالح (٦-١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق) بينما كانت الفروق الإحصائية غير دالة معنوياً بين (٦-١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق)، ومحور أثر القيادة التحويلية على السلوك الوظيفي للقيادات فكانت الفروق الإحصائية دالة معنوياً بين (١١ سنة فما فوق) وكل من (أقل من ٥ سنوات) و(٦-١٠ سنوات) ولصالح (١١ سنة فما فوق) وكانت الفروق الإحصائية دالة معنوياً بين (أقل من ٥ سنوات) و(٦-١٠ سنوات) ولصالح (٦-١٠ سنوات).

ويشير الباحث ذلك إلى أن أما ما يلعبه اليوم القائد التحويلي من دور في مختلف المجالات وفي المواقع التنظيمية المختلفة يعود إلى التغييرات المتسارعة والمعقدة التي شهدتها الدول والمنظمات في مواجهة أعباء الحاضر والاستعداد للمستقبل على أساس منظور الإدارة العلمية لمتطلبات تطوير المنظمة في الأمد البعيد لذلك أصبح من المهم جداً أن يتولى إدارة المنظمات قادة إداريون ذوي مهارات وقدرات مميزة تمكنهم من تحقيق النجاح والتفوق باستمرار.

ويضيف الباحث أنه مما تقدم أعلاه يمكن القول أن اكتمال الشخصية القيادية التي تدير موقعاً معيناً في أي منظمة لا بد أن يمتلك المعرفة بقوانين العمل، مُلمّاً بأهدافها مع ما يمتلكه من مواصفات شخصية (المرونة، قدره على الاستيعاب، التواضع، الإلتزام) هذا الخليط من المعارف والمواصفات إذا ما توفر

في شخصية القائد الإداري الذي يتصدر موقع القيادة في إدارة الموارد البشرية كمثال لحالة الدراسة يمكن أن يوفر للمنظمة عوامل رئيسية منها: الحصول على أفراد كفيين لشغل الوظائف داخل التنظيم، كسب ولائهم وخلق روح الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف التنظيم، زيادة فاعلية المنظمة في تنفيذ خططها ورسم إستراتيجياتها وضمان أستمرايتها وخلق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد مع المساهمة في زيادة رأس المال الفكري للتنظيم بصورة عامة.

وهذا يتفق مع دراسة مشهور بن ناصر (٢٠١٦م) (١٣) ودراسة سعيد محمد صالح (٢٠١٦م) (٦)، حيث ذكر الدراستان أن عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو بمرتباتهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم، وتوافر عناصر القيادة التحويلية لدى القادة تأثرت بشكل كبير بمتغير الوظيفة.

ويتفق مع دراسة أفولابي واوير وآخرون Afolabi & Oher, et al., (٢٠١٥م) (١٥) حيث أشارت الدراسة إلى أن أداء الأفراد في منظماتهم على الأبعاد التقليدية وغير التقليدية لأداء العمل التي تمثلت في (الجودة، الحماس، الفعالية، الكفاءة، الأستعداد للابتكار) ونجد أن أداء الفرد لا يتحدد نتيجة توافر أو عدم توافر أحد هذه المحددات وإنما يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعاً.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- من خلال هدف البحث وعرض ومناقشة النتائج توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:
- القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري.
- القيادة التحويلية تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد.
- القيادة التحويلية تعمل على تطوير مهارات العاملين وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.
- القيادة التحويلية تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
- القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب.
- تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز العاملين للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية.
- تساهم القيادة التحويلية في اكتساب السلوك التعاوني داخل وزارة الشباب والرياضة.
- أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في وزارة الشباب والرياضة وفي مختلف المستويات.
- القيادة التحويلية صالحة للتطبيق داخل وزارة الشباب والرياضة بشكل عام.

التوصيات:

- من خلال عرض ومناقشة النتائج وما توصل إليه الباحث من استنتاجات، يوصى الباحث بالآتي:
 - إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تسهم في إنجازها.
 - التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
 - إشباع حاجات العاملين الانسانية المتعلقة بالتغيير، ودعمهم للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
 - يتولي القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.
 - القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة. ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.
 - اظهر الفرق بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
 - التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللهيئة، وليس من التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها، ومن ثم التركيز على تهيئة المرؤوسين، بدلاً من تهيئة التنظيم فقط.
 - التوجيه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

المستخلص

تتجلى أهمية القيادة أيضا من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أى تنظيم إدارى.

ويرى الباحث أن في القيادة التحويلية تتم تنمية مهارات العاملين وتعزيزها عن طريق، أعطائهم دور إيجابى فى حل مشاكل العمل غير الروتينية بهدف تحقيق الإصلاح والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها.

ولأهمية القيادة التحويلية وأهمية وتأثير القادة المسؤولين عن العمل على العاملين ونظم أداء العمل داخل وزارة الشباب والرياضة، تتضح أهمية البحث الحالي في أهمية وأثر القادة المسؤولين عن العمل فى أداء العاملين ونظم أداء العمل داخل وزارة الشباب والرياضة وأثر القيادة التحويلية على القادة المسؤولين عن العمل وأثر هذا فى تطوير وتنمية نظم أداء العمل داخل وزارة الشباب والرياضة.

وهدف البحث الى توضيح دور وأهمية القيادة التحويلية على القادة المسؤولين عن العمل والعاملين بوزارة الشباب والرياضة.

ومن أهم الإستنتاجات التى توصل إليها الباحث:

- القيادة التحويلية تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد.
 - القيادة التحويلية تعمل على تطوير مهارات العاملين وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.
 - القيادة التحويلية تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
- ومن أهم التوصيات التى أوصى بها الباحث بالآتي:
- إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تسهم في إنجازها.
 - اظهار الفرق بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.

Abstract

Leadership is also important because it plays an essential role in all aspects of the administrative process. It makes management more effective and serves as a driving tool to achieve its objectives. Leadership has also become the criterion for the success of any administrative organization.

The researcher believes that in transformational leadership, the skills of the employees are developed and strengthened by giving them a positive role in solving the problems of non-routine work in order to achieve reform and to emphasize the setting of goals and their reality.

The importance of leadership in the performance of employees and performance systems within the Ministry of Youth and Sports and the impact of transformational leadership on the leaders responsible for the work and the impact of this In the development and development of work performance systems within the Ministry of Youth and Sports.

The aim of the research is to clarify the role and importance of transformational leadership to the leaders responsible for the work and employees of the Ministry of Youth and Sports.

The most important conclusions reached by the researcher:

- Transformational leadership seeks to delegate important powers and empower individuals.
- Transformational leadership develops staff skills and enhances their confidence in themselves.
- Transformational leadership creates self-reliant groups and teams.

The most important recommendations recommended by the researcher are as follows:

- Defining a new vision for the long term, with the need to determine the message and objectives and develop strategies that contribute to the achievement.
- Demonstrate the difference between the management style, the leadership style adopted, and the administrative tasks assigned to it, in order to improve the handling of change requirements.

المراجع :

المراجع العربية:

١. أحمد سالم العامري (٢٠١٦م): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية فى الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م ٩ (١).
٢. أحمد محمد الديلمي، كريم ناصر علي (٢٠١٨م): علم النفس الإداري وتطبيقاته فى العمل، عمان، دار وائل.
٣. ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠١٦م): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي. آفاق جديدة للدراسات التجارية، العدد الثالث والرابع، يوليو وأكتوبر.
٤. سالم سعيد القحطاني (٢٠١٨م): القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، (ط٢)، الرياض.
٥. سعيد محمد الغامدى (٢٠١٧م): القيادة التحويلية فى الأجهزة الأمنية السعودية (نموذج مقترح). كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث. الرياض.
٦. سعيد محمد صالح (٢٠١٣م): القيادة التحويلية فى الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
٧. سناء محمد عيسى (٢٠١٨م): دور القيادة التحويلية فى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية فى محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، غزة.
٨. عبدالله أحمد عباس (٢٠١٧م): أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي بالتعيين على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٩. محمد الحسين العجمي (٢٠١٨م): الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٠. محمد العازمي (٢٠١٨م): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.

١١. محمد أيمن عبد اللطيف (٢٠١٥م): الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - كلية التجارة - جامعة عين شمس.
١٢. محمد سرحان المخلافي (٢٠١٨م): القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
١٣. مشهور ناصر العمري (٢٠١٦م): العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
١٤. واصل جميل حسين (٢٠١٨م): الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

15. **Afolabi R.K. & Oher (2015):** Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Performance and Job Satisfaction among Nigerian Policemen. Current Research Journal of Social Sciences, Vol. 2 (3).
16. **Bass, B.M. (2015):** Transformational Leadership and Organizational Success. Retrived, February 20, 2011, from: www.iacmr.org/wichum_zhu-1.pdf.
17. **Bass, Bernard & Avolio, B.J. (2013):** Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership, London SAGE publication, Inc. 132.
18. **Biswas, S, Carma, A. (2013):** Psychological Climate and Individual Performance in India: test of a mediated model. Emerald Group Publishing Limited. Vol 29. No. 6.
19. **Blickle (2016):** Personality, Political Skill, and Job Performance. Journal of Vocational Behavior. Vol. 72.
20. **Campbell, J.P., Gasser, M.B. & Oswald, F.L. (2012):** The substantive nature of job performances variability. In K.R Murphy (Ed.),

Individual Differences and Behavior in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

21. **Chughtai A, Ali. (2014):** Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organization Citizenship Behavior. Journal of Behavioral and Applied Management.
22. **Conger, M. (2016):** Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, winter, Vol 91. (no. 3).
23. **Kotter, John (2013):** Leading Change. Harvard Business, USA.
24. **Leithwood, Kenneth (2014):** Changing Leadership for Changing Times Buckingham, Philadelphia: Open University press.
25. **Mathis, L, Robert & Jackson H Jone (2015):** Human Resource Management 12th.
26. **Medin, B. Green, K. (2013):** The Relationship Among Goal Setting, Optimism, and Engagement: The Impaction Employee Performance. Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Vol 13.
27. **Morewitz, L. Courtney (2012):** Climate Strength as A Modrator of the Relationship Between Person-Organization Fit and Job Performance. Unpublished Doctoral Dissertation. Columbian collage of Arts and Sciences of the George Washington.
28. **Schmidt, F.L., Shaffer, J.A., & Oh, I-S. (2016):** Increased accuracy of range restriction corrections: Implications for the role of personality and general mental ability in job and training performance. Personnel Psychology, 61.
29. **Shields, John (2017):** Managing Employee Performance and reward. Cambridge University Press.
30. **Spruill, L. Edric. (2015):** Correlational Analysis Relating Organizational Climate to Employee Performance, A Case Study. College of Business Administration Phonix University.

31. **Tichy, Noel & Devanna, Mary (2013):** The Transformational Leader, John Wiley & sons, New York.
32. **Viswesvaran, C., Schmidt, F.L., & Ones, D.S. (2014):** Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. Journal of Applied Psychology, 90.