وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة آكلي محند اولحاج بالبويـــرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

العنوان:

القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بعملية اتخاذ القرار في المنظمات الرياضية

– دراسة ميدانية بوزارة الشباب والرياضة الجزائرية –

إعداد :

فالح هشام

إشراف:

أ.د. سليمان لاوسين

لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم و اللقب	الصفة	المؤسسة الجامعية
1	أ.د.طراد توفيق	رئيس اللجنة	جامعة البويرة
2	أ.د.لاوسين سليمان	مشرفًا ومقررًا	جامعة الجزائر3
3	أ.د.يونسي محمد	ممتحنًا	جامعة البويرة
4	د.زريفي سليم	ممتحنًا	جامعة البويرة
5	أ.د.بوصلاح النذير	ممتحنًا	جامعة المسيلة
6	أ.د.منجحي مخلوف	ممتحنًا	جامعة المسيلة

الموسم الجامعي: 2026/2025

شكر وتقدير

أتقدم ببالغ الشكر والامتنان إلى كل من قدّم لي الدعم والمساندة خلال إعداد هذه الأطروحة، وأخص بالشكر:

الأستاذ الدكتور المشرف / لاوسين سليمان

على ما بذله من جهد كبير في توجيهي، وتصويب مساري العلمي، ومتابعته الدقيقة لمختلف مراحل هذا العمل، كما أتوجه بالشكر إلى **أعضاء لجنة المناقشة الكرام** على قبولهم تقويم هذا العمل، وعلى ما تفضّلوا به من ملاحظات علمية قيّمة أثرت محتواه وأضافت له قيمة معرفية مهمة.

ولا يفوتني أن أشكر **كل أساتذة وموظفي وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية** بجامعة أكلي محند أولحاج – البويرة، على ما قدّموه لي من دعم وتوجيه وتسهيلات خلال سنوات التكوين.

وأتوجّه بالشكر الجزيل إلى **إطارات وزارة الشباب والرياضة** الذين ساهموا في الإجابة على أدوات الدراسة، وفتحوا لي أبواب التعاون بكل رحابة صدر.

وفي الختام، لا يسعني إلا أن أتقدم بأسمى آيات الامتنان إلى **أسرتي الكريمة** التي كانت السند والدعم الدائم، وسهرت على توفير كل الظروف الملائمة لمواصلة مساري العلمي.

الباحث\ فالح هشام

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وبه نستعين...

إلى من سكنوا القلب عُمراً، وكانوا النور في دربٍ طال...

إلى روح أختي الغالية صفية

رحمكِ الله رحمةً واسعة...

ما غبتِ عن الذاكرة يوماً، ولا غادرتِ قلبي لحظة.

كنتِ الأخت والرفيقة والداعمة، وما زال دعاؤكِ وذكرك الطيب يرافق خطواتي.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل صدقةً جارية لكِ، ونوراً في قبركِ.

إلى والديّ العزيزين

مصدر العطاء الأول، وأصل الدعاء...

إليكما كل الحب والامتنان، فبدعمكما وصلت، وبثقتكما تقدمت.

إلى إخوتي و أخواتي وأسرتي جميعاً

إلى رفيقة دربي زوجتي الحبيبة

و النصف الذي اكتمل به القلب و إستقرت به الروح .

شكراً لكل لحظة كنتم فيها سنداً وملاذاً ورفقة طيبة.

إلى كل من كان جزءاً من رحلتي... كلمةً، أو دعماً، أو دعاءً...

أهدي هذا العمل المتواضع...

إلى من أحب، وإلى كل قلب كان لي عوناً في طريق العلم.

الباحث\ فالح هشام

المحتويات

شكر وتقدير ..... ب
اهداء..... ج
المحتويات..... د
قائمة الجداول ..... ك
قائمة الاشكال ..... م
ملخص الدراسة..... س
مقدمة..... ف

مدخل عام للدراسة:

1-الاشكالية..... 1
2-الفرضيات..... 4
2-1-الفرضية العامة..... 4
2-2-الفرضيات الجزئية 4
3-أهمية الدراسة 5
3-1- الأهمية التطبيقية..... 6
3-2- الأهمية العلمية..... 6
4- أهداف البحث..... 6
5- أسباب اختيار الموضوع..... 7
6-تحديد المصطلحات و المفاهيم..... 8
6-1-القيادة..... 8
6-2-القيادة التحويلة..... 9
6-3-القيادة التبادلية..... 11
6-4-اتخاذ القرار..... 12
6-5-المنظمات الرياضية..... 14
7-الدراسات السابقة..... 15
7-1-الدراسات باللغة العربية..... 15
7-1-1-الدراسات السابقة للوطن العربية..... 15

7-1-2-الدراسات السابقة الوطنية (الجزائرية).....17
7-2- التعليق على الدراسات السابقة.....23

الجانب النظري:

الخلفية المعرفية النظرية للبحث

الفصل الأول:

القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

تمهيد 26
1-1-الجذور التاريخية للقيادة.....26
1-2-مفهوم القيادة.....26
1-3-القائد.....27
1-3-1-مهارات القائد.....28
1-3-2-خصائص القائد 28
1-4-مظاهر القيادة في عملية اتخاذ القرار.....30
1-5-الفرق بين القيادة والقيادة التحويلية.....31
1-6-القيادة التحويلية.....31
1-6-1-مفهوم القيادة التحويلية.....31
1-6-2-نشاة نظرية القيادة التحويلية.....32
1-6-3-عناصر القيادة التحويلية.....32
1-6-4-عوامل القيادة التحويلية 33
1-6-5-علاقة القيادة التحويلية بالقيادة التبادلية.....35
1-6-6-علاقة القيادة التحويلية بالقيادة الكاريزمية.....37
1-7-القيادة التبادلية.....39
1-7-1-تعريف القيادة التبادلية.....39
1-7-2-خصائص القيادة التبادلية.....39
1-7-3-مميزات القائد التبادلي.....40
1-7-4-اهداف واهمية القيادة التبادلية.....40
1-7-5-عناصر القيادة التبادلية.....41

1-7-6-ايجابيات وسلبيات القيادة التبادلية 43
1-7-7- مقارنة بين القيادة التحويلة والقيادة التبادلية 45
الخلاصة.....46

الفصل الثاني:

اتخاذ القرار لدى الهيئات الإدارية

تمهيد 48
2-1-مفهوم اتخاذ القرار 50
2-2-مراحل اتخاذ القرار.....51
2-2-1-المرحلة التحضيرية 51
2-2-2-المرحلة التطويرية.....52
2-2-3-المرحلة النهائية.....52
2-3-انواع أنواع القرارات داخل المؤسسات 53
2-3-1-القرارات حسب امكانية برمجتها.....53
2-3-2-القرارات وفقا للمستويات الادارية.....53
2-3-3-القرارات وفقا لوظائف المنظمة 55
2-3-4-القرارات حسب طرق الاتخاذ.....55
2-3-5-القرارات وفقا لظروف اتخاذها.....56
2-4-مفعوم فاعلية القرارات.....57
2-5-معايير القرار الفعال.....57
2-6-مشاكل اتخاذ القرار الفعال.....58
2-7-العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرار الاداري.....59
2-8-دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.....60
2-9-خطوات اتخاذ القرار التي ينبغي اتباعها عند مواجهة مشكلة ما.....62
2-10-مفهوم جودة اتخاذ القرار الاداري.....62
الخلاصة.....64

الفصل الثالث:

المنظمات الرياضية في الجزائر

تمهيد 66
3-1- نشاة المنظمات الرياضية.....67
3-2-تعريف وزارة الشباب والرياضة.....67
3-3-لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضة.....68
3-4-تعريف المنظمة الرياضية 70
3-5-هيكلة المنظمة الرياضية 71
3-6-مهام واهداف وزارة الشباب والرياضة.....74
3-7-تنظيم المديريات المركزية لوزارة الشباب والرياضة 77
3-7-1-مديرية العامة للشباب.....77
3-7-2-مديرية العامة للرياضة.....77
الخلاصة.....82

الجانب التطبيقي:

الدراسة الميدانية للبحث:

الفصل الرابع:

منهجية البحث المتبعة واجراءاته الميدانية

تمهيد 85
4-1-الدراسة الاستطلاعية.....86
4-2-حدود ومجال الدراسة.....88
4-2-1-المجال المكاني والزماني 88
4-3-منهج الدراسة.....88
4-4-مجتمع وعينة الدراسة 89
4 4-1-مجتمع الدراسة.....89
4-4-2-العينة.....90
4-4-3-ضبط منغيرات الدراسة.....95
4-5-ادوات جمع البيانات.....96

4-5-1-مقياس القيادة التحويلية 97
4-5-2-مقياس الالتزام التنظيمي 98
4-6-الخصائص السيكومترية للادلة.....99
4-6-1-صدق الادلة.....99
4- 6-2-ثبات الادلة.....114
4-7-أدوات التحليل الاحصائي 116
الخلاصة.....117

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة النتائج في ضل الفرضيات

تمهيد 119
5-1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة 120
5-1-1- عرض وتحليل أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية و التبادلية) 121
5-1-2- عرض وتحليل أبعاد المتغير التابع 132
5-2-عرض ومناقشة النتائج في ضل الفرضيات الفرضيات.....137
5-2-1- عرض وتفسير ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية الاولى.....139
5-2-2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية الثانية 139
5-2-3- عرض وتفسير ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية الثالثة 140
5-2-5- عرض وتفسير ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية الرابعة.....141
5-2-5- عرض وتفسير ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية الخامسة.....142
5-2-6- عرض وتفسير ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية السادسة 143
5-2-7- عرض وتفسير ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية السابعة.....144
5-2-8- عرض وتفسير ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية الثامنة 145
5-2-9- عرض وتفسير ومناقشة النتائج الفرضية العامة 146
5-3-استنتاجات عامة.....153
الخاتمة.....161
قائمة المراجع.....168
الملاحق.....178

قائمة الجداول

الرقم	العبارة	الصفحة
1	الفرق بين القائد التحويلي والقائد الكاريزمي	38
2	مقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية	45
3	الفرق بين المنظمة والمؤسسة والهيئة	70
4	حجم عينة البحث في الدراسات النظرية	90
5	توزيع افراد عينة الدراسة وفق الجنس	91
6	توزيع افراد عينة الدراسة وفق السن	92
7	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعيمي	93
8	توزيع افراد عينة الدراسة وفق سنوات الاقدمية	94
9	يمثل درجات مقياس القيادة التحويلية	97
10	يمثل درجات مقياس عملية اتخاذ القرار	98
11	يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات بعد التاثير المثالي و الدرجة الكلية لها	100
12	يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات بعد التحفيز الالهامي و الدرجة الكلية لها	101
13	يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات بعد التحفيز الفكرية و الدرجة الكلية لها	102
14	يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات بعد الاعتبار الفردي و الدرجة الكلية لها	103
15	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون لابعاد مقياس القيادة التحويلية و الدرجة الكلية لها	104
16	يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد المكافآت المشروطة والدرجة الكلية له	105
17	يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد الإدارة بالاستثناء–الفاعلة– والدرجة الكلية له	106
18	يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد الإدارة بالاستثناء–السلبية– والدرجة الكلية له	107
19	يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون لأبعاد مقياس القيادة التبادلية والدرجة الكلية لها	108
20	يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد وضوح عملية اتخاذ القرار والدرجة الكلية له	109
21	يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية له	110
22	يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد فعالية اتخاذ القرار والدرجة الكلية له	111
23	يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد البيئة التنظيمية الداعمة للقرار والدرجة الكلية له	112
24	يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون لأبعاد مقياس عملية اتخاذ القرار والدرجة الكلية لها	113
25	يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون لفقرات الإستمارة ككل والدرجة الكلية لها	113
26	يبين قيمة معامل Cronbach s Alpha لثبات مقياس القيادة التحويلية	114
27	يبين قيمة معامل Cronbach s Alpha لثبات مقياس القيادة التبادلية	115
28	يبين قيمة معامل Cronbach s Alpha لثبات مقياس عملية اتخاذ القرار	115
29	يبين قيمة معامل Cronbach s Alpha لثبات الإستمارة	115
30	يوضح مستوى التوفر	120
31	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول (التأثير المثالي).	121

32	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحفيز الإلهامي	122
33	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث (التحفيز الفكري).	124
34	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع (الإعتبار الفردي)	125
35	جدول يمثل الأبعاد الكلية لمقياس القيادة التحويلية	126
36	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول (المكافئات المشروطة).	127
37	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني (الإدارة بالاستثناء – الفاعلة).	128
38	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني (الإدارة بالاستثناء – السلبية)	130
39	يمثل النتيجة الكلية لمقياس القيادة التبادلية	131
40	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول (وضوح عملية اتخاذ القرار)	132
41	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني (المشاركة في إتخاذ القرار).	134
42	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث (فعالية إتخاذ القرار).	135
43	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني (البيئة التنظيمية الداعمة للقرار).	136
44	يمثل النتيجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار	137
45	العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية ككل وعملية اتخاذ القرار	138
46	يوضح العلاقة بين بعد التأثير المثالي وعملية اتخاذ القرار	139
47	يوضح العلاقة بين بعد الحفز الإلهامي وعملية اتخاذ القرار	139
48	يوضح العلاقة بين بعد الاعتبار الفردي وعملية اتخاذ القرار	140
49	يوضح العلاقة بين بعد الاستثارة الفكرية وعملية اتخاذ القرار	141
50	العلاقة بين بعد المكافآت المشروطة وعملية اتخاذ القرار	142
51	العلاقة بين الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) وعملية اتخاذ القرار	143
52	العلاقة بين الإدارة بالاستثناء (السلبية) وعملية اتخاذ القرار	144
53	اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعملية اتخاذ القرار تبعًا لمتغير الجنس	145
54	اختبار كروسكال–واليس لدلالة الفروق في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعملية اتخاذ القرار تبعًا للمستوى التعليمي	147
55	اختبار كروسكال–واليس لدلالة الفروق في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على عملية اتخاذ القرار تبعًا لمتغير الأقدمية	149
56	اختبار كروسكال–واليس لدلالة الفروق في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بعملية اتخاذ القرار تبعًا لمتغير الوظيفة	151

قائمة الاشكال

الرقم	العبارة	الصفحة
1	مخطط عناصر القيادة التحويلية	33
2	مخطط عناصر القيادة التبادلية	42
3	مراحل اتخاذ القرار	53
4	أنواع القرارات	56
5	مراحل تطور وزارة الشباب والرياضة في الجزائر	69
6	الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة	81
7	خصائص العينة حسب الجنس	91
8	خصائص العينة وفق السن	92
9	خصائص العينة وفقا للمستوى التعيمي	93
10	خصائص العينة وفقا لسنوات الاقدمية	94
11	أعمدة بيانية تمثل متوسطات أبعاد القيادة التحويلية	127
12	يمثل أعمدة بيانية لمتوسطات أبعاد القيادة التبادلية	132

قائمة الملاحق

الملحق رقم1: تسهيل المهمة.....179
الملحق رقم2: قائمة الاساتذة المحكمين.....180
الملحق رقم3: استمارة الاستيبان.....181
الملحق رقم4: نتائج الدراسة.....189
الملحق رقم5: خصائص العينة.....197

الطالب : فالح هشام **المشرف : أ.د: لاوسين سليمان**

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية وعملية اتخاذ القرار داخل المديريات المركزية لوزارة الشباب والرياضة الجزائرية، وقد جاءت هذه الدراسة استجابةً للحاجة المتزايدة إلى تطوير الأساليب القيادية داخل المؤسسات الرياضية، باعتبارها فضاءات ديناميكية تتطلب قدرة عالية على التوجيه، التحفيز، وتحسين جودة القرارات الإدارية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات مقننة شملت عينة من الإطارات والموظفين الإداريين العاملين بالمديريات المركزية للوزارة. وتناولت الدراسة أربعة أبعاد للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية)، بالإضافة إلى مظاهر القيادة التبادلية، وربطها بجوانب عملية اتخاذ القرار الإداري.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالّة إحصائيًا بين أبعاد القيادة التحويلية وجودة عملية اتخاذ القرار، مما يؤكد أهمية تبني الأساليب التحويلية في قيادة المؤسسات الرياضية. كما بينت النتائج وجود تأثير للقيادة التبادلية في بعض جوانب اتخاذ القرار، خاصة ما يتعلق بالضبط الإداري والمتابعة. وأظهرت الدراسة بعض الفروق المرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية للعاملين.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية التحويلية داخل الوزارة، وتطوير برامج تكوين مستمرة لتحسين قدرات القادة في مجالات التحفيز، الإشراف، وصنع القرار، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري والرياضي.

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية – القيادة التبادلية – إتخاذ القرار– المنظمات الرياضية .

This study aims to analyze the relationship between transformational and transactional leadership styles and the decision-making process within the central directorates of the Algerian Ministry of Youth and Sports. The research stems from the increasing need to modernize leadership practices in sports organizations, which operate in dynamic environments requiring high levels of motivation, guidance, and effective administrative decision-making.

The study adopted a descriptive-analytical methodology and collected data through standardized questionnaires administered to a sample of administrative staff and executives working in the Ministry's central directorates. It examined the four dimensions of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration, and intellectual stimulation), as well as key aspects of transactional leadership, and linked them to components of the decision-making process.

The findings revealed a significant positive correlation between transformational leadership dimensions and the quality of decision-making, highlighting the importance of adopting transformational approaches in sports institutions. Results also indicated a measurable influence of transactional leadership especially regarding administrative control and performance monitoring on certain aspects of decision-making. Additionally, some differences were observed across demographic variables.

The study recommends strengthening transformational leadership practices within the Ministry, and developing continuous training

programs aimed at improving leaders' skills in motivation, supervision, and decision-making, ultimately enhancing administrative and sports performance.

Keywords: Transformational leadership, Transactional leadership, Decision-making process, Sports organizations.

مقدمة

مقدمة:

تُعدّ القيادة العملية الأكثر تأثيرًا في تشكيل مسار المنظمات وتوجيه إمكاناتها نحو تحقيق أهدافها، وهي في الوقت ذاته أحد أكثر المفاهيم التي شهدت تطورًا ملحوظًا في الفكر الإداري المعاصر. فالقيادة لم تعد مجرد ممارسة سلطوية أو توجيه مباشر للمرؤوسين، بل تحوّلت إلى علم وفن يتطلبان قدرة عالية على فهم السلوك الإنساني، والتعامل مع الضغوط، واستشراف المستقبل، وتحفيز العاملين، وبناء جسور من الثقة والعلاقات المهنية المنتجة. ويبرز هذا الدور بصورة أكبر في المنظمات الرياضية التي تجسد بيئة ديناميكية تتغير فيها القرارات والنتائج بصورة يومية، وتتطلب نمطًا قياديًا يجمع بين الإبداع والانضباط، وبين الرؤية الاستراتيجية والمرونة العملية.

فالمنظمات الرياضية بما تحمله من طبيعة فنية، ومهام تنظيمية، وأهداف تنافسية، ومتطلبات جماهيرية وإعلامية تعد من أكثر البيئات حاجة إلى قيادة فعّالة قادرة على الموازنة بين متطلبات الأداء العاجل وبين خطط التطوير بعيدة المدى. وهي منظمات تواجه تحديات متشابكة تشمل الإدارة المالية، تدريب وتنمية اللاعبين، التخطيط للمسابقات، العلاقات الخارجية، الاستثمار الرياضي، وإدارة السمعة المؤسسية. وفي خضم كل ذلك، تظل عملية اتخاذ القرار هي المحرك الأساسي لبناء الاستراتيجيات وحل المشكلات وتحقيق الأهداف، ما يجعل العلاقة بين نمط القيادة السائد ومدى جودة القرارات المتخذة علاقة جوهرية تستحق الدراسة والتحليل.

وتبرز القيادة التحويلية كأحد أكثر الأنماط القيادية تأثيرًا في المنظمات الحديثة، إذ ترتكز على تحفيز الأفراد وإلهامهم من خلال رؤية واضحة وقيم مشتركة وثقافة عمل متماسكة. كما أكد (Bass, 1985) أهمية الدور الذي يؤديه القائد .فالقائد التحويلي يسعى إلى تطوير العاملين وتمكينهم، ويحرص على إشباع حاجاتهم المهنية والنفسية، ويعمل على خلق بيئة مشجعة على الابتكار والمبادرة. وهذا النوع من القيادة يتجاوز الأدوار التقليدية للقائد ويعزز روح الانتماء والالتزام داخل المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات المتخذة، حيث يصبح العاملون جزءًا أصيلاً من عملية التفكير المشترك والتخطيط المستقبلي.

من ناحية أخرى، تظل القيادة التبادلية أحد أكثر الأنماط القيادية شيوعًا، خاصة في المنظمات التي تتطلب قدرًا كبيرًا من الانضباط والالتزام بالقواعد. فالقيادة التبادلية تعتمد على مبدأ الثواب والعقاب، ووضوح المهام، وتحديد الأدوار، والمتابعة المستمرة للأداء، وهي سمات يحتاجها العمل الرياضي بشكل كبير لضمان الالتزام والخضوع للبرنامج التدريبي والتشغيلي للمؤسسة. وقد أثبت هذا النمط أنه قادر على تحقيق مستويات عالية من التنظيم وإدارة الجهود، إلا أنه قد يحدّ في بعض الأحيان من الإبداع إذا لم يُدعَّم بأساليب تمكينية تكمل دوره.

ويتضح مما سبق أن القيادة التحويلية والتبادلية تمثلان نموذجين متكاملين يمكن من خلالهما فهم أداء القادة الرياضيين وكيفية توجيههم للمنظمات التي يشرفون عليها. فكل نمط منهما يحمل نقاط قوة وضعف تؤثر بطريقة مختلفة في عملية اتخاذ القرار. ففي الوقت الذي تتيح فيه القيادة التحويلية مساحة أرحب للتفكير الإبداعي واتخاذ قرارات استراتيجية طويلة المدى، تربط القيادة التبادلية القرار بمعايير الانضباط وتحقيق النتائج قصيرة المدى. وقد بيّن (Bass & Riggio, 2006)أن النمطين يمكن أن يتكاملا في الممارسة القيادية ومن هنا تأتي أهمية الربط بين هذين النمطين لفهم أفضل للكيفية التي يتشكل بها القرار الرياضي على مستويات متعددة، تشمل القرارات الفنية، والإدارية، والاستثمارية، والاتصالية، وغيرها.

وتزداد الحاجة لدراسة هذه العلاقة في ظل التحولات التي شهدتها الرياضة عالميًا خلال العقود الأخيرة، حيث أصبحت صناعة ضخمة ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وسياسية وإعلامية. فقد باتت المنظمات الرياضية مطالبة بتحقيق نتائج سريعة وإرضاء جمهور واسع، إضافة إلى الالتزام بمعايير الحوكمة والشفافية. كما أصبحت القرارات داخل هذه المؤسسات أكثر تعقيدًا، تشمل التعاقدات الاحترافية، استراتيجيات الاستثمار، التقنيات الحديثة في التدريب والتحليل، إدارة المنشآت، وإدارة المخاطر. ولذلك فإن فهم أثر أنماط القيادة على جودة اتخاذ القرار يعزز قدرة القادة الرياضيين على التعامل مع هذه التحديات بفاعلية وتميز.

كما أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية—التي تتراوح بين الاحترافية والتطوع، وبين العمل المؤسسي والعمل القائم على العلاقات—تلعب دورًا مهمًا في تحديد أي نمط قيادي يكون الأنسب لتسيير العمل. فبعض المؤسسات تحتاج قيادة تحويلية تُلهم وتعيد بناء ثقافة العمل، بينما تحتاج أخرى إلى قيادة تبادلية تُفرض النظام وتحافظ على الاستقرار. وفي كلتا

الحالتين، يبقى اتخاذ القرار هو المعيار النهائي للحكم على مدى نجاح القائد ودوره في تحسين الأداء المؤسسي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الكثير من الدراسات تشير إلى أن القائد الرياضي الناجح هو الذي يمتلك القدرة على المزج بين النمطين وفقاً للمواقف التي يواجهها، بحيث يستفيد من التحفيز والرؤية في مواقف معينة، ويستخدم الانضباط والضبط الإداري في مواقف أخرى. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في تقديم تحليل شامل لهذا التفاعل، وتحديد مدى انعكاسه على عملية اتخاذ القرار، وكيفية انعكاس هذه القرارات على جودة العمل الرياضي ككل. وانطلاقًا من هذه المعطيات، تأتي هذه الدراسة لتقديم نظرة معمّقة حول القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في المنظمات الرياضية، وبيان أدوارهما، وفهم خصائص كل منهما، واستكشاف العلاقة بينهما وبين عملية اتخاذ القرار. كما تهدف الدراسة إلى بناء إطار نظري يوضح كيف يمكن للقادة الرياضيين تحسين ممارساتهم القيادية بما ينعكس على جودة القرارات، ويسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، والتميز الإداري، والتنافسية الرياضية للمنظمة.

ومن خلال هذا الطرح، يسعى البحث إلى تقديم إضافة علمية جديدة تسهم في فهم أفضل للقيادة الرياضية الحديثة، وتساعد الباحثين والقادة والممارسين في اتخاذ قرارات أكثر فعالية، وتطوير منظومة العمل داخل المؤسسات الرياضية، بما يتوافق مع متطلبات العصر وتحديات البيئة الرياضية المعاصرة. وقد تم تقسيم دراستنا هذه كالتالي:

المدخل العام للدراسة: ويتضمن الإشكالية العامة العامة متبوعة بمجموعة من التساؤلات الجزئية تتبعها الفرضيات المقترحة و التي يتحث بعضها عن دراسة البيانات الشخصية لدراسة أكثر دقة، وكذلك أسباب إختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، كما شملت دراسات سابقة عربية منها وأجنبية و كذا دراسة أهم المفاهيم المتداولة في البحث.

الجانب النظري: والذي جاء بثلاثة فصول تخدم الخلفية الفلسفية للدراسة وهي:

الفصل الأول: والذي تكلمنا فيه عن القيادة ومفهومها عموما وبعدها توسعنا في فهم القيادة التحويلية والقيادة التبادلية عن طريق تعريفهما وكذا خصائصهما ومعرفة أوجه التشابه والفرق بينهما.

الفصل الثاني: كان موضوعه عملية إتخاذ القرار داخل الهيئات الرياضية والذي تحدثا فيه عن مفهوم عملية إتخاذ القرار الى مراحل وأنواع عملية اتخاذ القرار الفعال.

الفصل الثالث: تكلمنا فيه حول مفهوم المنظمات الرياضية بشكل عام، ثم تطرقنا الى الجمعيات الرياضية الجزائرية وكيفيات تنظيمها وبعدها الى الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة الذي تحدثنا فيه مطولا على أهم مهام المديريات المركزية والفرعية بالوزارة.

الجانب التطبيقي: والذي جاء هو الآخر بفصلين وهما:

الفصل الرابع: الذي فحواه كان متعلق بالدراسة الميدانية للباحث بداية من الدراسة الاستطلاعية والتعريف بعينة ومكان الدراسة، وكذا المنهج المستخدم وتحديد مجتمع وعينة الدراسة التي أستخدمت فيها الإستمارة كأدات للدراسة، والتي قسمت الى جزئين جزء خاص بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية والتبادلية) وجزء خاص بالمتغير التابع (إتخاذ القرار)، كما تضمن هذا الفصل ذكر الطرق الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات.

الفصل الخامس: حيث تمحور هذا الفصل على تحليل البيانات على ضوء فرضيات الدراسة التي تلتها استنتاجات عامة وخلاصة وفي الأخير الاقتراحات المستقبلية.

المدخل العام للدراسة

1-الإشكالية:

نتيجة للتطور السريع والتغير المستمر في كل المجالات، ظهرت الحاجة لدى المنظمات لإعادة النظر في مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها لمواكبة متطلبات هذا التغيير إحتياجاته، فالمنظمات عامة تواجه على إختلاف أنواعها وأحجامها ومهماتها العديد من المشكلات مما إستوجب ضرورة إيجاد وسائل جديدة لإكتساب وتحقيق المزايا التنافسية التي تمكنها من الإستمرار والتكيف، وهذا يعني ضرورة التركيز على المداخل المعاصرة أي أن تصبح منظمات متمكنة من تجديد ذاتها حتى تواكب هذه التغيرات في ظل عصر الثورة والثروة المعرفية في عالمنا اليوم. **(شريف أحمد خسن عباس، عام 2010م، ص: 3)**

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

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

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

ويعد مفهوم القيادة التحويلية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، وقد حظي ولا يزال يحظى بإهتمام متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات التي ربطت ممارسة القيادة التحويلية بنتائج إيجابية فردية وتنظيمية، وأوضحت تلك الدراسات مدى الفوائد العديدة التي توجدها القيادة التحويلية للموارد البشرية والتنظيمية، فالقائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يؤثر بمرؤوسيه ويوحي لهم بتطوير طرق جديدة في التفكير حول المشكلات، وتعتبر القيادة التحويلية من الأساليب الإدارية الحديثة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات وزيادة قدرة المنظمات على التحسين المستمر عن طريق الإهتمام بتنمية العاملين، والقائد التحويلي يدفع المرؤوسين لسعي إلى تحقيق ما هو أبعد من المصالح الذاتية في سبيل مصلحة المنظمة ويعمل على تنشئة بيئة أخلاقية لدى العاملين، مما يدفعهم إلى تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة وزرع روح الثقة بأنفسهم لزيادة الأداء وإيجاد أنظمة تنظيمية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل وتوسيع إهتمام المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوي إدراك العاملين، ويمثل الحفز والإلهام بإعتباره أحد مجالات وأبعاد القيادة التحويلية قوة دافعة لتعزيز وتحسين مستويات إتخاذ القرار لدى العاملين، تعد عملية إتخاذ القرار الناجعة ، مقوم إستراتيجي للسلوكيات التنظيمية وتوجيهها نحو المصلحة العامة، ويمثل قناعة إنسانية تجمع بين المقاصد المادية والسلوكية والقيمية والتي تعكس الموقف الإنساني للعاملين نحو المنظمة وما يتخللها من نشاط وعمل، وقد تناولت عملية إتخاذ القرار أن من أسباب نجاح المنظمات هوإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، لأنهم يملكون مفاتيح المعرفة والتي ستكفل للمنظمة الإلتزام في الأداء **(العبيري، فهد بن حمدان، ص: 254).**

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

ويلاحظ من كل ذلك أننا أمام نمط جديد من القيادة يتجاوز مفاهيم القيادة التقليدية المبنية على الأمر والتحكم وتبادل المنافع والمصالح، إلى تقديم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة فتنمي قدرات العاملين وتمكنهم وتغرس فيهم الثقة والقيم الأخلاقية وتشركهم في القيادة وتولد الإنسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة وتشعرهم بالانتماء الذي تنبع أهميته كما ذكر "Borman" من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات

التبادلية بين الموظفين بإختلاف إداراتهم وأقسامهم، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة وأيضا يساعد على تماسك المنظمة وتحسين قدرة المديرين على أداء الأعمال بتخصيص وقت كبير للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات، وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسميا بنظم الحوافز وتقييم الأداء للمنظمات وهو سلوك مهم لكل المنظمات وهو تصرف غير رسمي وإبتكاري من الأفراد يقومون به بطريقة طوعية فوق واجباتهم كسلوك إختياري **(العبيري، فهد بن حمدان، ص: 255)**.

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

وكان حرص الباحث على دراسة نمط القيادة التحويلية التي تسعى لفتح الآفاق وتهيئة المناخ الملائم لتقويم ما لدى موظفي الإدارات الرياضية من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المتاحة لهم وذلك حسب نظرية الشبكة الإدارية وذلك من أجل بلورة الأفكار الموجودة لدى العاملين من قدرات إبداعية في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المسندة إليهم كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال مقدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها ووضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام المنظّمة والعاملين فيها.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة إلى التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية التبادلية بعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين العاملين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل العام، التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة إرتباطية بين التأثير المثالي وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة الجزائرية؟

2- هل توجد علاقة إرتباطية بين الحفز الإلهامي وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة الجزائرية؟

3-هل توجد علاقة إرتباطية بين الإعتبار الفردي وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة الجزائرية؟

4- هل توجد علاقة إرتباطية بين الإستثارة الفكرية وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة الجزائرية؟

5- هل توجد علاقة إرتباطية بين المكافآت المشروطة وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة الجزائرية؟

6- هل توجد علاقة إرتباطية بين الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة الجزائرية؟

7- هل توجد علاقة إرتباطية بين الإدارة بالاستثناء (السلبية) وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة الجزائرية؟

8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والتبادلية وعملية إتخاذ القرار في إستجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس – السن – المستوى التعليمي – الأقدمية في العمل)؟

2-فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

توجد علاقة إرتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والتبادلية وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

2-2-الفرضيات الجزئية:

1-توجد علاقة إرتباطية موجبة بين التأثير المثالي وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الادارة المركزية وزارة الشباب والرياضة.

2-توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الحفز الإلهامي وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

3-توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الإعتبار الفردي وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

4-توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الإستثارة الفكرية وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

5- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين المكافآت المشروطة وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

6- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

7- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الإدارة بالاستثناء (السلبية) وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

8-توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وعملية إتخاذ القرار في إستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس – السن – المستوى التعليمي – الأقدمية في العمل).

3- أهمية الدراسة:

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

3-1-الأهمية التطبيقية:

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

3-2-الأهمية العلمية:

- التعرف على رأي الموظفين الإداريين حول القائد التحويلي وعلاقته بمستوى أدائهم داخل إدارتهم.
- كذلك معرفة هل لمتغيرات فرضياتنا السن، المستوى التعليمي، الأقدمية لها فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى عملية إتخاذ القرار المناسب .
- الوقوف على أوجه القصور التي يعاني منها القائد التحويلي في الإدارة الرياضية والتي تؤثر بدورها على إتخاذ القرار المناسب الإداريين بأدائهم، ولذلك يمكن الإستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين.
- إمكانية الإستفادة من نتائج الدراسة لأصحاب القرار بالإدارات الرياضية.
- كما تسهم هذه الدراسة في إثراء ودعم المكتبة العربية بدراسة في مجال تنمية إتخاذ القرار للموظفين الإداريين بإستخدام أسلوب القيادة التحويليةو التبادلية .

4-أهداف البحث:

1-التعرف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين التأثير المثالي وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

2-التعرف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين الحفز الإلهامي وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة.

3-التعرف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين الإعتبار الفردي وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة.

4-التعرف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين الإستثارة الفكرية وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة.

5 – التعرف على طبيعة العلاقة بين المكافآت المشروطة وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة.

6- التعرف على طبيعة العلاقة بين الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة.

7- التعرف على طبيعة العلاقة بين الإدارة بالاستثناء (السلبية) وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة.

8-معرفة الفروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى عملية إتخاذ القرار في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس – السن – المستوى التعليمي – الأقدمية في العمل).

5- أسباب اختيار الموضوع:

5-1-الأسباب الذاتية: من الأسباب الذاتية التي دفعتنا للبحث في موضوع القيادة:

– دراسة السلوك التنظيمي وفهم ديناميكيات التفاعل بين القائد و المرؤوسين وموضوع القيادة التحويلية والتبادلية هو المناسب لهذه الدراسة .

-إكتساب الخبرة في القيادة و التسيير الرشيد للمنظمات الرياضية وحسن اتخاذ القرارالمناسب.

-محاولة الفهم الاعمق للمنظمات الرياضية من حيث نوعها و آليات عملها وكيفية تسييرها.

5-2-الأسباب الموضوعية: من أهم الأسباب الموضوعية نذكر:

-أهمية معرفة تأثير القيادة المناسبة في نجاح المنظمات الرياضية حيث تلعب دورا محوريا في تحديد الاتجاهات واتخاذ القرارات مما يجعل الدراسة ضرورية لفهم أداء المؤسسات الرياضية.

– أصبح من المهم اليوم و مع التطور التكنولوجي دراسة أساليب جديدة وعصرية في أنماط القيادة كالقيادة التحويلية والتبادلية باعتبارها الاكثر انتشارا وتأثير في الأداء.

– تحسين عملية جودة اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية لتسهيل الاداء الاداري والرياضي.

– دور الوزارة في تسير القطاع الرياضي مما يجعل دراسة تاثير القيادات على اتخاذ القرار نقطة علمية مهمة خاصة مع ندرة الدراسات الميدانية في الجزائر.

6-تحديد المصطلحات والمفاهيم:

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

6-1-القيادة:

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

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

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

-**إصطلاحاً:** تعددت التعاريف وفيما يلي البعض منها:

تعرف القيادة أنها: النشاط الذي يمارسه المدير ليمكن مرؤوسيه من القيام بعملهم بفعالية.**(عبد المعطي عساف، عام 2009م، ص 145)**

وعرفها السلمي بأنها: مهمة رسمية لتنظيم وتنسيق جهود وأنشطة المرؤوسين في مختلف المستويات والأوقات. **(السلمي، عام 1996م، ص 154)**

وتعرف أيضا أنها: عملية إلهام الأفراد ليقدموا ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. **(زيد منير عبوي، عام 2008م، ص 07)**

وعرفها "فيلد Field" على أنها: إنجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه، فالقائد هو الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من قبل معاونيه. **(عيسى، عام 2008م، ص 24)**

-**التعريف الإجرائي:** من التعاريف السابقة يمكن أن نعطي تعريف إجرائي لمصطلح للقيادة وهي: "القيادة هي ذلك النشاط الذي يقوم به المدير لمحاولة التأثير على الموظفين في سلوكهم وإتجاهاتهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها".

6-2-القيادة التحويلية:

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

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

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

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

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

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

-**التأثير المثالي:** قدرة القائد على كسب الثقة والإعجاب والإحترام والتقدير التابعين ويُعد المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والإنصياع برغبة لكل مطالبه. (Barbuto, 2006 p : 56)

-**الحفز الإلهامي:** العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والإلتزام بالأهداف التنظيمية. (Bass & Avolio, 1994, p 4)

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

-**الإستثارة الفكرية:** إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والإستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم. (Krishnan, 1998, p 23)

6-3-القيادة التبادلية:

- **لغة:** أسلوب من أساليب القيادة يجمع بين معنى القيادة ومعنى التبادل؛ فالقيادة تُشتق من الفعل "قاد يقود" الذي يدل على التوجيه والإرشاد وضبط حركة الجماعة، أما التبادلية فهي مأخوذة من "التبادل" الذي يعني المعاوضة والمبادلة، أي إعطاء شيء مقابل الحصول على شيء آخر. وبذلك يُفهم من تركيب المصطلحين أن القيادة التبادلية تشير لغويًا إلى قيادة تقوم على تبادل المنافع بين القائد والتابعين، بحيث يُقدّم كل طرف ما يُطلب منه ضمن علاقة قائمة على الأخذ والعطاء.

- **اصطلاحًا:** نمط تنظيمي في العلاقات القيادية يقوم على مفهوم التبادل الواضح بين القائد والمرؤوسين، بحيث يحدد القائد المهام المطلوبة والمعايير المتوقعة مسبقًا، ويقوم بمكافأة الأفراد عند تحقيق الأهداف المقررة، ومعاقبتهم أو تصحيح أدائهم عند حدوث تقصير. ويُركّز هذا النمط القيادي على تحقيق الانضباط والالتزام من خلال أنظمة واضحة من الحوافز والعقوبات، وعلى تنظيم العمل وفق إجراءات محددة، مما يجعله من الأساليب الفعالة في البيئات التي تتطلب دقة، ونظامًا، ومتابعة مستمرة للأداء.

- **التعريف الاجرائي:** الإطار السلوكي القابل للقياس الذي يمارسه القائد داخل المؤسسة، ويظهر من خلال مجموعة من الممارسات والتنظيمات التي تهدف إلى ضبط الأداء وتحفيز

العاملين عبر نظام تبادلي واضح بين الجهد والمكافأة. ويتم تعريفه اجرائيا هذا المفهوم في الدراسة من خلال تتبّع وقياس السلوكيات التالية: توضيح الأدوار والمسؤوليات، التوقعات المسبقة للأداء، استخدام نظام واضح للمكافآت، التطبيق المنظم للعقوبات أو الإجراءات التصحيحية، المتابعة المستمرة للأداء، الإدارة بالاستثناء، الالتزام بالقواعد والإجراءات التنظيمية، معادلة الجهد بالنتيجة.

وعليه، فإن هذا التعريف الإجرائي يعتمد في قياسه على أدوات مثل الاستبيانات والملاحظات المباشرة وتقارير الأداء، من خلال مؤشرات واضحة تشمل: وضوح التعليمات، انتظام المتابعة، عدالة الحوافز، فعالية الضبط، والتزام القائد بمعايير التبادل.

6-4-إتخاذ القرار :

- **لغة:** بمعنى لزم الشيء يلزمه لُزوماً ولازمه ملازمة، أي لم يفارقه، والإلتزام يعني الإعتناق. **(إبن منظور، ص195، عام 2005م)**

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

ولقد ورد تعريف عملية إتخاذ القرار لغوياً بقاموس "ويبستر" بثلاثة تعريفات هي:
الأول منها إرتبط بالإرسال والشحن وهو " الثقة بقرار فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة" والثاني إرتبط به الإلتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما. أما الثالث وهو التعريف السائد حالياً في تحديد معني اتخاذ القرار وهو"حالة إرتهان أو إرتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف".**(سامي إبراهيم حماد حنونة، ص: 12، عام 2006)**

- **إصطلاحاً:** يعرفه "العطية" بأنه: حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل بها، ومع أهدافها، ورغبته في المحافظة على عضويته بها. **(العطية، ص: 103، عام 2003)**

ويشير "**الوزان**" بأنه: إقتناع الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها، مما يدفعه إلى بذل المجهودات المطلوبة في مجال عمله العادي، فضلاً عن

إستعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح المنطمة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها. **(الوزان، ص: 34، عام 2006)**

ويرى "**العتيبي**" بأنه: شعور يمتلك الفرد إتجاه المنظمة، ينتج عنه إنسجامه مع المنظمة، وأهدافها والرغبة في البقاء فيها، والنظرة الإيجابية لها وخدمتها بغض النظر عن المردود. **(العتيبي، ص: 53، عام 2008)**

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

– **التعريف الإجرائي:** يقصد باتخاذ القرار في وزارة الشباب والرياضة بأنه عملية إدارية تقوم على اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة للوزارة خلال فترة زمنية محددة، وذلك في ضوء المعطيات والظروف التي تحيط بها، سواء كانت داخلية أو خارجية، وبالاعتماد على الموارد المادية والبشرية المتاحة، بما يضمن حسن تسيير شؤون القطاع، وتحسين الأداء الإداري، وتطوير البرامج والأنشطة الموجهة للشباب والرياضة.
ويشمل هذا المفهوم مجموعة من العناصر الأساسية، تتمثل في :الاختيار، وتوافر البدائل، والأهداف المراد تحقيقها، والوقت المحدد لاتخاذ القرار، والموارد المادية والبشرية المتاحة، والبيئة الداخلية والخارجية لوزارة الشباب والرياضة.

6-5-المنظمات الرياضية:

– **لغةً:** هي جمع "**منظمة**"، والمشتقة من الفعل "نظَّم" الذي يعني رَتَّبَ ونسَّقَ وضبط العلاقات بين العناصر لتحقيق غاية معينة، أما كلمة "رياضية" فهي منسوبة إلى الرياضة، وهي الجهد البدني أو العقلي الذي يُمارَس وفق قواعد محددة لتحقيق منفعة صحية أو تنافسية.

وبذلك يمكن تعريف المنظمات الرياضية لغةً بأنها: الهيئات أو الجهات التي تُنظِّم وتنسِّق النشاط الرياضي، وتعمل على إدارة شؤونه بصورة منظمة وفق قواعد وترتيبات تهدف إلى تحقيق أهداف مرتبطة بالرياضة.

– **اصطلاحًا:** يقصد بها مجموعة وحدات اجتماعية أو مؤسسات رسمية تُنشأ لإدارة وتطوير وتنظيم الأنشطة الرياضية بمختلف أشكالها، من خلال وضع الهياكل الإدارية، وتحديد الأدوار، وتنفيذ البرامج الرياضية، وتوفير الموارد البشرية والمادية، والعمل وفق لوائح وقوانين تهدف إلى

تنمية الرياضة وتحقيق نتائج تنظيمية أو تنافسية محلية أو دولية. وتشتمل المنظمات الرياضية اصطلاحًا على:

- هيئات حكومية مثل وزارات وهيئات الشباب والرياضة.
- مؤسسات أهلية وغير ربحية مثل الأندية الرياضية والاتحادات والجمعيات.
- مؤسسات دولية مثل اللجنة الأولمبية الدولية والاتحادات الرياضية العالمية.
- مؤسسات تعليمية تمارس وتنظّم النشاط الرياضي مثل الجامعات والمدارس.
- جهات تجارية تمارس العمل الرياضي وفق نظام السوق مثل الشركات الرياضية والنوادي المحترفة.

-**التعريف الإجرائي:** هي مؤسسات إجتماعية ذات طابع رياضي تسود فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق خدمة الرياضة بجميع أنواعها ومختلف مستوياتها متوخين في ذلك أفضل إستخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

7-الدراسات السابقة:

7-1-الدراسات باللغة العربية:

7-1-1-دراسات الوطن العربي:

1- دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي (2012) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"

تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية عملية اتخاذ القرار، حيث ركزت على إبراز أثر أبعاد القيادة التحويلية في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل شركات التأمين الأردنية. وتبرز أهمية الدراسة في معالجتها لمتغير اتخاذ القرار باعتباره أحد أهم الوظائف الإدارية التي ترتبط مباشرة بكفاءة القيادة وفاعلية الأداء التنظيمي.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري المتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية واتخاذ القرار، كما ساعدت في تحديد أهم الأبعاد والمؤشرات المستخدمة في قياس فعالية القرار الإداري. كما قدمت الدراسة دعماً علمياً لفكرة أن القيادة التحويلية تمثل أحد العوامل المؤثرة في جودة القرارات الإدارية وفاعليتها.

ورغم أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إلا أنها اقتصرت على القيادة التحويلية دون التطرق إلى القيادة التبادلية، كما أنها أجريت في قطاع التأمين الأردني الذي يختلف من

حيث طبيعة النشاط والهيكل التنظيمي عن المنظمات الرياضية. ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى توسيع نطاق التحليل من خلال دراسة كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعلاقتهما بعملية اتخاذ القرار في المنظمات الرياضية الجزائرية.

2-دراسة نشوى عبد الفراج المهدي خالد (2024) بعنوان: "الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي: بالتطبيق على وزارة الطاقة بالخرطوم خلال الفترة(2019-2023")

تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة التحويلية في إطار أكثر شمولية، من خلال بحث العلاقة بينها وبين الأداء المؤسسي مع إدخال إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، والكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز هذه العلاقة داخل وزارة الطاقة بالخرطوم. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة بلغت (200) مفردة من مختلف المستويات الوظيفية بالوزارة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، وبين القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية، كما أثبتت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تمارس دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تجاوزت الطرح التقليدي الذي يقتصر على دراسة العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والمتغيرات التنظيمية، حيث حاولت تفسير الآليات التي يتم من خلالها تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي من خلال إدارة الموارد البشرية. كما دعمت الدراسة الاتجاه النظري الذي يؤكد أن القيادة التحويلية لا تحقق نتائجها بصورة مباشرة فقط، وإنما من خلال تفعيل الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بأبعاد القيادة التحويلية، وفي فهم العلاقات التفاعلية بين القيادة والمتغيرات التنظيمية الأخرى، كما أفادت في التعرف على الأساليب المنهجية والإحصائية المستخدمة في دراسة تأثير القيادة التحويلية. إلا أن الدراسة ركزت على الأداء المؤسسي باعتباره متغيراً تابعاً، ولم تتناول عملية اتخاذ القرار، كما اقتصرت على القيادة التحويلية دون القيادة التبادلية، فضلاً عن تطبيقها في قطاع حكومي يختلف عن البيئة الرياضية التي تشكل مجال الدراسة الحالية. ومن ثم تسعى الدراسة الحالية

إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات الرياضية الجزائرية .

3-دراسة سعد بن مرزوق العتيبي (2022) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير للمملكة العربية السعودية"

تعد هذه الدراسة من الدراسات النظرية المهمة التي تناولت القيادة التحويلية باعتبارها أحد أكثر الأنماط القيادية قدرة على قيادة التغيير التنظيمي في المؤسسات المعاصرة. وقد هدفت إلى إبراز دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ومواجهة التحديات التنظيمية المتسارعة، مع التركيز على أهمية بناء الرؤية المستقبلية وتحفيز العاملين وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير. وأكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تمثل النموذج القيادي الأكثر ملاءمة لإدارة التغيير في ظل بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالديناميكية والتعقيد.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها أبرزت العلاقة الوثيقة بين القيادة والتغيير التنظيمي، وأوضحت أن نجاح عمليات التغيير يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القائد التحويلي على التأثير في العاملين وإقناعهم بالرؤية المستقبلية للمؤسسة. كما أكدت الدراسة على الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية والمتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، باعتبارها مرتكزات أساسية لتحقيق التغيير التنظيمي الناجح.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بالقيادة التحويلية وخصائصها، كما ساعدت في فهم الدور الاستراتيجي للقائد التحويلي في تطوير المنظمات وتحقيق التغيير. إلا أن الدراسة اقتصرت على إدارة التغيير كمتغير تابع ولم تتناول عملية اتخاذ القرار، كما أنها لم تبحث القيادة التبادلية أو طبيعة العلاقة بينها وبين القيادة التحويلية. وعليه فإن الدراسة الحالية تختلف عنها من حيث تركيزها على تأثير كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات الرياضية، وهو مجال لم يحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.

7-1-2-الدراسات الوطنية:

1- دراسة سامر طالب وأوشن بوزيد (2015) بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لكونها أجريت في قطاع الشباب والرياضة، وهو القطاع الأقرب إلى البيئة التنظيمية للدراسة الحالية. وقد سعت إلى إبراز العلاقة بين القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى العاملين، وهو ما يجعلها من الدراسات التي تؤكد الدور الإيجابي للقيادة التحويلية في تنمية السلوكيات التنظيمية الإيجابية لدى العاملين.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على كيفية توظيف أبعاد القيادة التحويلية داخل المؤسسات الرياضية، كما دعمت النتائج التوجه النظري الذي يرى أن القائد التحويلي يمتلك القدرة على رفع مستويات الحافزية والالتزام المهني لدى العاملين.

ورغم القيمة العلمية للدراسة، فإنها ركزت على دافعية الإنجاز باعتبارها متغيراً تابعاً، ولم تتناول عملية اتخاذ القرار أو القيادة التبادلية، وهو ما يمثل أحد أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية التي تسعى إلى دراسة تأثير النمطين القياديين في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات الرياضية.

2- دراسة هباز أنس وبنوناس صباح (2015) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي: دراسة حالة شركة الهندسة المدنية CIVENCO بتقرت"

تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات الجزائرية التي اهتمت بدراسة أثر القيادة التحويلية في أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمتمثل في الولاء التنظيمي. وقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة وزيادة التزامهم بأهدافها وقيمها التنظيمية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيدها أن القيادة التحويلية لا تقتصر على توجيه العاملين وتحفيزهم فحسب، بل تمتد آثارها إلى بناء الولاء والانتماء التنظيمي، وهو ما ينعكس إيجاباً على استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين، مما يؤكد فعالية هذا النمط القيادي في بناء علاقات تنظيمية قائمة على الثقة والالتزام.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في فهم التأثيرات السلوكية والتنظيمية للقيادة التحويلية، كما دعمت الإطار النظري المتعلق بأبعاد القيادة التحويلية وآثارها على العاملين. إلا أن الدراسة اقتصرت على الولاء التنظيمي كمتغير تابع ولم تتناول عملية اتخاذ القرار أو القيادة التبادلية، الأمر الذي يبرز الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية التي تركز على دراسة أثر القيادة التحويلية والتبادلية في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات الرياضية.

3- دراسة يحياوي محمد وفوكراش زبيدة (2016) بعنوان: "اتخاذ القرارات الإدارية بالأندية الرياضية الجزائرية ودوره في الرفع من مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الاحتراف الرياضي"

تعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات ارتباطاً بالدراسة الحالية، نظراً لتناولها المباشر لموضوع اتخاذ القرار داخل الأندية الرياضية الجزائرية. وقد هدفت إلى إبراز دور القرارات الإدارية في تطوير الأداء الرياضي وتحسين مستوى لاعبي كرة القدم في ظل نظام الاحتراف الرياضي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن القرارات الإدارية المبنية على المشاركة والتشاور والخبرة والكفاءة الإدارية تؤدي دوراً محورياً في تحسين الأداء الرياضي وتحقيق الأهداف التنظيمية للأندية الرياضية. كما أكدت أن فعالية القرارات الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة القائمين على إدارتها.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في بناء الجانب النظري المتعلق بعملية اتخاذ القرار داخل المنظمات الرياضية، كما ساعدت في فهم طبيعة القرارات الإدارية الرياضية والعوامل المؤثرة في نجاحها. إلا أن الدراسة لم تتناول الأنماط القيادية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، ولم تبحث في القيادة التحويلية أو القيادة التبادلية كمتغيرات مفسرة للقرار الإداري، وهو ما تحاول الدراسة الحالية معالجته.

4- دراسة طويهر طه مداني (2017) بعنوان: "أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي بجامعة ورقلة"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التحويلية في إنجاح عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، مع التركيز على دور القائد التحويلي في تحفيز العاملين والتقليل من مقاومة التغيير وتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية. وقد أكدت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تمثل أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة القادرة على قيادة التغيير وتحقيق التطوير المؤسسي، وذلك

من خلال امتلاك القائد لرؤية مستقبلية وقدرته على إقناع العاملين بأهمية التغيير وإشراكهم في تحقيقه.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في دعمها للإطار النظري المتعلق بخصائص القيادة التحويلية ودورها في تطوير المنظمات. غير أنها لم تتناول عملية اتخاذ القرار أو القيادة التبادلية، كما أن تركيزها انصب على التغيير التنظيمي دون غيره من المتغيرات الإدارية.

5- دراسة شهيد هدى وبوسهمين أحمد (2018) بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على اتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار"

رغم أن هذه الدراسة لا تتناول القيادة بصورة مباشرة، إلا أنها تعد من الدراسات المهمة المرتبطة بمتغير اتخاذ القرار. وقد هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة ومتطلباتها المختلفة في تحسين فعالية القرارات الإدارية وجودتها، وهو ما يؤكد أهمية المعلومات والمعرفة في دعم متخذ القرار.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري المتعلق بعملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في فعاليتها. إلا أن الدراسة لم تتناول تأثير القيادة التحويلية أو القيادة التبادلية، وهو ما يميز الدراسة الحالية عنها.

6- دراسة طيبي حمزة ورزق الله عبد الرحمن (2019) بعنوان: "واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر: دراسة حالة مديرية التربية بالأغواط"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية داخل إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية، من خلال قياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى العاملين بمديرية التربية بالأغواط. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسة تطبق أبعاد القيادة التحويلية بدرجة معتبرة، كما أكدت أهمية هذا النمط القيادي في تحسين الأداء الإداري والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها من الدراسات الجزائرية التي اهتمت بقياس واقع القيادة التحويلية ميدانياً. وقد استفاد الباحث منها في فهم طبيعة تطبيق القيادة التحويلية في البيئة الجزائرية. غير أنها لم تتناول القيادة التبادلية أو عملية اتخاذ القرار.

7- دراسة سليماني إلياس، برباوي كمال، وحامد محمد (2022) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة اتصالات الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال تحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية في التعامل مع الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ داخل المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، كما بينت أن أبعاد القيادة التحويلية، كالتأثير المثالي والدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية، تسهم في تحسين قدرة المؤسسة على إدارة الصراعات بطريقة أكثر فعالية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في إظهار الدور التنظيمي للقيادة التحويلية في معالجة المشكلات الداخلية وتحسين العلاقات بين العاملين. وقد استفاد الباحث منها في تدعيم الطرح النظري القائل بأن القيادة التحويلية تؤثر في المناخ التنظيمي وفي أساليب التعامل مع المشكلات الإدارية. غير أن الدراسة لم تتناول عملية اتخاذ القرار أو القيادة التبادلية، كما أن مجالها التطبيقي كان مؤسسة اتصالات الجزائر، في حين تركز الدراسة الحالية على المنظمات الرياضية.

8- دراسة شنايف نوال (2021) بعنوان: "واقع تطبيق القيادة التحويلية بالمؤسسة: دراسة حالة مديرية التربية بسكرة"

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوطنية التي اهتمت بقياس واقع تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمديرية التربية لولاية بسكرة، من خلال التركيز على أبعادها الأساسية المتمثلة في التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى معتبر من تطبيق القيادة التحويلية داخل المؤسسة محل الدراسة، خاصة من خلال تفعيل العلاقات التفاعلية بين القائد والمرؤوسين وتنمية روح العمل الجماعي. كما أوصت بضرورة بناء ثقافة تنظيمية داعمة للسلوك القيادي التحويلي لما له من دور فعال في تحسين المناخ التنظيمي.

وتكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية في دعمها للإطار النظري المتعلق بالقيادة التحويلية داخل البيئة الجزائرية، كما أفادت في التعرف على كيفية قياس هذا النمط القيادي في المؤسسات العمومية. غير أن الدراسة ركزت على تشخيص واقع تطبيق القيادة

التحويلية فقط، ولم تبحث علاقتها بعملية اتخاذ القرار، كما أنها لم تتناول القيادة التبادلية، وهو ما يمثل أحد أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية.

9- دراسة زنود يونس وسي أحمد نذير (2022) بعنوان: "تأثير أنماط القيادة: التبادلية، التحويلية والكاريزمية على مستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس"

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوطنية المهمة التي جمعت بين أكثر من نمط قيادي، حيث تناولت أثر القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية على مستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس. وتبرز أهميتها في كونها لم تقتصر على نمط قيادي واحد، بل قارنت بين عدة أنماط قيادية حديثة وتأثيرها في أحد المتغيرات التنظيمية المهمة وهو التمكين الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للأنماط القيادية الثلاثة على مستوى تمكين العاملين، مع بروز القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية بدرجة أكبر مقارنة بالقيادة التبادلية. كما بينت أن القيادة التبادلية لها أثر متوسط، ما يدل على أن فعاليتها تظهر أكثر في البيئات التي تحتاج إلى ضبط الأدوار وتحديد المسؤوليات وربط الأداء بالمكافأة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في فهم الفروق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية من حيث طبيعة التأثير في العاملين، كما ساعدت في تدعيم الإطار النظري الخاص بالنمطين القياديين معاً. غير أن الدراسة تناولت التمكين الإداري كمتغير تابع، ولم تتناول عملية اتخاذ القرار، كما أنها أجريت في قطاع الأشغال العمومية وليس في قطاع الرياضة، مما يجعل الدراسة الحالية أكثر تخصصاً في مجال المنظمات الرياضية

10- دراسة بن سي علي محمد أمين وبوهالي رتيبة (2024) بعنوان: "نجاعة القيادة التبادلية والتحويلية للحد من مقاومة التغيير: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة2"

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوطنية الحديثة والمهمة التي جمعت بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، ودرست دورهما في الحد من مقاومة التغيير داخل مؤسسة جامعية. وقد هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد هذين النمطين القياديين، وقياس علاقتهما بمستوى مقاومة التغيير لدى العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية من جهة، ومقاومة التغيير من جهة أخرى، كما بينت وجود علاقة عكسية بين أبعاد

النمطين القياديين ومستوى مقاومة التغيير، أي أن زيادة ممارسة القيادة التحويلية والتبادلية تسهم في الحد من مقاومة العاملين للتغيير.

وتكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية في أنها تناولت النمطين القياديين معاً، وهو ما يجعلها قريبة من موضوع البحث الحالي. كما أفادت في توضيح التكامل بين القيادة التحويلية التي ترتكز على الرؤية والتحفيز، والقيادة التبادلية التي تقوم على التنظيم والمكافأة والمتابعة. إلا أن الدراسة ركزت على مقاومة التغيير كمتغير تابع، في حين تركز الدراسة الحالية على عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات الرياضية، وهو مجال أكثر ارتباطاً بالإدارة الرياضية.

11- دراسة بودودة الصديق وبلعور سليمان (2024) بعنوان: "علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق الابتكار كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)"

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوطنية الحديثة التي تناولت العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وتحقيق الابتكار داخل مؤسسات الخدمات البترولية. وقد هدفت إلى معرفة مدى مساهمة النمطين القياديين في تعزيز الابتكار باعتباره أحد مقومات ريادة الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التبادلية والتحويلية والابتكار، مع تفوق القيادة التحويلية من حيث درجة التأثير. وتدل هذه النتيجة على أن القيادة التحويلية أكثر قدرة على تحفيز العاملين نحو الإبداع والتجديد، بينما تسهم القيادة التبادلية في تنظيم الأداء وربط الجهد بالمكافأة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بتأثير النمطين القياديين في السلوك التنظيمي الحديث، كما ساعدت في إبراز العلاقة التكاملية بين القيادة التحويلية والتبادلية. غير أن الدراسة لم تتناول عملية اتخاذ القرار، كما أن مجالها التطبيقي كان مؤسسات الخدمات البترولية، في حين تنصب الدراسة الحالية على المنظمات الرياضية

7-2- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعلاقتهما بعملية اتخاذ القرار، ومن خلال القراءة النقدية لمضامينها، تبين أن هذه الدراسات اختلفت من حيث الأهداف، والبيئات التطبيقية، والمجتمعات المدروسة، والمتغيرات التابعة التي تناولتها، إلا أنها تتفق جميعها في إبراز الدور المحوري الذي تؤديه الأنماط القيادية

الحديثة في تحسين الأداء التنظيمي ورفع فعالية المؤسسات. كما أكدت معظم الدراسات وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية في تطوير سلوك العاملين، وتعزيز الإبداع والالتزام التنظيمي، وتحسين جودة القرارات الإدارية، في حين أبرزت بعض الدراسات أهمية القيادة التبادلية في تحقيق الانضباط التنظيمي ووضوح المسؤوليات وتحسين تنفيذ القرارات.

وعليه، فقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة المذكورة بعد الاطلاع عليها وتحليل نتائجها من عدة جوانب علمية ومنهجية، يمكن إبراز أهمها فيما يأتي:

أولاً: الجانب النظري:

- التعرف على مختلف المفاهيم والنظريات المرتبطة بالقيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعملية اتخاذ القرار.
- الاستفادة من التعاريف الإجرائية والمفاهيم الأساسية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية.
- المساهمة في صياغة إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها بصورة علمية دقيقة.
- تحديد الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعملية اتخاذ القرار.
- الاستفادة من الأدبيات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد محاوره الأساسية.
- التعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها.

ثانياً: الجانب التطبيقي:

- الاستفادة من المناهج العلمية المستخدمة في الدراسات السابقة، واختيار المنهج الملائم لطبيعة الدراسة الحالية.
- التعرف على أساليب اختيار العينات وكيفية تحديد مجتمع الدراسة وضبط متغيراته.
- الاستفادة من أدوات جمع البيانات المستخدمة، وخاصة الاستبيان، في بناء أداة الدراسة الحالية.
- التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها للتأكد من صحة الفرضيات.
- الاستناد إلى نتائج الدراسات السابقة عند تفسير نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها ومقارنتها بما توصلت إليه البحوث السابقة.

- تحديد الفجوة البحثية التي تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والقيادة التبادلية معاً وعلاقتهما بعملية اتخاذ القرار داخل المنظمات الرياضية الجزائرية، وخاصة على مستوى الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها تجمع بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في إطار تحليلي واحد، وتسعى إلى دراسة علاقتهما بعملية اتخاذ القرار داخل المنظمات الرياضية الجزائرية، وهو ما يمنحها خصوصية علمية وإضافة معرفية في مجال الإدارة والتسيير الرياضي.

الجانب النظري

الفصل الأول

القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

تمهيد:

يشكل مفهوم القيادة أحد أهم المفاهيم المحورية في حقل الإدارة الحديثة، نظراً لدوره المركزي في توجيه سلوك الأفراد وتنظيم الجهود الجماعية داخل المؤسسات. وقد شهدت العقود الأخيرة تطوراً كبيراً في النظريات القيادية، نتيجة التحولات العميقة التي عرفها العالم في مجالات التكنولوجيا، الاقتصاد، والاتصال، مما جعل المنظمات تبحث عن أنماط قيادية أكثر قدرة على التكيف ومواجهة التحديات.

وفي هذا السياق، برزت القيادة التحويلية كنموذج حديث يقوم على إلهام العاملين، تنميةقدراتهم، وإشراكهم في صياغة رؤية مشتركة، وهو ما يجعلها من أهم أساليب القيادة في البيئات التي تتطلب الابتكار والتطوير المستمر. وفي المقابل، حافظت القيادة التبادلية على أهميتها، كونها ترتكز على استراتيجيات الضبط، المتابعة، وتطبيق نظام الحوافز والعقوبات، وهي بذلك تضمن انسيابية العمل اليومي داخل المؤسسات.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري للقيادة التحويلية والقيادة التبادلية من خلال عرض المفاهيم الأساسية، الأبعاد المكوّنة، الأسس النظرية، والدراسات السابقة التي تناولت كل نمط كما يسعى الفصل إلى إبراز الفروق الجوهرية بين الأسلوبين، وتوضيح كيفية تأثيرهما في السلوك التنظيمي للعاملين، بما يمهّد لفهم العلاقة التي تربط بينهما وبين عملية اتخاذ القرار التي سيتم تناولها في الفصول الموالية.

1-1-الجذور التاريخية للقيادة :

-في الاسلام

تُعدّ القيادة من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام كبير في الفكر الإسلامي، إذ لم ينظر الإسلام إلى القيادة باعتبارها مجرد سلطة أو منصب إداري، وإنما اعتبرها أمانة ومسؤولية تستوجب العدل والحكمة وحسن التوجيه والتدبير. وقد جسّد القرآن الكريم والسنة النبوية مجموعة من المبادئ والقيم التي تشكل أساساً للقيادة الناجحة، من أبرزها الشورى، والعدل، وتحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

وقد أشار القرآن الكريم إلى أهمية الشورى باعتبارها مبدأ أساسياً في تسيير شؤون الجماعة واتخاذ القرارات، حيث قال الله تعالى:

﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾]آل عمران: 159.[

وتشير الآية إلى أهمية الاستماع إلى آراء الآخرين والاستفادة من خبراتهم، ثم تحمل مسؤولية اتخاذ القرار النهائي بعد التشاور، وهو ما يبرز الدور المحوري للقائد في توجيه الجماعة وتحمل نتائج القرارات المتخذة.

ومن جهة أخرى، ربط الإسلام القيادة بمبدأ المسؤولية والمحاسبة، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ» (رواه البخاري ومسلم) .

ويؤكد هذا الحديث أن القيادة ليست امتيازاً شخصياً، بل هي مسؤولية تتطلب الرعاية والمتابعة والاهتمام بشؤون الأفراد وتحقيق مصالح الجماعة.

وهذا يدل على المكانة التي يحتلها العدل في القيادة، باعتباره أساساً لتحقيق الثقة والاستقرار داخل الجماعات والمنظمات.

وانطلاقاً من هذه المبادئ، يمكن القول إن التصور الإسلامي للقيادة يقوم على مجموعة من الأسس التي لا تقتصر على توجيه الأفراد ومراقبة أدائهم، بل تمتد إلى تحفيزهم، وإشراكهم في المسؤولية، وتنمية قدراتهم، وتحقيق الأهداف المشتركة، وهي مبادئ تكتسب أهمية خاصة في المنظمات الرياضية التي تتطلب التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأداء والتميز الرياضي.

قصة غزوة الخندق: قصة عن القيادة في الدين

عندما علم النبي محمد ﷺ باجتماع الأحزاب لمحاربة المسلمين في المدينة، واجه موقفاً يتطلب قراراً استراتيجياً لحماية المجتمع الإسلامي.

فلم ينفرد النبي ﷺ بالقرار، وإنما استشار أصحابه في كيفية مواجهة هذا التهديد، فاقترح سلمان الفارسي رضي الله عنه حفر خندق حول المدينة، وهي فكرة كانت معروفة عند الفرس.

أخذ النبي ﷺ بالمقترح، واعتمد حفر الخندق باعتباره وسيلة دفاعية مناسبة للظروف آنذاك، ولم يكتفِ بإصدار الأوامر، بل شارك أصحابه في العمل، مما عزز روح التعاون والانتماء والمسؤولية الجماعية.

1-2-مفهوم القيادة:

ترجع جذور القيادة إلى كتابات الصينيين ، اليونانيين ، الرومانيين ، والمصريين حيث إن المصريين القدامى قدموا أهم مبادئ القيادة قبل 5000 سنة ماضية (**Wanasika , 2009 , p27**) وتشير القيادة إلى القدرة أو المهارة في التأثير على التابعين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد(**Mat , 2008 , p19**).

كما أشار(**Shrivastava&Nachman 1989,p52**)إلى أن القيادة تركز على سبع عناصرهي مجموعة العمليات ، الصفات الشخصية ، فن الإقناع بالالتزام ، فن التأثير في الآخرين ، شكل الإقناع ، علاقات القوة ووسيلة تحقيق الأهداف كما أن أغلب تعاريف القيادة حسب رأي (**Mat 2008 , p19**)ركزت على أربعة عوامل هي: التأثير، التحفيز، الغاية، والتغيير.

ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها " فن التأثير على الرجال " (**بصبوص ، ع ، 33**) . ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة (**سليمان . ح ، 563**) ، وبناء على التعاريف السابقة يتضح أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم ، مشاعرهم ، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب.

1-3-القائد:

عادة ما يتشكل القادة من أعضاء مجلس الإدارة، فريق الإدارة العامة، ومدراء الأقسام والوحدات. (**Ali et al , 2007 , P377**) ، وللتعرف على القائد الاستراتيجي نعرض فيما يأتي بعض العبارات التي وصفها به الباحثين :

- ✓ القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يملك تفكيرة استراتيجيا، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمنظمةBE (**Wanasika , 2009. p 27**)

✓يعتقد الزعبي (2010 ، ص . 48) أن القائد ليس بالضرورة الكاريزمي الملهم القوي، ولكنه قائد رشيد، يعرف كيف يقود الآخرين نحو الغاية.

✓القادة يستخدمون الرؤية المشتركة لتحفيز الأفراد . Ali et al , 2007 , P376) إن ما يتميز به القائد الاستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة الرؤية المستقبلية المثالية للمنظمة، وحسن التعبير عنها، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف الزعبي ، 2010 ، ص 10). القائد يرى في نفسه شخصا له رؤية خاصة وصاحب رسالة، ويشعر أن الغاية من وجوده بالجماعة أو المنظمة في الارتقاء بها، وطريقته في التفكير والتصرف تجعل له جاذبية شخصية (كاريزمية)، وقد تكون هذه الجاذبية نتيجة الأهداف التي يتبناها (الزعبي ، 2010 ، ص37)

يحتاج القائد الاستراتيجي إلى قدرات إضافية مقارنة بالمدير الاستراتيجي، فهو مسؤول عن تطوير الاستراتيجية والتأثير عن الآخرين لإتباعها Phipps & Burbach) 2010 , (p138 القائد الاستراتيجي يرى الغابة ولا يقف أمام الأشجار (الزعبي ، 2010 ، ص 38).

✓ القائد الاستراتيجي لديه القدرة على تنظيم الواقع والتنسيق بين أجزاءه وتركيبها، ويملك خارطة عقلية (Cognitive Map) تجعله قادرا على قراءة القرارات وتفسيرها واتخاذها في جميع المجالات، بما يحقق أهداف المنظمة وغاياتها (الزعبي ، 2010 ، ص 49).

1-3-1 مهارات القائد:

مثل المهارات جميع المعارف، القدرات، المواقف التي تمكن القائد من أداء مهامه المطلوبة. ومع أنه عادة ما ترتبط المهارات بالسمات والقابليات الفطرية، لكن يمكن تطوير هذه المهارات الموجودة لدى الأفراد(Grras.2010 , p 28)

ويعتقد غراس (Grras 2010 , p 48) أن مهارات القائد الاستراتيجي لا تختلف كثيرا عن مهارات القائد في أي مستوى إداري، مع أن بعض المهارات قد تختلف نوعيا ؛ فمثلا القائد الاستراتيجي لا يحتاج إلى مهارات إقناع الآخرين فحسب، بل يحتاج كذلك إلى القدرة على دفعهم نحو رؤية مستقبلية، ويحتاج إلى تطبيق مهارات تفكيرية متكاملة . وقد قسم Wong et al) p9 , 2003مهارات القائد الاستراتيجي إلى مهارات تصورية، مهارات شخصية ومهارات نفسية :

- **المهارات التصورية** : وتشمل : التصور وتوقع المستقبل، تفكيرا وقائيا، ممارسات إبداعية، تفكيرا عاكسا تطوير مرجعية وتشكيلها، ويتضمن نظم الفهم وأنماط التمييز.

- **إدارة المشاكل** : القدرة على التمييز وتجاهل القضايا التي لا علاقة لها بالمشكل. نقد الذات واختبار النفس. الفعالية في ظل محيط معقد. مهارات صياغة الغايات، الأهداف والوسائل.
- **المهارات الشخصية** : وتشمل: الاتصال، التفاوض، نظم المعلومات، وبناء أصحاب مصالح متنوعين. إلهام الآخرين بالعمل. تمثيل المنظمة والجمهور الداخلي والخارجي **(أصحاب المصالح)**. مهارات تنسيق الغايات، الأهداف والوسائل.
- **المهارات النفسية** : وتشمل: نظم الفهم، وسياسة القوى الإدارية، اقتصدها، ثقافتها وقوانينها. تحديد المتغيرات المتتابعة في النظم، والقرارات، والمنظمات، وفهمها. مهارات تطبيق الغايات والأهداف والوسائل .

1-3-2 خصائص القادة :

يتميز القائد الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من القادة التقليديين، ويمكن إيجاز هذه الخصائص كما أوردها كل من (**درويش ، 2006 : 4-6**) ، و **(فريدمان وتريجو ، 2006 : 11)** ، و (**نجم ، 2011 : 141-143**) ، و (**يونس ، 2012 : 21**).

- الرؤية المتميزة : امتلاك القائد رؤية ذات قاعدة للعمل المسبق في التعامل مع الأحداث وليس الاستجابة لها ، وأن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم .
- التفكير الاستراتيجي الذي يعمل على حفز الآخرين، فمنهج القائد في التفكير العميق العقلاني، والإبداعي هو الذي يشجع الفريق على تقبل التغيير الجذري.
- الحقيقة الواقعية: أن يكون القائد واقعية ويستجيب للوقائع، ويتجنب الأماني التي تبتعد عن الواقع .
- القيادة الأخلاقية: أن يتسم القائد بخلاق عالية، ويتمتع بالإحساس بالأخرين، ويعمل على تلبية احتياجاتهم، لكي يعملوا على تحقيق الأهداف الإيجابية.
- الشجاعة: تمتع القائد بالشجاعة، ويبادر ويتحمل المسؤولية، ويديم في مرؤوسيه روح المبادرة في العمل .
- القدرة على الابتكار الإداري: هو الإتيان بالجديد الإداري، أي أنه يعمل على التوصل إلى المفاهيم الإدارية الحديثة وتحويلها إلى سياسات داخلية قابلة قادرة على تحقيق التميز المؤسسي.
- القدرة على تحقيق التوافق: قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط المؤسسة مع الرؤية الاستراتيجية بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل المؤسسة.

- إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير: سواء أكان ذلك من داخل المؤسسة أم خارجها، بما يخدم تطلعات المؤسسة، وخياراتها المستقبلية التي تحدث بدورها شبكة من العلاقات يسعى من خلالها الاستراتيجي إلى دعم وحماية الأطراف التي تسعى لإقامتها.
- التركيز الاستراتيجي على الأفراد: وعدم الانجرار وراء الوله التكنولوجي بطريقة تفقد المؤسسة القدرة الابتكارية الحقيقية لديها، والتي تتمثل بالعاملين المؤهلين الفعالين.
- إحساس عالي بالبيئة: قدرة القائد الاستراتيجي على الإحساس بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- قوة التصور: القدرة على التفكير الحاسم، والمنظم في القضايا المجردة.
- الالتزام: إن القائد القوي هو ذلك الشخص الذي يبرهن التزامه اتجاه رؤيته الخاصة، مدعمة ذلك بالمثل والقدوة.
- المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير: والتي تعتبر مفتاح التحسين والتطوير.
- العزم والمثابرة: أن يكون لديه تصميم كاف لدفع العمل واستمراريته إلى النهاية.
- التحفيز على العمل وبناء فريق العمل: الاهتمام بحفز العاملين، وتدريبهم، وتنميتهم، وجعل ذلك الأولويات لديه.

1-4-مظاهر القيادة في عملية إتخاذ القرار:

تعتبر وظيفة القيادة ،إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلا قابلة للحل. من جهة أخرى أشار إلى مظاهر القيادة الاستراتيجية من خلال عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمتمثلة في : (**Shrivastava & Nachman 53-54 1989 , pp**)

- مضمون القيادة : (**embodiment leadership**) حيث يتحدد هل القيادة تنبثق كنتيجة الشخص، مجموعة أشخاص، و / أو وضعية ما.
- مصدر التأثير : (**source of influence**) وتشير إلى الوسائل المستخدمة في الالتزام بتحقيق الأهداف المرغوبة، ومن بين هذه الوسائل : استخدام الشخصية والكاريزما، التأثير المباشر من خلال القوانين الصارمة، التأثير غير الملحوظ من خلال استخدام الخبرة.
- العلاقة بين القائد والأعضاء : وتصف العلاقات الأفقية والعمودية بين القائد والتابعين .
- الدور التوجيهي للقيادة : (**Leadership role orientation**) وتشير هل أن القيادة مرتبطة بصنع الدور أو أخذ الدور role making or role taking ، ففي صنع الدور يقوم القائد بتعريف

أدوار الفرد، الجماعة، والمنظمة، ويقوم بتوزيع المسؤوليات والموارد حسب الأهداف المراد انجازها، بينما في التوجه نحو أخذ الدور فإن القائد والجماعة والمنظمة يتبنون أدوارا حسب المهام المطلوب إنجازها.

- وحدة التحليل : (**unit of analysis**) إذ من المهم تحديد وحدة التحليل لتجنب مشكل التعميم في مستوى تحليل معين على مستويات تحليل أخرى.
- نظام توجيه القيادة : هل هو نظام مغلق أم مفتوح.
- هيكل عمل القيادة : ويصف هل أن القائد يلتزم بالقوانين والتنظيمات البيروقراطية الرسمية، لا يتفق مع التنظيمات الموجودة ويوجد تعليمات جديدة، أو يلتزم بالتعليمات والقوانين كل بما يخدم مصالحه.

1-5-الفرق بين القيادة والقيادة التحويلية :

عدد الزعبي (**2010** ، **ص 43-46**) مجموعة فروق بين القائد التقليدي والقائدالتحويلي كما يأتي:

- أن دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القيادات التقليدية.
- دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدس أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي، الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.
- القائد الاستراتيجي يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي، بينما القائد التقليدي يضع بدائل تقييم الوضع الحالي.
- يعتمد القائد الاستراتيجي على الثقة، بينما يعتمد القائد التقليدي على السيطرة .
- يتحدى القائد الاستراتيجي الوضع الراهن، بينما يقبل القائد التقليدي الوضع القائم. يواجه القائد الاستراتيجي المخاطر، بينما يتجنبها القائد التقليدي.
- يعمل القائد الاستراتيجي بروح القوانين والأنظمة والإجراءات، بينما يعمل القائد التقليدي وفق حرفية القوانين والإجراءات.
- يتبنى القائد الاستراتيجي ثقافة تنظيمية منفتحة، تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزز قدراتها، بينما يتبنى القائد التقليدي ثقافة تنظيمية منغلقة أمام الأفكار الجديدة.

- يميل القائد الاستراتيجي الى التغيير الجذري، ويأتي بإبتكارات جديدة في حين يميل القائد التقليدي للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.

1-6-القيادة التحويلية:

1-6-1-مفهوم القيادة التحويلية:

تمثل القيادة التحويلية خلاصة الجوانب الإيجابية فيما سبقها من نظريات، حيث حاول منظروها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين هذا القائد والعاملين معه، والنظريات الموقفية التي ترى أن القيادة نتاج تفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد والعاملين، وهيكلية المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها، ومستوى قوة القائد، والنظرية التبادلية التي تركز على تبادل المصالح الاقتصادية بين القائد والعاملين، كما اجتهدوا في تلافي كل قصور في تلك النظريات.

وتعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المؤسسات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه المؤسسات ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المؤسسة، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته.

1-6-2- نشأة نظرية القيادة التحويلية:

يعد مصطلح القيادة التحويلية (**Transformational leadership**) من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثا، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد داونتون (Downtonعام 1973 في كتابه القيادة الثائرة " The Rebel Leadership " ، إلا أن ظهوره بوصفه مدخلاً مهما في القيادة بدأ من العمل الذي قدمه عالم التاريخ والسياسة جيمس ماكجر وجر بيرنز (**James McGregor burns**) في كتاب له بعنوان القيادة " Leadership " ، 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 ، وتتركز القيادة عند بيرنز في نمطين رئيسيين الأول يطلق عليه القيادة التبادلية (**Transactional leadership**) والتي تحتوي

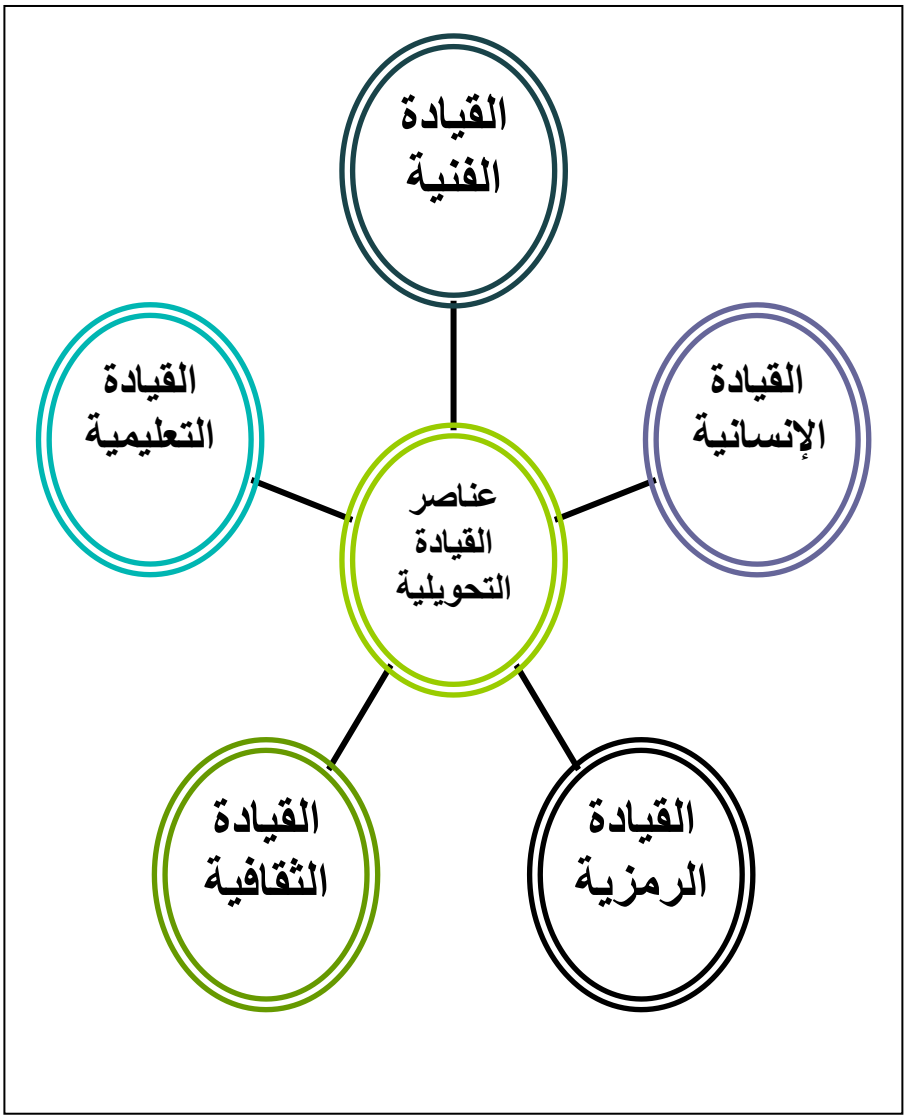
على القيم ولكنها قيم متصلة بعملية التبادل ، حيث أن القيادة التبادلية تتضمن قائدا يتبادل من أجل المنفعة.

وهكذا فالقيادة التحويلية تجمع القادة والأتباع في علاقة متبادلة وفعالة، من خلال فهم الأهداف من الطرفين ويتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول أمور كثيرة خاصة تلك التي أطلق عليها بيرنز ثالوث القيم " وهي: الحرية، العدالة، المساواة، ومن خلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل فتعديل ومن ثم تطوير دوافع وقيمهم وأهدافهم ليتم استخدامها بعد ذلك في إحداث تغيير ذا مغزى يمثل اهتمامات كل من القادة وا وتقوم نظرية "بيرنز" في القيادة التحويلية حول نمط القيادة المطلوبة لنقل المؤسسات وتحويلها كي تص إنتاجية وحسابية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحداثة.

1-6-3- عناصر القيادة التحويلية :

حدد سيرجوفاني (serjiovanni خمس عناصر أساسية للقيادة التحويلية وهي:

1. القيادة الفنية : وهي التي تتضمن أساليب إدارية سليمة.
2. . القيادة الإنسانية : وهي تلك القيادة التي تحتوي على الطاقات الاجتماعية والإنسانية.
3. القيادة الرمزية : تتضمن التأكيد على تشكيل الأهداف والسلوك اللازم لتحقيقها.
4. القيادة التعليمية : والتي يظهر فيها القائد خبرته المعرفية عن العمل.
5. القيادة الثقافية : والتي تعمل على قيام القائد بتحديد وتوضيح المعتقدات والقيم الثقافية والتي تمنح المؤسسة هويتها. ويشير سيرجوفاني إلى أن الأبعاد الفنية والتعليمية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة على التحول إلى مؤسسة أكثر فعالية، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي تساعد المؤسسة على التميز.



الشكل رقم 1: مخطط عناصر القيادة التحويلية

1-6-4-عوامل القيادة التحويلية :

لقد أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة التحويلية عن طريق إضافة متغيرات وسمات مختلفة، والتركيز على جوانب مختلفة البيئة، أو علاقة القائد – المرؤوسين. ولكن على الرغم من ذلك فإنه يبقى هناك نماذج شائعة يلخصها (**conger 1999**) في مسحه لمكونات نموذج القيادة التحويلية وكما يأتي :

1. الرؤية المستقبلية (الجذابة) التي توفر الاتجاه والمعنى السائد.
2. التأثير النموذجي والذي هو جوهر الكاريزما.
3. نمذجة الدور.

4. التحفيز الفكري.

5. إيجاد المعنى للعمل.

6. الانجذاب إلى الحاجات ذات المستوى العالي بتصور (**Maslow 1968** , المتعلقة بتحقيق الذات والوصول إلى الرفعة والسمو.

7. التمكين.

8. وضع توقعات عالية.

9. تعزيز الحالة الجماعية التي تساعد على الإحاطة بالاهتمامات الفردية بما يماثل رسالة الجماعة.

ولغرض تحديد أبعاد القيادة التحويلية بشكل دقيق يمكن الاستناد إلى بحث (**Buss & Avolio 1985,1994.2000** , اللذان أشارا إلى أن أساس القيادة التحويلية يعتمد على أربعة عوامل جوهرية والتي تبدأ بالحرف اللاتيني (1) والمقاسة بإستبانة القيادة متعددة العوامل (**MLQ**) وهذه العوامل هي 4 :

1-**التأثير الكاريزمي** (الجاذبية القيادية) **Idealized Influence – Charisma** : يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلا للاحترام والثقة ، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في إعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على إستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتفادوا إستخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم .

2-**ثانيا- الدفع الإلهامي** (**Inspirational Motivation**): يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطريقة تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم، من خلال إعطاء المعنى والتحدي لهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويتابعون حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة، كذلك إتاحة

الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك تستخدم الرموز والشعارات التوجيه جهود تابعيها.

3-**التشجيع الإبداعي** (**Intellectual Stimulation**): وهو يعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول غير تقليدية لها، ويعرف **(Bass, 1998)** التشجيع الإبداعي بأنه:" عملية تشجع العقلانية واستخدام الذكاء، وحل المشكلات بعناية"، فالقيادة التحويلية تثبت وتشجع الكفاءة، حيث تظهر كفاءة القائد التحويلي جلية في اتجاهاته، وفي سلوكه أثناء حل المشكلات وتتبع أهمية التشجيع الإبداعي عندما تكون مشكلات العمل معقدة وصعبة، ففي مثل هذه الحالات القائد لا يشجع التفكير عند المرؤوسين وحسب، بل يشجعهم لإيداء أفكارهم، إن مثل هذا التفاعل يفيد بشكل خاص عندما يكون لدى القائد تجربة محدودة أو نقص يتعلق بالمعلومات، يؤكد هذا البعد على تشجيع المرؤوسين على إعادة التفكير بطرق لم تطرح سابقا، حيث يركز القائد التحويلي على الاجابة على سؤال ماذا (**whut**) في بدلا من (**who**).

4-**الإهتمام الفردي** (**Individualized Consideration**) :وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه، فيعمل كمدرب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، إضافة إلى العمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال. كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

1-6-5- علاقة القيادة التحويلية بالتبادلية :

نظريتي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية عند بيرنز وأجروا كثيرا من التعديلات عليها ، وفي عام **985 Bernard Bass** كتابا بعنوان: " القيادة والأداء غير المتوقع **Leadership and Performance Beyond**"، وأكد على إمكانية تحديد إلى أي مدى يكون القائد قائدا تحويليا من خلال تحديد مدى تأثيره على تابعيه ، وقد قدم Bass إستبانة متعددة العناصر للقيادة **Multi Factor Leadership Questionnaire** (تتضمن ثلاث عوامل أساسية: التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي. ثم أضاف Bass عام 1990 عاملاً رابعا وهو الدافع

الإلهامي ". وفي عام 1993 قدم كل من باص وأفوليو Avolio) (Bass and نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة التبادلية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية، قال ذلك تطويرا للنظرية وأدواتها من قبل باص وأقوليو وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقويمية والنموذج المطور المعروف بالمدي الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقويم في نظرية القيادة التحويلية، وقد توالت الأبحاث والدراسات تباعا، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة. وقد إختلف **Burns &**) **Bass**مفهومهما للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاط :

1-رأى (**Burns**) أن أداء المرؤوسين يزيد فقط في المستويات الأعلى من هرم ماسلو الشهير، بينما أكد (**Bass**) أن ارتفاع مستوى رغبات وحاجات المرؤوسين لأعلى مستوى في هرم ماسلو تزيد الأداء بشكل طبيعي.

2-أكد (**Burns**) أن للقيادة التحويلية أثراً جيداً وإيجابياً فقط على المرؤوسين والمؤسسة ، أما (**Bass**) فقد أكد أن القيادة التحويلية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على المرؤوسين والمؤسسة وذلك مرهون باتجاهات وسلوكيات المرؤوسين التي يمكن أن تحول من خلال أداء القادة.

3-رأى (**Burns**) أن السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي هما نهايتان قطبيتان لسلسة متصلة من الصعب التقائهما في نقطة محددة ، في حين رأى (**Bass**) أن القيادة مؤلفة من هيكلين (**تحويلي وتبادلي**)، وأن القادة يمكن أن يعملوا في درجات مختلفة وذلك حسب تصوراتهم. وتريد الباحثة الإشارة في هذا الموضع إلى أن مفهوم (**Bass**) حول القيادة التحويلية لم ينشأ فقط من خلال أفكار (**Burns**) ، ولكن أيضاً أخذ بعين الاعتبار فكرة (**Houses 1977**) التي يصف فيها القيادة الكاريزمية .

1-6-6-علاقة القيادة التحويلية بالقيادة الكاريزمية :

المفهوم القيادة الكاريزمية الاصطلاحي: لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية والتي تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات

إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث وعلى الرغم من تلك الاختلافات فقد اتفقوا جميعا على ضرورة الأخذ بهذه النظرية، وقد عرفها العديد من الباحثين بأنها :

يعرفها (Burns 1978) : " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظام القيم ويسمي تلك القيم بالقيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد.

إن القائد الكاريزمي هو القائد القوي والذي يعد النموذج الأمثل، ويوجد الكثير من الخلط بين المصطلحين فالبعض يستخدمهم كمترادفين، وقد حاول العديد من الباحثين توضيح الخط الفاصل بين هذين الأسلوبين حيث يرى هاوس (House) أن الفرق بين المصطلحين طفيف ومتواضع، ويرى كانونقا (Kanungoa) أن الفرق بسيط، أما باص (Bass) فيرى أن القيادة الكاريزمية هي جزء من القيادة التحويلية والجدول التالي يوضح بعض الفروقات :

القائد التحويلي	القائد الكارزمي
يهتم بقوته ويوجه هذه القوة إلى طرق بناءة اجتماعيا	لديه إحساس عالي بالذات
قائد إلهامي وهو يسعى دائما إلى رفع الوعي والإلهام والاستثارة الفكرية لدى التابعين.	يتركز اهتمامه حول قدرته وحول مركزه في عيون الآخرين .
يبحث عن المصلحة الجماعية	يبحث عن الذات
يتبنى أهداف المجموعة وهي سر الانجذاب	هو الأنموذج للأتباع

إليه	
يدير المؤسسة بالرموز والمصطلحات والحديث عن الماضي وما سوف تكون عليه المؤسسة	يركز على الطاعة والولاء ولزوم طاعة الأمر من قبل الأتباع

الجدول رقم1: *الفرق بين القائد التحويلي والقائد الكاريزمي*

المصدر : سيد الهواري ، ما بعد المدير الفعال ؟ القائد التحويلي ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1996 ، ص : 39 .

1-7- القيادة التبادلية :

1-7-1 تعريف القيادة التبادلية:

عرفت القيادة التبادلية بأنها: " علاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والانتاج ، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج ، والمراقبة للتنبؤ بظهور المشكلات وحلها "(صبري ، 2005 : 11).

وهي سلسة تبادل للمنفعة والمصلحة ووعود مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين وأنفسهم من جهة أخرى ، من حيث المهام والوظائف لتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة، بالاعتماد على القوانين والإجراءات داخل المؤسسة ، وقيام القائد بتوضيح معايير العمل المطلوبة والأهداف المنشودة " (الضمور وأبو صالح والعلي ، 2010 : 525) .

وهي قيادة هرمية تنافسية تركز على إنجاز المهمات والفعاليات والعمليات اليومية، مع تحديد احتياجات العاملين، وتقديم المكافات لإشباع حاجاتهم (Tomey,2009) وهي "عملية تبادل القائد والمرؤوسين إذ يقدم القائد المكافات للمرؤوسين استجابة لطموحاتهم مقابل إنجازهم العمل الموكل لهم، أي أنها تعتمد التبادل الفعلي والمكافأة لإنجاز العمل بمستوى أداء معين" (القيسي ، 2010 : 193) .

وعرفها غروفس ولاروسا (Groves & Larocca 2011 : 512) بأنها : " قيادة تعتمد على القوة والمكافات والعقوبات، للتأثير على المرؤوسين في سلوكهم وممارساتهم، بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بين الطرفين، ويعرف الباحث القيادة التبادلية بأنها : سلسلة من المنافع والمصالح المشتركة بين القائد ومرؤوسيه من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى،

من حيث الوظائف والمهام لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائمة على مبدأ القانون والأنظمة المحددة والمتفق عليها من قبل الجميع .

1-7-2 خصائص القيادة التبادلية :

تقوم القيادة التبادلية على تبادل المنفعة مع الآخرين من خلال أسس واضحة ومشروطة توضح فيها المطلوب من المرؤوسين، مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم، مثل تقديم الحوافز والمكافات مقابل إنجاز الأعمال، فأساسها هو التدعيم الشرطي، أي قبول المرؤوسين وعود القائد بالمكافات والحوافز وتجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف المطلوبة منه، إذ يتم التركيز على الاهتمام بالإنتاج ومراعاة حاجات ورغبات المرؤوسين (**الزعبي والبطاينة ، 2014 : 80**) .

ومن خصائص القيادة التبادلية أنها قيادة غير مكلفة مقارنة بغيرها، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين عليها، وتهتم بالرقابة المستمرة على العاملين، وتركز على الحد من مشاكل العمل قبل حدوثها أو توسعها حتى لا تصبح مكلفة، وتتميز هذه القيادة بسلامة ووضوح نهجها، والحصول على النتائج المطلوبة بأقصى سرعة (**Travis & Media 2014**)، وتختص هذه القيادة بتوضيح دور العاملين ومتطلبات إنجاز المهمة، كما تقوم على وجود تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين، والاعتماد على المؤسسية داخل العمل، وذلك من خلال التأكيد على معايير العمل وأهدافه، والتركيز على إكمال المهام وضمان التزام العاملين بها، وتطبيق تعليمات التحفيز والعقوبات على العاملين في المؤسسة (**الصيرفي ، 2003**) .

أما القائد التبادلي فهو يدعم المرؤوسين بشروط المعايير الشرعية والترغيب، ويركز على النوع وتحسين الرضا الوظيفي، ويتبع القائد التبادلي أحياناً أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة، ويقوم على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين، ووضع قائمة على أساس التبادل بين القائد والمرؤوسين (**العجمي ، 2010**) .

1-7-3 مميزات القائد التبادلي :

تحديد الأهداف والإجراءات ومتابعة تنفيذها من قبل المرؤوسين .

التعاون مع المرؤوسين من خلال تبادل إنجازاتهم بالحوافز والمكافات وتجنب العقاب .

إيجاد وكشف الانحرافات في العمل ، واتخاذ إجراءات تصحيحها .

ومما سبق نستنتج أن خصائص القائد التبادلي هو القيام بتحديد واجبات ومهام المرؤوسين للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة، ومنح المكافات والحوافز للمرؤوسين بما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وتنبيه وتوجيه الانحرافات بإجراءات تصحيحية.

1-7-4 أهداف وأهمية القيادة التبادلية :

تهدف القيادة التبادلية إلى مساعدة العاملين على تلبية احتياجاتهم لزيادة الثقة والدافعية نحو العمل، والمحافظة على المؤسسة، وتنفذ أعمالها اليومية بشكل روتيني، وتوفير المجال للمديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنيا، وتلبية حاجتهم، والمحافظة على النظام في العمل واستقرار المؤسسة (**هديب ، 2018**)، كما تهدف القيادة التبادلية إلى توجيه جهود العاملين لإنجاز أهداف المؤسسة، من خلال توضيح الأدوار ومتطلبات إنجاز المهمة، وتطبيق معايير التحفيز بموضوعية وعدالة، وتقديم المكافات للتأثير في العاملين (**الرفاعي ، 2013**).

بالإضافة إلى تقديم المكافات المشروطة للعاملين كنوع من التعزيز، وتحديد متطلبات الحصول على هذه المكافات، واتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل وقوعها، من خلال الفحص والتنبؤ، واكتشاف الأخطاء بشكل مسبق، ومراقبة مخالفة القوانين والأداء في العمل، وتصويبها (**مرعي ، 2008**).

وتبرز أهمية القيادة التبادلية في أنها تشجع العاملين المتميزين في مؤسساتهم وتحسين عملهم وزيادة تنظيمهم، وتدفع الآخرين للتميز، وتسهم هذه القيادة في ظهور الأفكار الإبداعية، وتحسين الرضا الوظيفي، وتلبية احتياجات العاملين مما يعني ارتفاع مستوى الدافعية نحو العمل، والمحافظة على استقرار المؤسسة، ودفع المديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنياً **(هديب ، 2018).**

وأضاف يوسف (2017) أن أهمية هذه القيادة في دورها بتحقيق أهداف المؤسسة، وتنشيط العاملين فيها، وإيجاد معايير رقابية ذات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف الموضوعة، ورفع القيمة الذاتية للعاملين، والاهتمام بتحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة التي يعملون بها، ووجود التحفيز القائم على المنفعة للمؤسسة، وتصميم إجراءات ضمان الجودة، ومساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم لتحقيق الأداء الجيد .

1-7-5 عناصر القيادة التبادلية :

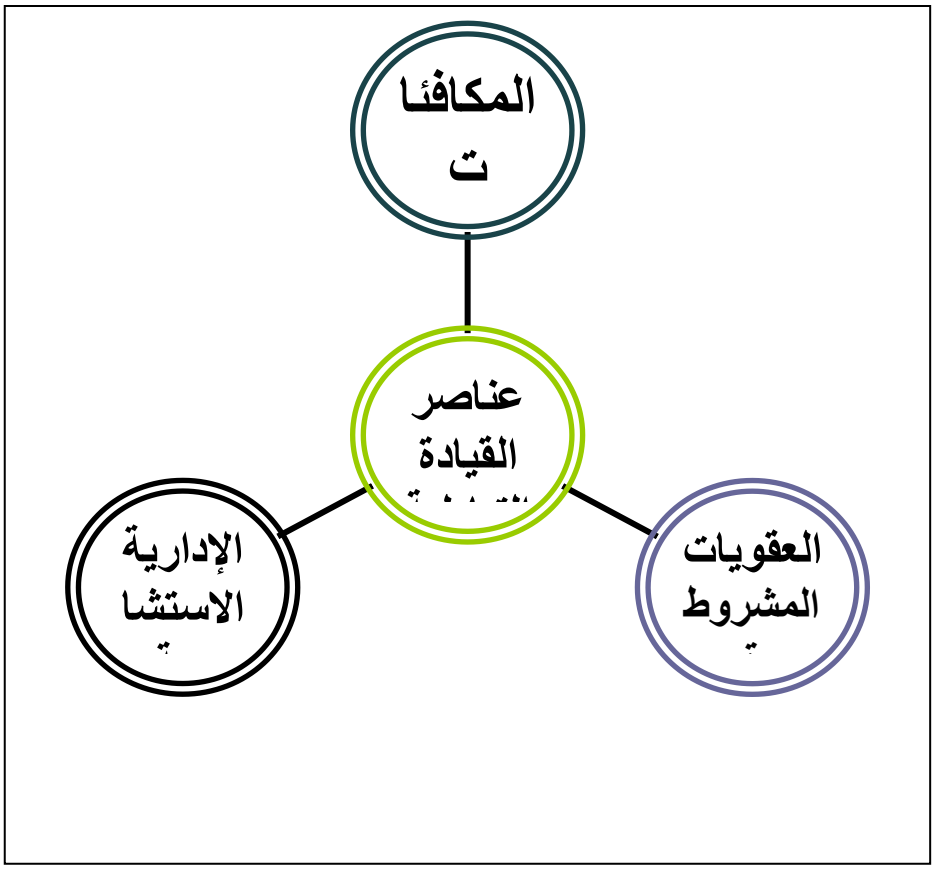
أشار Lai 2011 , وهيرنن وروستر (**Hernon & Rossiter 2007**)إلى عناصر القيادة التبادلية وهي :

-**المكافآت المشروطة** : التي تمثل عملية متبادلة بين القائد ومرؤوسيه، والتي يتم من خلالها تبادل مجهودات العاملين مقابل المكافات، أو أن يقوم القائد بمكافأة المرؤوسين أو عقابهم بناء على أدائهم أو ضعفهم .

- **العقوبة المشروطة** : هي عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد بالمرؤوس في حال تم الإخلال بشروط تنفيذ المهام، أو عدم تحقيق المخرجات والنتاجات المطلوبة، وفق ما تم الاتفاق عليه بين الطرفين .

-**الإدارة الاستثنائية** : هي مبدأ من مبادئ القيادة التبادلية، وتقضي بعدم تدخل القائد بمهام المرؤوسين ما لم يلاحظ أي انحراف عن القواعد والقوانين والمعايير المتفق عليها، وأن تدخل القائد يكون فقط لتوجيه وتصحيح الأداء لتحقيق أعلى مستويات المعايير المطلوبة. وحتى تكون الإدارة بالاستثناء ناجحة عليها أن تتمثل بتفويض السلطة وتمكين المرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية وتنميتها، وثقة القائد بمرؤوسيه على المستويات الإدارية كافة، وتوفير الخبرة والمعرفة لدى القادة ليتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمرؤوسيهم، والعمل ضمن وتيرة عالية لمعالجة الحالات الاستثنائية للسيطرة على المشكلات التي تظهر (**Watkins . 2008** , ويمارس القائد التبادلي الإدارة بالاستثناء من خلال تركيز انتباهه على الانحرافات، والأخطاء والمخالفات التي تخرج عن المعايير المشروطة، إذ يتبع أسلوب مراقبة الأخطاء عن قرب، وتتبع مصدرها بالإضافة إلى اتباع القواعد لتجنب الأخطاء قبل أن تؤثر على الأداء (**Smothers , 2000**)

من خلال ما سبق يتبين أن القائد التبادلي يتخذ الإجراءات التصحيحية عند ظهور الانحرافات والمخالفات والأخطاء بتنفيذ المهام، وعند خروج مسار المهام عن المعايير الموضوعية والمتفق عليها مسبقا، ويتم ذلك للتأكد من أن سير العمل يجري وفق المعايير الموضوعة التي تتوافق مع سياسة المؤسسة وعملها. إيجابيات القيادة التبادلية للقيادة التبادلية إيجابيات عدة، منها أنها تهتم بمخرجات العمل ومطابقتها مع النتائج المتوقعة .



الشكل رقم 2: مخطط عناصر القيادة التبادلية

1-7-6 إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية :

للقيادة التبادلية إيجابيات عدة، منها أنها تهتم بمخرجات العمل ومطابقتها مع النتائج المتوقعة، وتؤدي إلى تنشيط دور المرؤوسين للقيام بمهامهم، وإيجاد هياكل رقابية ذات كفاءة لتحقيق المعايير الموضوعة، ووجود التحفيز من خلال تبادل المنفعة بين القائد والمرؤوس، وتصميم إجراءات واضحة لضمان الجودة، ويتدخل القادة عند الضرورة لمساعدة المرؤوسين على إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء مميز، ووجود تنافس في العمل بين المرؤوسين مقابل الاتفاق بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق الأهداف المرجوة، ورفع أداء المرؤوسين وتحسين الرضا الوظيفي، وتعديل المسار عند الانحراف من خلال التدعيم الشرطي، وذكرت شين (2017) ولاي (Lai 2011) إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية كالآتي :

❖ **<u>الإيجابيات :</u>**

تركز القيادة التبادلية على المكافأة التي يمنحها القائد للمرؤوسين نظير قيامهم بالأداء والمهام المطلوبة منهم وذلك وفق معايير محددة مسبقا، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة دافعيتهم للإنجاز. الاتفاق بين القائد ومرؤوسيه ويمكن أن يكون هذا الاتفاق معلناً أو ضمنياً، من أجل تحقيق أهداف محددة مقابل المكافأة، مما يؤدي إلى التنافس والالتزام في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بتلك المكافات .

❖ **السلبيات :**

- عدم وجود اتفاق مشترك حول الأهداف عند تحديد الأهداف في عملية التبادل بين القائد والمرؤوس .
- إن اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة قد يؤدي إلى تكوين علاقات غير ثابتة بين القائد والمرؤوس .
- لا تعرض هذه القيادة بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة ، التي تبث حياة جديدة في المؤسسات في عصر العولمة، والتغيير المستمر .
- وعطفا على ما سبق تتمثل إيجابيات القيادة التبادلية في التبادل المشترك بين القادة ومرؤوسيهم والوضوح قبل البدء بالعمل، وتحليل الهيكل التنظيمي وتصميمه وتوزيع السلطة والمهام.

إن اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة قد يؤدي إلى تكوين علاقات غير ثابتة بين القائد والمرؤوس . لا تعرض هذه القيادة بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة، التي تبث حياة جديدة في المؤسسات في عصر العولمة ، والتغيير المستمر . وعطفا على ما سبق تتمثل إيجابيات القيادة التبادلية في التبادل المشترك بين القادة ومرؤوسيهم والوضوح قبل البدء بالعمل، وتحليل الهيكل التنظيمي وتصميمه وتوزيع السلطة والمهام، ووضع الشروط الواجب على المرؤوس معرفتها من خلال إنجاز الأعمال بطرق إبداعية تعمل على تحفيز ورفع دافعية الإنجاز بين المرؤوسين، وتحسين الأداء الوظيفي عندهم، بما تحققه لهم من التنافس والتشجيع على الآداء.

1-7-7-مقارنة بين القيادة التحويلة والقيادة التبادلية:

الجدول التالي يبين ذلك:

البند	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية (Transformational

	(Transactional Leadership)	Leadership)
التركيز الأساسي	الحفاظ على الأداء من خلال التبادل (مكافأة/عقاب)	**إحداث التغيير وتطوير الأفراد والارتقاء بالأداء**
أسلوب التأثير	الحوافز المشروطة والضبط الإداري	**التأثير الإلهامي والقدوة وتحفيز الأفراد**
العلاقة مع العاملين	علاقة تعاقدية تعتمد على الالتزام والإنجاز	**علاقة قائمة على الثقة، الدعم، والاعتبار الفردي**
التعامل مع الأخطاء	مراقبة الانحرافات وتطبيق الجزاءات	**تشجيع التعلم والإبداع وتقبّل التجريب**
الدافعية	دافعية خارجية مبنية على المكافآت	**دافعية داخلية نابعة من القيم والالتزام**
الإبداع والابتكار	يركز على اتباع القواعد والإجراءات	**يعزز الإبداع واستثارة التفكير**
مناسبتها للمنظمات	المنظمات التي تحتاج ثباتًا وانضباطًا	**المنظمات التي تحتاج تجديد وتطوير مستمر**
الأثر على الأداء	تحسين الإنتاجية قصيرة المدى وضبط العمل	**رفع الالتزام والرضا التنظيمي وتحسين الأداء طويل المدى**
الأبعاد الأساسية	المكافآت المشروطة – الإدارة بالاستثناء (الفاعلة/السلبية)	**التأثير المثالي – التحفيز الإلهامي – الاستثارة الفكرية – الاعتبار الفردي**

الجدول رقم 2 : مقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية(Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994).)

الخلاصة:

تتناول القيادة باعتبارها محوراً أساسياً في تنظيم العمل داخل المنظمات، وتم التطرق إلى تعريفها، خصائصها، ومهارات القائد التي تمكّنه من التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف. كما تم توضيح مفهوم القيادة التحويلية القائمة على الإلهام، وتنمية القدرات، وتشجيع التفكير الإبداعي، إضافة إلى عناصرها المتمثلة في التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية. وتم عرض القيادة التبادلية التي تعتمد على تبادل المنافع، وضبط الأداء، وتحديد الأدوار بوضوح من خلال نظام الحوافز والعقوبات. وجرى إبراز الاختلاف بين النموذجين من حيث طبيعة التأثير وطريقة التعامل مع العاملين، مع الإشارة إلى أن كلاهما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي كلٌ وفق وظيفته ودوره داخل المؤسسة.

الفصل الثاني

اتخاذ القرار لدى

الهيئات الرياضية

تمهيد:

يُعدّ اتخاذ القرار حجر الأساس في العمل الإداري، بل يمكن القول إنه القلب الذي تنبض به وظائف الإدارة المختلفة؛ فالتخطيط لا يكتمل دون قرار، والتنظيم لا يقوم دون تحديد خيارات، والتوجيه والرقابة لا ينفصلان عن قرارات تحدد أساليب التنفيذ وطرق المتابعة. ومن هنا تبرز قيمة القرار الإداري بوصفه العملية العقلية التي تُترجم خبرات المدير ومعرفته وفهمه للبيئة الداخلية والخارجية إلى فعل عملي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

لقد شهدت بيئات الأعمال ومنظمات العمل في العصر الحديث تغيرات جذرية متسارعة، سواء على مستوى التكنولوجيا أو المنافسة أو متطلبات العملاء أو طبيعة العمليات الإدارية ذاتها. وفي ظل هذه الظروف أصبح اتخاذ القرار أكثر تعقيدًا من أي وقت مضى، فلم يعد قرار اليوم يعتمد على التجربة الشخصية أو الحدس وحدهما، بل صار بحاجة إلى تحليل منهجي للبيانات، واستشراف للمستقبل، وتقييم دقيق للبدائل المتاحة. وهذا بدوره يجعل مهارة اتخاذ القرار تمثل جوهر القيادة الإدارية ومؤشرًا على كفاءة متخذ القرار وقدرته على مواجهة مشكلات العمل المتجددة.

إن عملية اتخاذ القرار ليست حدثًا لحظيًا، بل هي سلسلة مترابطة من الخطوات تبدأ بإدراك وجود مشكلة أو فرصة تستدعي التدخل، ثم جمع البيانات المرتبطة بها وتحليلها، وتحديد البدائل الممكنة، ومقارنتها وفق معايير دقيقة، وصولًا إلى اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أعلى منفعة بأقل تكلفة وأقل مستوى من المخاطر. كما أن المرحلة اللاحقة – مرحلة تنفيذ القرار ومتابعته – تمثل بحد ذاتها اختبارًا حقيقيًا لصحة القرار وجودته، فالتنفيذ قد يكشف عن جوانب لم تكن واضحة أثناء التحليل، ويتطلب قدرة إدارية إضافية للتكيف والتطوير.

ولا يمكن إغفال الدور المحوري للمعلومات في اتخاذ القرار، فالمعلومات هي المادة الأولية التي يستند إليها المدير في تكوين حكمه، وهي الوسيلة التي تمكنه من فهم المشكلة وتحليل أسبابها والتنبؤ بنتائج كل بديل مطروح. ومع التقدم التكنولوجي التطبيقي أصبحت أنظمة المعلومات الحديثة عنصرًا لا غنى عنه لضمان جودة البيانات وسرعة الحصول عليها. ومع ذلك، يظل التحدي قائمًا في كيفية استخدام هذه المعلومات بفاعلية وفي الوقت المناسب، بحيث تؤدي إلى قرار رشيد يخدم أهداف المنظمة.

إن أهمية دراسة اتخاذ القرار لا تنبع فقط من كونه نشاطًا متكررًا يقوم به المديرون يوميًا، بل لأنه عملية تراكمية تُسهم في بناء قدرة المنظمة على الاستجابة للتحديات واستثمار الفرص. فالمنظمة التي تتخذ قراراتها بشكل علمي ومنهجي تكون أكثر قدرة على المنافسة والبقاء، وأكثر

قدرة على التطوير المستمر، مما يجعل جودة القرارات معيارًا أساسيًا في الحكم على نجاح المنظمة. كما أن فهم القرارات وتصنيفاتها ومراحلها والعوامل المؤثرة فيها يساعد على تكوين رؤية واضحة لمعوقات اتخاذ القرار الجيد وكيفية التغلب عليها.

2-1-مفهوم اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ، وذلك لأنه من خلال اتخاذ القرارات تحقق الإدارة أو المنظمة أهدافها . **(العديلي ، 1993 ، ص 435)** . ومن هنا يجب التفرقة بين كل من : القرار وصنع القرار واتخاذ القرار.

فالقرار هو : عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي ، الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في المنظمة أما صنع القرار فهو : عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل كل مشكلة معينة . **(دره و آخرون ، 1994 ، ص 479)**

أما اتخاذ القرار فهو : عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل أو الحل الأنسب من بين عدة بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار ، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبالشكل الذي يتماشى مع ظروف البيئة الخارجية والداخلية التي تواجه متخذ القرار . **(حريم ، 1999 ، ص 289)** . ويمكن تعريف اتخاذ القرار بانه : جوهر العملية الإدارية وجوهر عمل القادة ، الذي يعني إدارة وممارسة وظائف الإدارة ووظائف المنظمة ، إذ تنطوي كل عملية إدارية وكل قرار على جمع المعلومات والبحث عن البدائل ، والاختيار من بين البدائل لينتهي الأمر باتخاذ القرار الرشيد والقبول والمناسب والذي يحقق الهدف . **(جمال الدين ، 2004 ص 253)**

وتعرف عملية اتخاذ القرار بانها : مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما . وبالتالي يمكن القول بانها عملية ذات خطوات متتابعة، وتبدأ هذه العملية بإحساس المدير وانتباهه إلى أن هناك مشكلة وبالتدقيق والفحص يحاول المدير أن يحدد ويعرف هذه المشكلة، وبالتعرف على المشكلة يسعى المدير لتطوير أساليب حل بديلة أو أنه يبحث عن بدائل الحلول ، ويلي ذلك محاولة وزن هذه البدائل من خلال تعرف المديرعلى أنسب بديل، وتطبيق البديل المناسب ومتابعة هذا التطبيق . **(ماهر ، 2004 ، ص 280)** .

ويعرف اتخاذ القرار بأنه : المحور الأساس للعملية الإدارية والمحور الفعال الدراسة الإدارة ووظائفها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحليل السلوك الوظيفي داخل المنظمات . ونظرا

للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرارات في تحليل السلوك الإداري فمن هذا المنطلق تعتبر الإدارة اتخاذ القرارات والشكل التالي يوضح ذلك .(**ياغي ، 1998 ، ص 94)** .

وهي كذلك الخطوات المنظمة والتسلل العلمي والمنطقي الذي يتم من خلال مواجهة المشكلات التي تتعرض لها المنظمة ، وذلك عن طريق المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أفضلها بما يتماشى مع إمكانيات المنظمة المادية والبشرية والمعلوماتية ، وبالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب بالكفاءة والفاعلية وتزداد أهمية اتخاذ القرارات مع تعقد أعمال المنظمات وتوسعها وتنوع أعمالها وفي ظل التحديات الكبيرة والتغيرات البيئية . وبذلك أصبحت عملية اتخاذ القرارات قلب الإدارة النابض الذي يضمن للمنظمة البناء والتقدم ، وأصبح أساس الحكم على المدير الناجح من خلال كفاءته وقدرته في اتخاذ القرارات السليمة عالة . (**حريم ، 1997 ، ص 297)**.

2-2- مراحل اتخاد القرارات :

لاشك أن القرار عند اتخاذه هو عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة التي تخضع للتدقيق، بحيث يتم إدخالها وإخضاعها للقياس العلمي والأساليب الكمية والإحصائية للوصول إلى حل أونتيجة . وفيما يلي أهم مراحل اتخاذ القرارات :

2-2-1- المرحلة التحضيرية (ولادة القرار) : وتتكون من الخطوات الآتية :

أ . الشعور بوجود المشكلة : ويقصد بالشعور بالمشكلة وجود مؤشرات غير مألوفة في العمل الإداري ، فمثلا تدني الإنتاجية يعتبر مؤشرا على وجود مشكلة أو زيادة معدلات الغياب أو ارتفاع ظاهرة معدل دوران العمل ، كلها تعتبر ظواهر لوجود مشاكل معينة ، وهنا يمكننا القول بان المدير يشعر بهذه المشاكل التي أشرنا إليها إلا أنه يجهل الأسباب الكامنة ورائها. (**دره ، 1994 ، ص 483)**

ب . تحديد المشكلة : ويقصد بتحديد المشكلة وتحليلها القيام بتقصي الحقائق والمعلومات المتعلقة بالمشكلة ، وذلك بهدف معرفة طبيعة هذه المشكلة وجوهرها وأسبابها ونتائجها وتحديد الجهات التي وقعت فيها المشكلة والجهات المتأثرة بها ، والوصول في النهاية إلى تحديد ما إذا كانت المشكلة هي مشكلة تستحق البحث الفوري أم أنه يمكن تأجيلها لفترة زمنية لاحقة ، وهل هي مشكلة بسيطة أم معقدة ؟ فقد تكون مشكلة روتينية تتعلق بالعمل اليومي، وقد تكون مشكلة طارئة تحدث بسبب التغير في الظروف البيئية المحيطة ، وفي الحقيقة أن سوء تشخيص

المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء ، إذ لاقيمة لأي علاج طالما كان مبنياء على تشخيص خاطئ . (عساف ، 1993 ، ص 234)

2-2-2- المرحلة التطويرية (تنامي القرار) : وتتكون هذه المرحلة من الخطوات التالية :

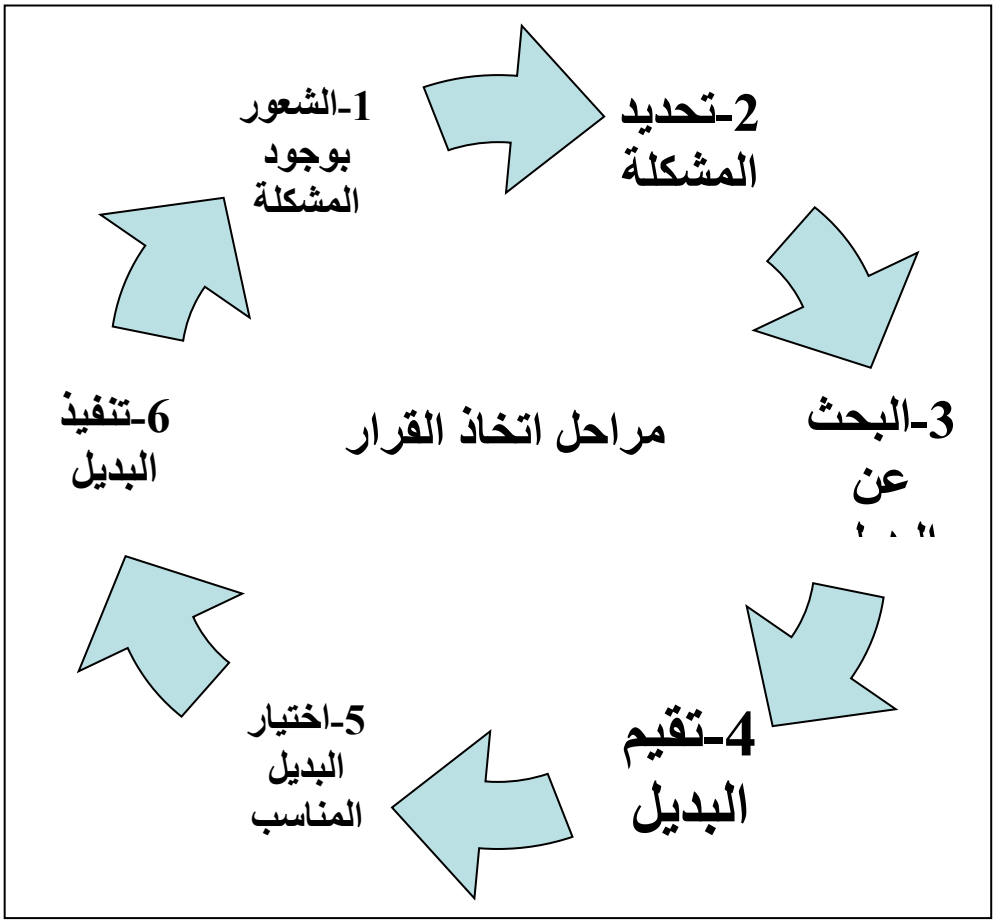
أ . البحث عن البدائل : وهي عبارة عن الحلول للمشكلة أو المشاكل التي تواجه المنظمة، وهنا لابد من جمع المعلومات الكاملة عن كل بديل، وبعد ذلك يتم استبعاد أي بديل لا يتفق مع الهدف المطلوب، ودراسة البديل الذي يحقق الأهداف ويتفق معها، وهنا لابد وان يكون هناك أكثر من بديل، كما ان البحث عن البدائل وإيجاد الحلول ليس بالعملية السهلة، فإذا كان على سبيل المثال سبب تدني حجم المبيعات هو قدم السلعة بحيث أصبح الطلب عليها قليلا، وإن الإدارة وجدت أنه لابد من تحديث السلعة وعملية التحديث تحتاج إلى آلات حديثة وخبرات فنية مدربة جيدا ، وهذه كلها تحتاج إلى رأس مال كبير، والمنظمة ليس بإمكانها أن تحصل على مثل هذه الات أو الأيدي العاملة المدربة لعدم وجود رأس مال، فإنه لابد وأن ننظر إلى حلول أخرى منها على سبيل المثال إذا كان بالإمكان تقسيط أسعار هذه الآلات. (علي الساعد ، 2002 ، ص 23)

ب . تقييم البدائل : وتهتم هذه الخطوة بدراسة مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المطروحة من حيث العائد والتكلفة لكل بديل ، وذلك من خلال 102 فاعلية القرارات الدراسة الوافية لكل بديل، تتضمن تحديد النتائج المترتبة على كل بديل وتكلفة كل بديل أي مقارنة الإيجابيات والسلبيات بناء على معايير فنية واقتصادية واجتماعية محددة ، وبعد ذلك يقوم المدير بمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض. وتعد هذه الخطوة صعبة جدا قياسا بالخطوات السابقة، لأنها تتطلب التنبؤ بالمستقبل والظروف والعوامل التي تؤثر على القرار، وهذا يقوم على معلومات يغلب عليها صفة عدم التأكد، وتفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل، وذلك بعد استبعاد البدائل التي لاتحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعة مسبقا، وهذا يوفر وقت أكثر للإدارة لاتخاذ القرار. (المنصور، 2000 ، ص 48)

2-2-3-المرحلة النهائية : وتتكون من الخطوات الآتية:

ا . **اختيار البديل المناسب:** إن عملية اختيار البديل المناسبة تعتبر من أهم الخطوات وأصعبها في عملية اتخاذ القرار، حيث إن تحديد الأصلح من البدائل واستبعاد غير الصالح من هذه البدائل يتأثر إلى حد كبير بسلوكيات متخذ القرار وخبرته ومهارته وهذه تتفاوت من شخص لآخر، فربما ما يراه مدير مناسبا من البدائل قد لا يراه أخر، ولكن إلى حد ما مادامت هناك معايير تحكم هذا الاختيار فإنه سيكون البديل الأنسب . (علي ، الساعد ، 2002 ، ص 24).

ب . تنفيذ البديل : وتعني هذه المرحلة وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ، وغالبا ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغييرات معينة يستلزمها هذا الحل، فاختيار بديل زيادة ميزانية الإعلان لحل مشكلة انخفاض مبيعات المنظمة غالبا ما يترتب عليه إعادة تخصيص الموارد المالية بين الاستخدامات المختلفة، وقد يترتب على تنفيذ هذا البديل أيضا بعض الأمور السلوكية مثل: مقاومة التغير وضرورة الحصول على تأييد الإدارة العليا وإجراء عمليات تدريب للعاملين وإجراء تغييرات تنظيمية معينة.(**صابر ، 2007 ، ص 123**) كما أن عملية تنفيذ القرار يجب أن تكون مباشرة حتى يبدأ المدير.



الشكل الرقم3: مراحل اتخاذ القرار

2-3- أنواع القرارات داخل المؤسسات : وفيما يلي أهم هذه التصنيفات :

2-3-1- القرارات حسب إمكانية برمجتها :

أ . القرارات المبرمجة : وهي القرارات الروتينية المتكررة التي تكون فيها إجراءات اتخاذ القرار واضحة المعالم ، ومحددة بشكل مسبق ووفق معايير مبرمجة . وتتعلق هذه القرارات في الغالب بالمسؤولية الروتينية للسياسات المحددة في المنظمة وتكون بصفة متكررة ، وغالبا ما تتوفر معلومات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل. ومن أمثلة هذا النوع من القرارات

احتساب راتب الموظف يعين لأول مرة وذلك وفق مؤهلاته وخبراته تطبيقا لأنظمة الخدمة المدنية واللوائح والأنظمة المعمول بها داخل المنظمة.

ب . القرارات غير المبرمجة : وهي القرارات غير الروتينية، بمعنى أن المشاكل والمواقف التي تقتضي اتخاذ قرارات بشانها لا تتكرر باستمرار ، وإذا تكررت فإن ذلك خلال فترات متباعدة . وتتميز هذه القرارات بانها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل ، كما تتطلب من متخذ القرار المعلومات الوافية والدقيقة ، ومن أمثلة هذه القرارات فتح أسواق أو خط إنتاج جديد . **(كنعان ، 1995 ، ص 254)**

2-3-2- قرارات وفقا للمستويات الإدارية :

أ . **القرارات التشغيلية :** وهي التي تصنع في المستويات الدنيا بالمنظمة ، وتتعلق بالعمليات التشغيلية مثل (الرقابة على المخزون، جدولة الإنتاج، اختيار وسائل الإعلان) .

ب . القرارات الإدارية : وهي التي تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى، حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم أو الرقابة على الأداء، ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة، مثل التنبؤ بالمبيعات وإعداد الميزانيات .

ـج . القرارات الاستراتيجية : وهي التي تصنع عند قمة الهرم الإداري في المنظمة بواسطة الإدارة العليا وتغطي فترة زمنية طويلة . وتتعلق القرارات الاستراتيجية بالوضع التنافسي للمنظمة في السوق، مثل قرارات التوسع والاندماج . وتتميز هذه القرارات بأنها إبداعية ومعقدة وشمولية. وتتطلب عملية اتخاذها إجراء بحوث نظرية وتطبيقية، لأنها تتعلق بالمنظمة ككل، ويعالج هذا النوع من القرارات قضايا هامة ومستقبلية تؤثر على حياة المنظمة وارتباطاتها وأهدافها واستراتيجياتها. **(سلطان، 2005 ، ص 80)** وتعتبر القرارات الاستراتيجية التحركات العامة والشاملة التي تستخدم في إرشاد وتوجيه التصرفات الرئيسية للمنظمة، فهي الوسائل الرئيسة التي تعتمد على تحقيق الأهداف المحددة في رسالة المنظمة. فالقرارات الإستراتيجية قرارات هامة وتتطلب حشد الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية للمنظمة، وتتعلق بزيادة تكييف المنظمة مع بيئتها الخارجية. **(عوض، 2004 ، ص 265)**

2-3-3-القرارات وفقا لوظائف المنظمة:

أ . **قرارات متعلقة بالموارد البشرية :** وتتضمن القرارات التي تتعلق بمصادر الحصول على القوى العاملة وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين، وأسس تحليل وتوصيف

الوظائف وأسس دفع الأجور، وطرق الترقية، وكيفية معالجة الشكاوي والتأخير والغياب ومعدل دوران العمل، وعلاقة المنظمة بالنقابات والاتحادات العمالية، والمؤسسات ذات العلاقة بالموارد البشرية وفاعلية القرارات.

ب . **قرارات تتعلق بالإنتاج** : وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع وأنواع الآلات المستخدمة وكيفية الحصول عليها، والتنظيم الداخلي للمصنع، وطريقة الإنتاج، ومصادر الحصول على مواد الخام والتخزين.

ج . **قرارات تتعلق بالتسويق** : وتشمل هذه المجموعة القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها، وأوصافها، والأسواق التي سيتم التعامل معها، ووسائل الدعاية والإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة، وبحوث التسويق، وخدمات ما بعد البيع.

د . **قرارات تتعلق بالتمويل** : كالقرارات الخاصة بحجم راس المال اللازم والسيولة، وطرق التمويل، ومعدلات الأرباح المطلوبة، وكيفية توزيعها والقرارات المتعلقة بالتخطيط والرقابة المالية . **(كنعان ، 1995 ، ص 250)**

2-3-4-القرارات حسب طرق اتخاذها :

أ . **القرارات الفردية** : وهي عبارة عن قرارات بسيطة يتم اتخاذها معظم الأحيان لإشباع الرغبات وحاجات الفرد، وهذه عادة ما تكون في مركز شخص المدير نفسه دون مشاركة أحد من مرؤوسيه، وهنا يطلق عليها نظرية الفرد، وهذا يتم عندما تكون المشكلة تتطلب حلا سريعة وعاجل، ويكون الذين حول المدير موظفين ليسوا على درجة كفاءة عالية، أو في الحالات العادية عندما يكون القرار ليست فيه أية خطورة على المنظمة، وهنا تبرز أهمية خبرة المدير وقدرته في مواجهة واتخاذ القرارات الفردية **(علي ، الساعد ، 2002 ، ص 18)**

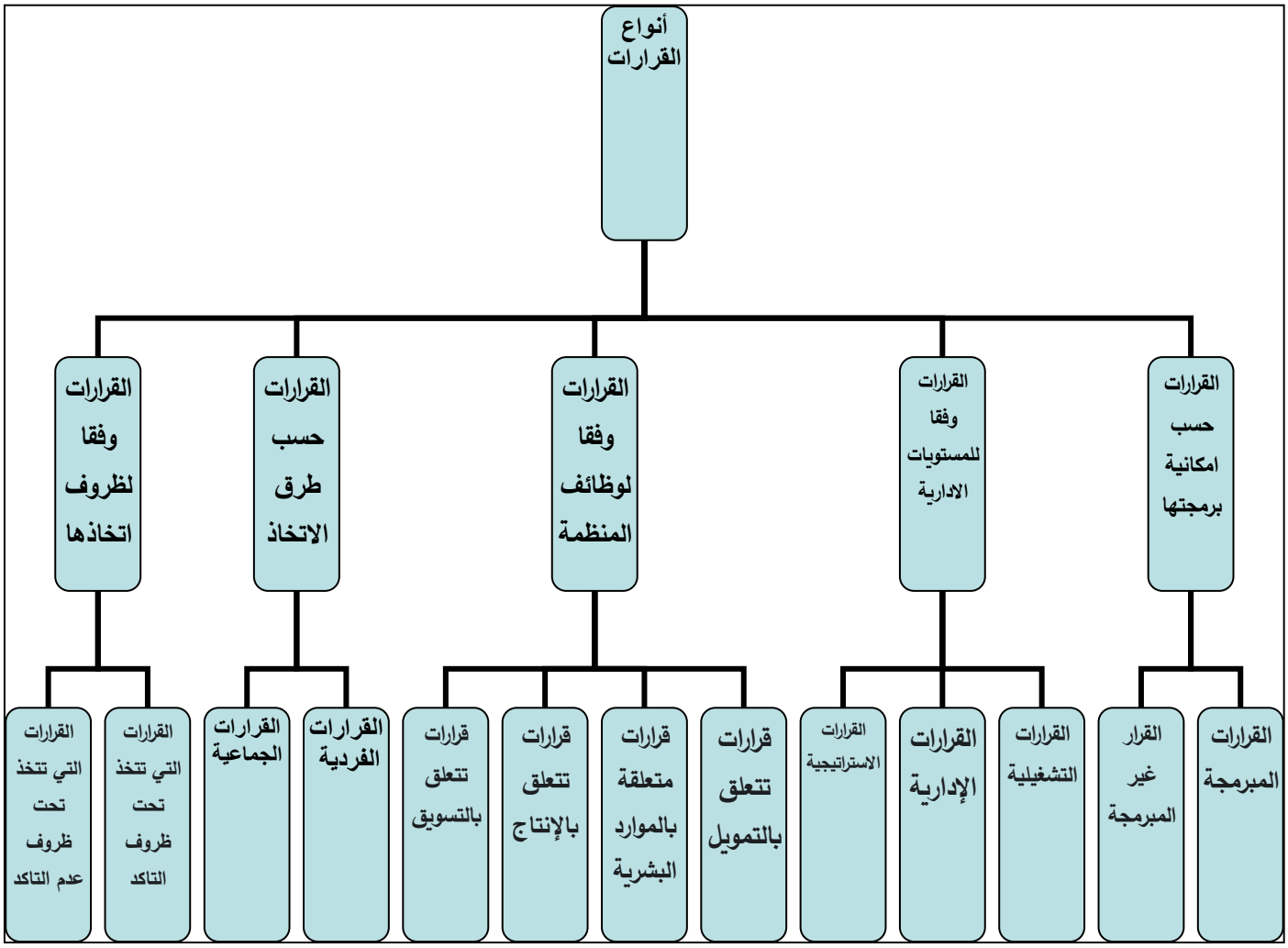
والقرارات الفردية أيضا هي القرارات الشخصية التي يتخدها المديرون او الموظفون في أي مستوى إداري، وتكون تلك القرارات التي تتخذ بصفة شخصية وتقع خارج حدود وسلطة الموظف وصلاحياته الرسمية، كقرار استقالة موظف عباس(**، 2004 ، ص 106)**

ب . **القرارات الجماعية** : وهنا تتم المشاركة في صنع القرار بالإضافة إلى المدير أشخاص آخرون، وهذا نوع من أنواع القرارات الديمقراطية، ويتم استخدام هذا النوع من القرارات في حالة تعقيد المشكلة، وهناك عدة أساليب يتم اتخاذ القرارات الجماعية من خلالها، وهي المؤتمرات، اجتماع مديري الإدارات اللجان وغيرها من الأساليب . **(علي ، الساعدي ، 2002 ، ص 18)**

2-3-5-القرارات وفقا لظروف اتخاذها :

أ . **القرارات التي تتخذ تحت ظروف التاكد** : وهي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، وغالبا ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ القرار واضحة، إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة، ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد . وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها.

ب . **القرارات التي تتخذ في ظروف عدم التاكد** : ومثل هذه القرارات لا تتوافر المتخذ القرار كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار أو حتى لا تتوفر له أية معلومات عن المشكلة، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة. **(كنعان، 1995 ، ص 28)**



الشكل رقم4: يمثل انواع القرارات

2-4- مفهوم فاعلية القرارات : هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الموضوعة . وتعني درجة اقتراب المنظمة من أهدافها، فكلما اقتربت المنظمة من تحقيق أهدافها كان هذا مؤشرا لزيادة فاعليتها . ومن هنا يمكن القول بإن الفاعلية تتعلق بالنهايات أو الأهداف المطلوب تحقيقها (**طه ، 203 ، ص 26**) وبما أن مسؤولية الإدارة هي تنسيق الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية بشكل فعال من أجل تحقيق أهداف المنظمة . وفاعلية المنظمة تعود إلى درجة أو نسبة تحقيق المنظمة للأهداف التي وضعتها . وهذا يعني درجة نجاح المنظمة في تحقيق ما تهدف إليه . وفاعلية المنظمة هي الدرجة التي تستطيع المنظمة فيها توفير المنتج أو الخدمة التي يعتبرها الزبون بأنها ذات قيمة له . (**المغربي ، 2007 ، ص 80**)

- **فاعلية القرارات :** تعني كذلك القرارات التي تتميز بجودة وقبول عالي، فالجودة تتعلق بالنواحي الفنية للقرار، وأما القبول فيختص بالجوانب السلوكية والإنسانية، فجودة القرار تشمل معايير الدقة، والتكاليف والسلامة والإجراءات القانونية والتنظيمية وغير ذلك من المعايير الفنية التي تقيس درجة فاعلية القرار وجودته، ومن جهة أخرى فإن عنصر القبول يعني الإقناع والرضا والرغبة في التنفيذ في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي اهداف المنظمة ، ولا شك أن هناك درجات من الجودة والقبول والتي يمكن تحقيقها في القرار المطلوب اتخاذه الفاعلية هي حاصل ضرب الجودة في القبول: (**القاضي ، 2006 ، ص 264**)

[القرار = الجودة × القبول = الفاعلية]

2-5-معايير القرار الفعال:

1-**معيار الكفاءة :** ويقصد بهذا المعيار مدى قدرة القرار الإداري على تحقيق الأهداف

2- المرسومة بأفضل جودة وبأقل تكلفة وأقل وقت ممكن .

3-**معيار القبول :** ويعني قبول الأطراف المعنية بالقرار والقبول وجهان هما : قبول العاملين

4- في المنظمة للقرار ولعل قبولهم يمثل أهم الشروط اللازمة الالتزامهم بالقرار والدفاع عنه

5- وتأييده . قبول المجتمع للقرار وخاصة فئات المنتفعين بالقرار أو المتأثرين به فالمنظمة ابنة

6- بيئتها وإن استمرارية المنظمة وفعالية قراراتها تعتمد على مدى قبول القرار الرشيد والفعال وفقا لهذه المعايير هو الذي يوازي بين هذه الجوانب فيركز على الجوانب الفنية عندما تفرض نفسها ، مع مراعاة الجوانب الإنسانية ، ويركز على الجوانب الإنسانية عندما تفرض نفسها مع مراعاة الجوانب الفنية أي تحقيق التوازن بين هذه الجوانب . ومن خلال ما سبق يمكن القول إن

معياري الكفاءة والسلامة يركزان على الجوانب الفنية الخاصة بالقرار، أما معيار القبول يركز على الجوانب أو الاعتبارات الإنسانية . **(عساف ، 1993 ، ص 229)**

- **الإمكانيات الاقتصادية والفنية:** ويعني القرار الذي يأخذ في الحسبان الإمكانيات الاقتصادية والفنية المتوفرة في المنظمة لتنفيذه ، وبناء عليه استبعاد القرارات التي يصعب تنفيذها ، إما بسبب عدم المعرفة الفنية أو عدم قدرة المنظمة على توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذه .
- **فاعلية القرارات فعالية التطبيق :** ويقصد بذلك بأن يكون القرار قابلا للتطبيق من الناحية العملية، فتوفر الإمكانيات الاقتصادية والفنية قد لا يكفي وحده للتطبيق والحصول على النتائج المرجوة، بل لابد من توفر المهارات والقدرات في الأفراد المعنيين بتنفيذ القرار، ووجود نظام معلومات إدارية فعال، ونظام جيد للاتصال، ووجود حوافز تعتبر عوامل تزيد من فاعلية التطبيق . **(عباس ، 2004 ، ص 108)**

2-6- مشاكل اتخاذ القرار الفعال :

هناك العديد من المشاكل التي تواجهها القرارات ، والتي تتمثل في اتخاذ قرار غير فعال ومن أهمها ما يلي:

- عدم إمكانية تحديد المشكلة تحديدا واضحا ، أو عدم معرفة مظاهر المشكلة الحقيقية .
- عدم إمكانية تحديد الأسباب الحقيقية والأساسية للمشكلة .
- عدم إمكانية التعرف على الحلول الممكنة للمشكلة ولذلك لا يصل متخذ القرار إلى أنسب الحلول لعدم تصورها .
- إهمال دراسة النتائج الإيجابية والسلبية التي يمكن أن تترتب على كل بديل، ومن هنا يمكن اختيار أحد البدائل غير السليمة أو الخاطئة لعدم إمكانية تقييم كل البدائل تقييما صحيحا .
- تحكم مهارات وقدرات وخبرات متخذ القرار وتكوينه العلمي والشخصي في ختيار أحد البدائل، ومن تم اتخاذ القرار ، فإذا دعانت هذه المهارات والتكوين العلمي لا تتناسب مع مستويات متخذ القرار فانه يتخذ قرارا غير سليم.
- لعنصر الوقت تاثيرا في اتخاذ القرار، فإذا لم يكن هناك وقت كافي لدراسة انشغال المسؤولين بالأمور القريبة ومتابعتهم لكل صغيرة وكبيرة وعدم الاهتمام بالأمور الرئيسة. وتنازع الاختصاصات بين كثير من المسؤولين الذين يشتركون في مجالات عمل متداخلة دون تحديد

واضح لسلطانهم ومسئولياتهم ، مما يؤدي إلى تنافرهم وتناحرهم وعدم إمكانية اتفاقهم على العلاج اللازم للمشاكل القائمة.

تحكم الروتين في اتخاذ القرارات وخاصة في كل ما يتعلق بالشؤون المالية حيث تكثر القوانين واللوائح والنظم وأعمال اللجان التي تحد كثيرا من سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها في الأوقات المناسبة ، ولا سيما القرارات التي يحتاج تنفيذها إلى توفير بعض الاعتمادات المالية الإضافية تدخل السلطة العليا في إلغاء القرارات التي تم اتخاذها بواسطة القيادات الإدارية . **(عساف ، 1993 ، ص 241).**

2-7- العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرار الإداري :

يمكن تلخيص أهم العوامل التي تؤثر على جودة اتخاذ القرار في الآتي : (قحف،2003)

أدوات صنع القرار: يتم عادة الاعتماد على نظم المعلومات المختلفة (تسويقية، إدارية مالية) عند اتخاذ القرارات المختلفة داخل المنظمة ، وهنا تبرز التساؤلات الآتية : / هل تتمتع هذه التظم بالمستوى المطلوب من التطور والتقنية والذي يمكنها من تزويد الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب وبالشكل المناسب ؟ 7 هل تمتلك الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات البرامج الرياضية والإحصائية والتحليلية التي تمكنها من التنبؤ بالوضع المستقبلي للأسواق ؟ / هل تتوافر الأدوات المناسبة للقيام بالدراسات التحليلية للعلاقة بين التدفقات الداخلة والخارجة المترتبة على البديل الذي اتخذ القرار بشأنه.

جودة المعلومات : تعرف بأنها مقياس يستخدم لمعرفة مدى ملاءمة خصائص المعلومات اللجهات الطالبة لها ، وها توفر معلومات مستقبلية كافية عن حالات المخاطر وعدم التأكد التي تواجه متخذ القرار .

طريقة فهم وحل المشكلة : إن متخذ القرار الذي يتمكن من الضبط الصحيح للمشكلة وأعراضها وفهمها بشكل جيد سيكون قادرة على صنع القرار المناسب ، ولكن عادة ما يقع متخذ القرار في سوء تحديد المشكلة وبالتالي الإخفاق في حلها، والذي يرجع بدوره إلى إنكار بعض الأفراد إلى وجود المشكلة نهائية أو بسبب قصور المعلومات المتوفرة وعدم قدرتها على تحديد جوهر المشكلة، وبالإضافة إلى الفشل في تحديد المشكلة وأسبابها قد يقع متخذ القرار في بعض الأخطاء أثناء تنفيذ الحل الذي اقترح للمشكلة، ومن أهم هذه الأخطاء نذكر:

- نقص مرونة التفكير وعدم التأقلم مع المتغيرات البيئية الصاعدة .
- عدم التأكد من تطابق الحل المقترح مع المشكلة نتيجة التسرع في التنفيذ .

- عدم المتابعة الدقيقة المراحل تنفيذ الحل علم اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأخطاء التي تحدث أثناء التنفيذ .

درجة قبول القرار: إن جودة كل قرار إنما تتوقف بشكل كبير على درجة قبول الجهات التي ستقوم بتنفيذه من جهة ، وعلى كفاءة هذا القرار من جهة أخرى . والتي تعني القدرة على الاختيار بين البدائل المختلفة بحيث يتم اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد ممكن باستخدام نفس الموارد المتاحة ويمكن القول بأنه مهما كان ينصف القرار بالكفاءة لن تكون جودته مرتفعة إذا خوبه بالرفض من الجهات التي ستتولى تنفيذه ، ويمكن بيان كيفية رفع مستوى قبول القرار من خلال :

مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار. التعلم والاعتبار من القرارات السابقة. مناسبة القرار المتخذ للطاقة الإنتاجية للمرؤوسين .

الوضوح : أي مدى وضوح القرار المتخذ للجهات المنفذة . نحو المرؤوسين القدر الكافي من المرونة التكييف القرار مع المتغيرات البيئية . التعاون والتنسيق المستمر بين متخذ القرار ومنفذيه أثناء عملية التنفيذ وعلى شكل فريق عمل متكامل .

2-8- دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات :

تعتبر العلاقة بين المعلومات والقرارات علاقة وطيدة ، وتتبع أهمية المعلومات من قوة تأثيرها على طبيعة القرار وحجمه ونتائجه ، فتوافر المعلومات بكميات هائلة يعني القوة أو توفر خيارات تنظيمية أوسع ، هذا وقد تطور القرار الإداري مع تطور الإدارة ، ففي السابق كانت الإدارة تعتمد فقط على خبرة المدير وعلى تخمينه وحاسه ، وكان يكفيه قدر ضئيل من المعلومات يستمدها من طول خبرته أو تعامله مع الآخرين ، ولكن بعد اعتماد الأسلوب العلمي الحديث في الإدارة بات القرار لا يتم بواسطة الحدس أو التخمين أو حتى بناء على خبرة المدير، بل يعتمد على البحث الدقيق، وهذا لا يأتي إلا بجمع البيانات عن كل جوانب المشكلة ثم تحليلها وتفسيرها وترجمتها إلى واقع لتساعد على اتخاذ القرار. **(حسن ، 2001 ، ص 162)**

لكن لا بد من التنويه في هذا المجال بأن متخذ القرار لا يستطيع في بعض الأحيان الحصول على المعلومات نتيجة لنقصها أو عدم توفرها، أو عدم استطاعته الحصول عليها، أو الأن أسعارها وتكلفة جمعها عالية جدا ، لذا فإن أهم مشكلة تعاني منها الإدارات هي نقص المعلومات وعدم توفرها وارتفاع أسعارها في بعض الأحيان، وبالتالي فإن متخذ القرار الذي يفتقد إلى المعلومات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها، لا يستطيع الاهتداء إلى الطريقة

السليمة ، فكلما قلت المعلومات المتوفرة كلما ازداد الغموض وارتفعت درجة المخاطرة وزاد احتمال عدم اخاذ قرارات فعالة . (الشماع ، 2004 ص 109).

ويمكن استعراض آراء أبرز المفكرين حول دور المعلومات في اتخاذ القرارات بالشكل الأتي 76 حيث يعد (ابراهيم) أن المعلومات أهم مقومات اتخاذ القرارات ، حيث تتوقف نوعية القرار على طبيعة ما يتوافر للمسؤول عن اتخاذه من معلومات ، هذا وقد ارتبط الاهتمام بالمعلومات بالسعي نحو التحول عن أسلوب التجربة والخطأ إلى أسلوب المخاطرة المحسوبة في اخاذ القرارات (ابراهيم ، 2013 ، ص 115).

ويوافقه في الرأي (الفقي) بأن المعلومات ذات أهمية كبيرة المتخذ القرار لممارسته لوظائفه، وإن هذه الأهمية تتماشى مع وجود قصور في مشروعات الأعمال، إذ توجد هناك شكوى دائمة بين متخذي القرار من ندرة المعلومات وتأخرها وقت الحاجة إليها، وعدم دقتها في أغلب الأحوال أو عدم ملاءمتها للأغراض المحددة . (الفقي ، 2012 ، ص 118).

كما يعد (تعلب) بأن القرار والمعلومات وجهان لعملة واحدة، فلا قرار بدون معلومات تضمن له الولادة الصحية، كما أن تحديث المعلومات يضمن صيانة القرار أي بمعنى أن يظل حيا فعالا فيطول عمره . (تعلب ، 2011 ، ص 35).

ويرى (Wang) أن سلطة اتخاذ القرار للمدراء، والقدرات التشغيلية للفنيين، والتجديد لمعارف ومعلومات العاملين بشكل عام تعتمد كلها على المعلومات المتاحة لعملهم، فغفر المعلومات من المؤكد أنها أخطر الأعداء، فالقرار رؤية يتخذ اللمستقبل، وبدون رؤية المستقبل وتوقع متغيراته يولد القرار ضعيفة بمقدار ضعف المعلومات وفقرها (Wang , p8,2005).

ويؤكد كل من (الخفاف والعتيبي) في حال غطت المعلومات كافة جوانب نوع، فإنها تعطي متخذ القرار إلماما كاملا بهذا الموضوع ، وتضع أمامه تصورا يمكنه من قراره بثقة بسبب كمال وشمولية المعلومات المتوفرة لديه ، كما يجب أن تكون المعلومات من الأخطاء، ذلك أن احتواءها أخطاء يمهد إلى اتخاذ قرارات غير سليمة ربما تتعكس بنتائجها السلبية على أعمال وأنشطة المنظمة . (الخفاف والعتيبي ، 2012 ، ص 21) .

2-9- خطوات اتخاذ القرار التي ينبغي على اتباعها عند مواجهة مشكلة ما :

1- **تحديد المشكلة** : أي أن يتم التعرف إلى جميع جوانب المشكلة أو الموضوع.

2- **إختيار البديل الأفضل**: تعد هذه الخطوة أهم مرحلة في عملية اتخاذ القرار، حيث يمارس فيها متخذ القرار حكمه، وهي تقوم على أساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها

المتوقعة ومقارنتها مع الأهداف أو المعايير المنبثقة عنها . ويستند متخذ القرار في اختياره للبديل الأفضل على خبراته السابقة والتجريب والبحث والتحليل (**موسى , 2010 , ص 55**) . ويتم اختيار البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف (**الحريري , 2007 , ص 56**).

3- **تنفيذ القرار** : ويتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه . لذلك لا بد من التعاون والتنظيم وتحديد المهام والمسؤوليات التنفيذ القرار عن طريق التحفيز ماديا ومعنويا لأن اقتناع الموظفين بما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم إلى الاهتمام وبذل الجهد , وهذا لا يتحقق إلا بالمشاركة في اتخاذ القرار واختيار البديل . كما يجب تحديد الأهداف بدقة من قبل متخذ القرار للاستفادة من آليات التقييم والتحليلات التي تساعد على اتخاذ القرارات .

4-**متابعة القرار وتنفيذه** : بعد اختيار البديل الملائم والذي تم اختياره بناء على معيار معين . فإن عملية اتخاذ القرار لم تنته بعد لأنه لا بد من معرفة تأثير هذا القرار وقدرته على تحقيق الهدف الذي اخذ من أجل تحقيقه . كذلك فإن القرار يجب أن يبلغ لجميع من لهم علاقة حتى تضمن المنظمة المؤازرة الكاملة من الجميع ، حيث أن ردود الفعل التي يمكن الحصول عليها قد تساعد المنظمة على إجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الهدف .

2-10-مفهوم جودة اتخاذ القرار الإداري :

نظرا لكون القرار ناتج عن عملية ذهنية فكرية تؤثر فيها العديد من الأساليب والتوجهات في دراسات القرار، ومع اختلاف الأساليب التي درست القرار ، والتي كان الهدف منها تحقيق قرار جيد . فما هو القرار الجيد ؟ وكيف تتحقق جودة القرار وما عناصره ؟ إن مسألة جودة القرار هي جوهر علوم القرار والهدف الرئيسي لضبطها من قبل الباحثين هو للمساعدة في تحسين عملية صنع القرار للأشخاص (**Keren , Bruin 2003 71** .).

ولم يتلقى هذا الموضوع إلا الاهتمام القليل نسبيا في الأدبيات , فالقرار الجيد حسب Russo) (هو الذي يأخذ بعين الاعتبار كافة المعلومات المتاحة ويعطي اهتماما لكافة البدائل ولرى) (Andersonبأن العمليات الصحيحة لا بد أن تعطي نتائج جيدة مهما اختلف مقدار الجودة فيها . (**حسن , 2017**) .

ووفقا ل (Harvard School) يمكن للشركات أن تنافس وتنجح فقط إذا صنعت باستمرار قرارات جيدة أو على الأقل قرارات أفضل من منافسيها ، وقد تبلت مدرسة هارفارد التعبير عن

القرار الجيد بأنه القرار الكفؤ. وبالتالي للحصول على قرار جيد يجب التركيز على عمليات جيدة.

وحددت خمس خطوات عملية للقرارات الجيدة وهي :

- إنشاء سياق ناجح للقرار بخلق بيئة للوصول إلى القرارات الكفأة بمشاركة الأفراد المناسبين
- وضع إطار صحيح للقضية بفهمها بشكل كامل وتحديد طبيعتها .
- توليد البدائل .
- تقييم البدائل .
- اختيار أفضل بديل .

الخلاصة:

يمثل اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأحد أهم الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات في توجيه عملها وتحقيق أهدافها. وتقوم فعالية القرار الإداري على القدرة في تشخيص المشكلة بدقة، وتحليل المعلومات المرتبطة بها، وبناء مجموعة من البدائل التي يمكن المفاضلة بينها وفق معايير فنية وإنسانية واضحة. كما يعتمد القرار الرشيد على توفر معلومات موثوقة، ووضوح الأهداف، وكفاءة الأفراد المشاركين في صياغته وتنفيذه.

وتسهم طبيعة القرار، ومستوى صانعيه، والظروف المحيطة به في تحديد مدى قدرته على تحقيق النتائج المطلوبة، سواء كان قرارًا مبرمجًا أو غير مبرمج، فرديًا أو جماعيًا، استراتيجيًا أو تشغيليًا. وتبرز فاعلية القرارات من خلال قدرتها على التطبيق العملي، ومدى قبولها من الأطراف المنفذة، وانسجامها مع الإمكانات المتاحة.

ويُعد تحسين جودة القرارات خطوة أساسية في تعزيز أداء المنظمة، خاصة في ظل التغيرات المستمرة والمتطلبات المتزايدة لبيئات العمل المعاصرة. ومعالجة مشكلات اتخاذ القرار، وتطوير أدواته وأساليبه، تمثل أساسًا لبناء إدارة أكثر كفاءة وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

الفصل الثالث

المنظمات الرياضية في الجزائر

تمهيد:

أولت الدولة الجزائرية اهتماما خاصا بقطاع الرياضة وذلك بعد الاستقلال مباشرة، فشكلت وزارة وصية بهذا القطاع ولذلك كان إلزاما علينا التطرق إلى هاته الهيئة فيما يخص هياكلها من ناحية الإدارة المركزية والمديريات المتفرعة عنها. وتعتبر وزارة الشباب والرياضة الهيئة الحاكمة والضابطة والمسيرة للحركة الرياضية وذلك بالتنسيق مع مختلف الاتحاديات واللجنة الأولمبية. وقد خصصنا جانبا آخر يتطرق إلى الاتحاديات الرياضية لأن جميع النشاطات الرياضية بمختلف أنواعها تنطوي تحتها، وتحت دراستها من كل الجوانب لما لها من تأثير على المستوى العام للرياضة. كما تضمن الاتحاديات تأطير وتطوير الاختصاص الرياضي من خلال اتباع استراتيجيات وإعداد برامج بالتنسيق مع وزارة الشباب والرياضة.

إن قطاع الشباب والرياضة قطاع هام، ويشكل احدى الاستراتيجيات المستقبلية لسياسة الدولة ومسيرة الامة، باعتبار الشباب عماد المجتمع وقلبه النابض، وقطاع الشباب من أصعب القطاعات من حيث التحكم في الخدمات التي يجب تقديمها والعمل على تجديدها وتطويرها، فهو صعب من حيث تصور احتياجات الشباب، تبعا للسن والجنس والمستوى التعليمي والإقليم الجغرافي، والبيئة الحضرية والاجتماعية، والعمل على تلبيتها وإشباعها كما أنه صعب كون طبيعته الإدارية والبيروقراطية والذهنية المتوارثة لا تساعده على امتلاك برنامج محدد، وشامل ومستقر مثلما هو الحال في المؤسسات التعليمية، بمختلف مستوياتها، وصعب لأنه ينطوي على معادلة ليس بالسهل التوفيق بين طرفيها، الذي يتمثل إحداهما في تحقيق الأهداف وتوجهات الدولة، والأخر في تحقيق رغبات الشباب ومتطلباتهم.

وقد عرف قطاع الشباب والرياضة خلال هذا العصر قفزة نوعية من حيث المبدأ والتطبيق اقترنت خاصة بالتطور الجذري والمتواصل على كل المستويات وذلك نظرا للاهتمام المتزايد بقطاع الرياضة من مختلف الفئات الاجتماعية سواء على المستوى المحلي او على المستوى الوطني او العالمي وذلك وفقا لما ترمي اليه سياسة الدولة في الميدان الرياضي.

3-1-نشأة المنظمات الرياضية:

تعود نشأة المنظمات الرياضية إلى التطور الطبيعي للممارسة الرياضية داخل المجتمعات، حيث بدأت الرياضة في شكل نشاط بدني تلقائي مرتبط بالطقوس الاجتماعية

والدينية، ثم انتقلت تدريجياً نحو تنظيم أكثر رسمية مع ظهور الألعاب الأولمبية في اليونان القديمة، والتي عُدّت أول نموذج مبكر لمؤسسة رياضية ذات قواعد وهيئات إشراف **(هلال، 2014)**.

ومع التقدّم الحضاري وظهور الدولة الحديثة، أصبحت الحاجة مُلِحّة لتأسيس هياكل تُعنى بضبط النشاط الرياضي وتنظيمه. وقد ساهمت الثورة الصناعية منذ القرن التاسع عشر في بروز الجمعيات الرياضية والأندية والاتحادات الوطنية، ورافق ذلك تأسيس الاتحادات الدولية على غرار اللجنة الأولمبية الدولية سنة 1894 والاتحاد الدولي لكرة القدم سنة 1904. **(الحمادي، 2016)**

وفي الجزائر، بدأت ملامح التنظيم الرياضي تتشكل بعد الاستقلال سنة 1962، حيث برزت الحاجة إلى إنشاء هيئة حكومية تُشرف على الرياضة. فتم تأسيس وزارة الشباب والرياضة التي تولّت مهمة ضبط السياسات العامة وتنظيم المنافسات وتطوير الهياكل القاعدية بالتنسيق مع الاتحاديات **(وزارة الشباب والرياضة، 2020)**. وبذلك يمكن القول إن نشأة المنظمات الرياضية جاءت استجابة لمتطلبات التطوّر الاجتماعي وضرورة ضمان تنظيم رسمي وفعال للنشاط الرياضي.

3-2- وزارة الشباب والرياضة:

إن وزارة الشباب والرياضة هي المسؤولة على النشاطات الرياضية والشبانية على المستوى الوطني ولها عدة مصالح متخصصة، وهذه المصالح بدورها تعمل وفق نظم وأطر واضحة المعالم من خلال الإطار المؤسساتي لوزارة الشباب والرياضة، وهذا من خلال تحديد الهيكل التنظيمي للوزارة ومختلف المصالح المتواجدة بها. **(المرسوم التنفيذي رقم 05-411)**.

- **التعريف الإجرائي لوزارة الشباب والرياضة:** هي هيئة مكلفة بالأنشطة الرياضة الشبانية الفردية والجماعية والمدرسية والجامعية، وتكوين الأطر وتنظيم الجمعيات الوطنية والمحلية، وبناء المنشآت وتهدف الوزارة إلى وضع وتنفيذ السياسات والخطط والبرامج اللازمة لإنجاز المهام المحاطة بها، إستناداً إلى الدستور والقوانين والسياسة العامة للدولة وخطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية، وتتولى على وجه الخصوص المهام التالية:

1-تطوير قنوات الإتصال بين الوزارة والشباب.

2-رعاية الشباب وتأهيلهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

3-رعاية المنشآت الرياضية وتأهيلها ووضع خطط وبرامج لإستقطاب الشباب إليها.

4-التنسيق بين جميع الهيئات والمؤسسات والجهات التي تعني بدعم الحركة الشبانية.
5-تفعيل المراكز الشبانية وإعادة تأهيلها بما يحقق أهداف الوزارة.
6-تنظيم المبادرات والهيئات الشبانية تحت رعاية وعناية الوزارة.
7-رسم السياسات والخطط التنفيذية الكفيلة لإدماج الشاب وتفعيل مشاركاتهم في الحياة السياسية والإجتماعية والثقافية، ووضع البرامج لتحفيز الشباب وتمكينهم وإستثمار طاقاتهم.

3-3-لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضة:

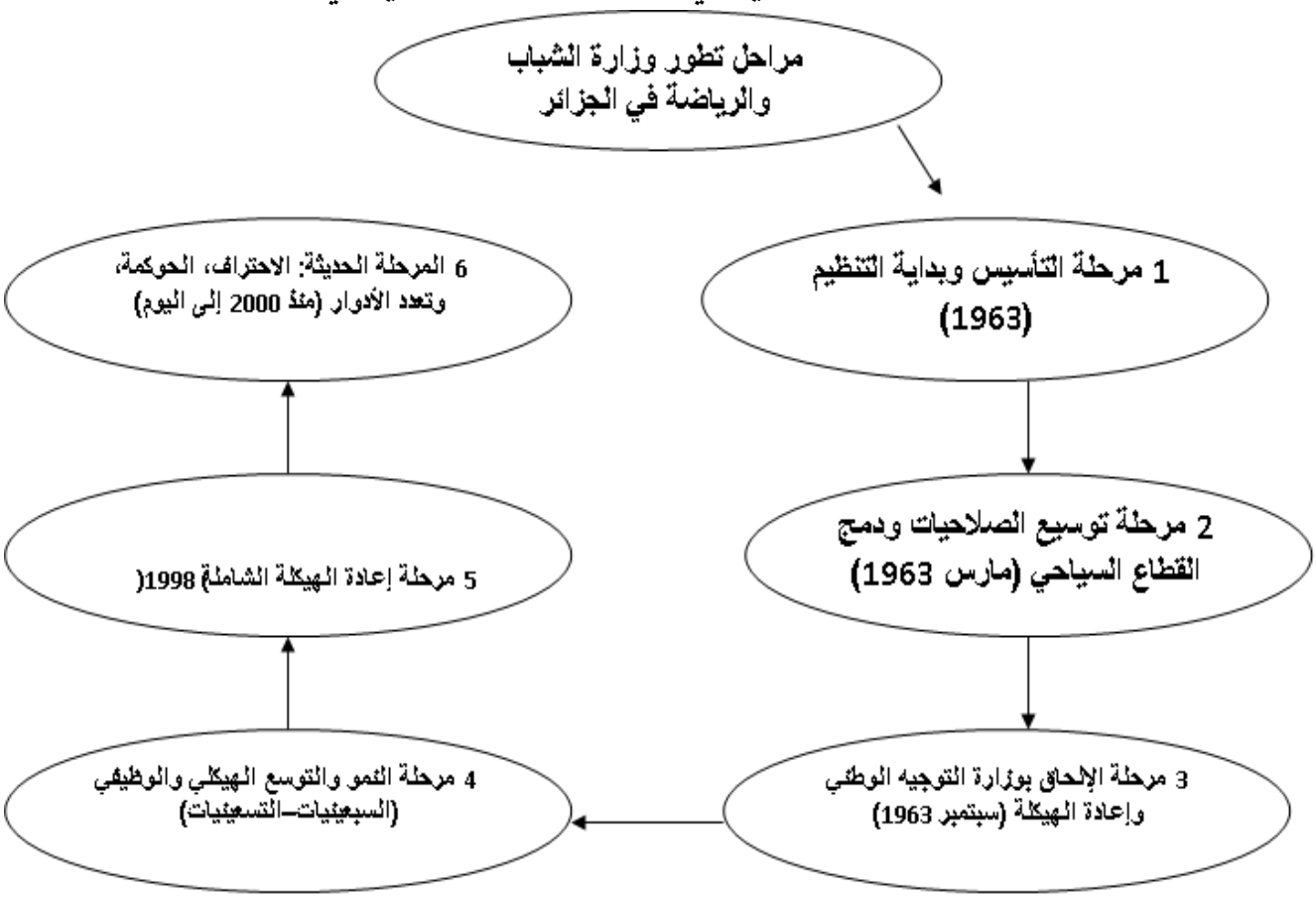
شهد العالم منذ بدايات القرن العشرين تحولًا تدريجيًا في النظر إلى فئة الشباب بوصفها عنصرًا استراتيجيًا في التنمية الوطنية، الأمر الذي دفع العديد من الدول إلى إنشاء هياكل رسمية تُعنى بالشباب والرياضة. وقد شكّلت الحركة الكشفية التي ظهرت في بريطانيا سنة 1907 نقطة البداية في ترسيخ الدور التربوي والاجتماعي للأنشطة الشبابية .(UNESCO, 1950) وخلال فترة ما بين الحربين العالميتين، اتجهت الحكومات في أوروبا وأمريكا الشمالية إلى تأسيس مجالس وطنية للشباب بهدف تعزيز الصحة البدنية والانضباط الاجتماعي في سياق التغيرات السياسية والاقتصادية المتسارعة .(Smith, 1948) وبعد الحرب العالمية الثانية، لعبت الأمم المتحدة واليونسكو دورًا مهمًا في دفع الدول نحو صياغة سياسات وطنية للشباب، بوصفهم عنصرًا محوريًا في التنمية البشرية .(United Nations, 1965) ومع النصف الثاني من القرن العشرين، توسعت مهام وزارات الشباب والرياضة عالميًا لتشمل النشاط البدني للجميع، والعمل التطوعي، وتنمية المهارات، ثم الاحتراف الرياضي والاقتصاد الرياضي خلال العقود اللاحقة. ومع بداية القرن الحادي والعشرين، ازدادت أهمية هذه الوزارات من خلال انخراطها في الحوكمة الرياضية، وتنظيم الفعاليات الكبرى، ودعم الابتكار وريادة الأعمال لدى الشباب، وهو ما جعلها فاعلًا مؤسسيًا رئيسيًا في سياسات التنمية المستدامة في مختلف الدول(IOC, 2005).

في السياق الجزائري، بدأت ملامح تنظيم قطاع الشباب والرياضة تظهر مباشرة بعد الاستقلال، حيث أنشئت وزارة الشباب والرياضة سنة 1963 بموجب المرسوم الحكومي رقم 62-1لتكون جهازًا وطنيًا يُعنى بتأطير الطاقات الشابة وتنمية الأنشطة الرياضية (وزارة الشباب والرياضة، 2022) . وبعد أشهر قليلة فقط، وتحديدًا في مارس من نفس السنة، صدر المرسوم 63-73الذي ضم الجانب السياحي إلى اختصاصات الوزارة، باعتبار السياحة نشاطًا ترفيهيًا وثقافيًا وثيق الصلة ببرامج الشباب (إبراهيم، 2002) .

وفي سبتمبر 1963 عرف القطاع أول إعادة هيكلة مهمة، بعدما أُسندت مهامه إلى وزارة التوجيه الوطني مع إنشاء كتابة دولة للشباب، في خطوة تهدف إلى ضبط النشاطات الشبابية وتوسيع الهيكلة التنظيمية (فريد الصحن، 2000) .

وخلال السبعينيات والثمانينيات، توسعت المسؤوليات الملقاة على الوزارة نتيجة ازدياد عدد الجمعيات والأندية الرياضية وارتفاع حجم المشاركات الوطنية والدولية، الأمر الذي جعل القطاع بحاجة إلى تحديث هيكلي أكثر عمقًا. ومع نهاية التسعينيات، وخصوصًا سنة 1998، شهدت الوزارة إعادة تنظيم شاملة شملت توسيع المديريات والمصالح وتحديث أنظمتها الإدارية بما يتماشى مع تطور الأنشطة الشبابية والرياضية (وزارة الشباب والرياضة، 2022).

ومنذ بداية الألفية الثالثة، انخرطت الوزارة في مسار تحديثي ينسجم مع التحولات العالمية في الإدارة الرياضية، فركزت على الاحتراف الرياضي، وتنظيم الاتحادات وفق معايير الحوكمة، وتطوير الاقتصاد الرياضي، إضافة إلى برامج تمكين الشباب والمقاولاتية والمشاركة المدنية، مما جعلها مؤسسة عمومية محورية في سياسات التنمية البشرية في الجزائر.



الشكل الرقم 5: مراحل تطور وزارة الشباب والرياضة في الجزائر

3-4-تعريف المنظمة الرياضية:

تُعرَّف المنظمة الرياضية بأنها مؤسسة اجتماعية وإدارية تتولى تنظيم النشاط البدني والرياضي في إطار هيكلي رسمي يضم الموارد البشرية والمادية، بهدف التخطيط والتسيير والمتابعة والتطوير لمختلف الرياضات وفق لوائح وقوانين واضحة. وهي تسعى إلى توفير بيئة ملائمة للممارسة الرياضية، وتطوير المنافسة، وتسهيل التدريب، وتحسين الأداء، وذلك بما يخدم الأهداف العامة للمجتمع من خلال الرياضة (الهواري، 2016).

كما تعد المنظمة الرياضية إطاراً منظماً ينسّق بين مختلف الفاعلين الرياضيين من اتحادات وأندية وهيئات حكومية، وتعمل على خلق الانسجام بين متطلبات السياسات الوطنية والحاجات الفعلية للرياضيين والممارسين (القيسي، 2010).

العنصر	الهيئة	المؤسسة	المنظمة
التعريف	جهة رسمية تُنشأ بقرار حكومي للقيام بمهام محددة غالبًا ذات طابع رقابي أو تنظيمي.	كيان رسمي له شخصية اعتبارية واستمرارية ويقدم خدمات أو منتجات.	مجموعة من الأفراد يعملون لتحقيق أهداف مشتركة وفق هيكل تنظيمي.
الهدف	تنفيذ مهام حكومية أو تنظيمية مثل الإشراف والرقابة والتنظيم.	تقديم خدمة أو ناتج مستمر قد يكون حكوميًا أو خاصًا.	تحقيق أهداف داخلية محددة (إنتاج، خدمات، ربح، تنمية...).
الطبيعة	غالبًا حكومية وغير ربحية.	قد تكون حكومية أو خاصة.	قد تكون ربحية أو غير ربحية.
الاستمرارية	مستمرة طالما توجد حاجة لخدماتها التنظيمية.	طويلة الأمد وتبقى حتى مع تغير الإدارات.	مستمرة بوجود الأعضاء والإدارة.
الهيكل	هيكل حكومي رسمي بمهام وصلاحيات محددة قانونًا.	هيكل إداري وقانوني رسمي.	هيكل تنظيمي داخلي مرن.
نطاق العمل	غالبًا وطني وعلى مستوى دولة أو منطقة.	قد يكون محليًا أو وطنيًا أو دوليًا.	داخلي أو خارجي حسب الهدف.
الأمثلة	هيئة الرقابة، هيئة الغذاء والدواء، هيئة الاتصالات.	مؤسسة تعليمية، مؤسسة اقتصادية، مؤسسة حكومية.	جمعية، منظمة غير ربحية، شركة.

الجدول رقم3: يبين الفرق بين المنظمة والمؤسسة والهيئة

3-5-هيكلة المنظمات الرياضية:

تُعد هيكلة المنظمة الرياضية الإطار البنائي الذي يحدد توزيع السلطات والمسؤوليات والمهام بين مختلف وحداتها، بما يضمن تحقيق الانسجام التنظيمي وتفعيل الأداء الإداري والفني داخل المؤسسة الرياضية. وتُظهر الأدبيات الإدارية الحديثة أهمية التنظيم الداخلي في تحسين التخطيط والتنسيق والرقابة، وفي رفع جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية. **(القيسي، 2010، الضمور وأبو صالح والعلي، 2010).(Tomey2009)**

وتعتمد الهيكلة التنظيمية للمنظمات الرياضية على مجموعة من المستويات المتكاملة، تشمل المستوى القيادي والإداري والفني والطبي والاتصالي، وكل مستوى يمتلك أدوارًا وظيفية تسهم في تحقيق الأهداف الرياضية والتنموية.

أولاً- أنواع المنظمات الرياضية :

1- **الجمعيات الرياضية** : وتكون جمعيات بلدية (نوادي رياضية)، جمعيات ولائية (رابطات)، وجمعيات وطنية (إتحاديات)، تسيرها قوانين أساسية خاصة ، وتهدف لخدمة الصالح العام وتطوير الممارسة الرياضية الهاوية ، وتتكون في شكلها الإداري غالبا من:

✓ **الجمعية العامة:** تُعتبر الجمعية العامة أعلى هيئة تقريرية في المنظمة، وتمثل الإطار الشرعي الذي تُعتمد ضمنه السياسات العامة، حيث تختص بـ:

•المصادقة على الخطط والاستراتيجيات

•.الموافقة على التقريرين الأدبي والمالي.

•انتخاب المكتب التنفيذي.

•تعديل الأنظمة والتشريعات التنظيمية **(القيسي، 2010)**

وتُمثل الجمعية العامة المصدر الأساسي للشرعية والحوكمة في المنظمات الرياضية، وهو ما أشار إليه العديد من الباحثين في مجال التنظيم الرياضي **(العلي، 2010)**.

✓ **المكتب التنفيذي / مجلس الإدارة:** يمثل المكتب التنفيذي الجهاز المنوط به تسيير الشؤون اليومية للمنظمة، ويقوم بـ:

•تنفيذ سياسات الجمعية العامة.

•إعداد البرامج السنوية والميزانية.

•الإشراف على مختلف اللجان والمصالح

•اتخاذ القرارات التنفيذية المرتبطة بالأنشطة الرياضية **(الضمور وأبو صالح والعلي، 2010)**.

.ويضم المكتب التنفيذي عادة الرئيس، نائب الرئيس، الأمين العام، أمين المال، وأعضاء

متخصصين.

✓ **الأمانة العامة:** تشكل الأمانة العامة القلب الإداري للمنظمة، وتختص بـ:

•تسيير الموارد البشرية.

•تنظيم الاجتماعات وإعداد المحاضر

•حفظ الوثائق والأرشيف

•التنسيق الإداري الداخلي والخارجي.

✓ **المصالح المالية والمحاسبية:** تتولى هذه المصالح:

- إعداد الميزانية السنوية.
- مراقبة الإنفاق وفق القوانين.
- تسيير الصفقات والتجهيزات.

ويُعد التنظيم المالي أحد أهم عناصر الاستقرار الإداري في العمل الرياضي **(عبد المعطي عساف، 2009)**.

✓ **اللجنة الفنية:** تعد اللجنة الفنية الركيزة الأساسية في تطوير النشاط الرياضي، وتشرف على:

- إعداد البرامج التدريبية.
- تأطير المدربين والمعدين البدنيين
- متابعة مستويات الرياضيين.
- وضع الخطط الفنية الخاصة بالمنافسات.**(Tomey, 2009)**
- وتسهم هذه اللجنة في تحقيق الأهداف الفنية للمنظمة وفق أسس علمية.

✓ **لجنة المنافسات والتحكيم:** تتولى:

- تنظيم البطولات والفعاليات.
- ضبط الجداول الزمنية.
- تعيين الحكام واعتماد النتائج.
- إعداد اللوائح التنظيمية الخاصة بالمنافسة.

✓ **المستوى الطبي والبحث الرياضي:** يضم هذا المستوى الطاقم الطبي ووحدة العلاج الطبيعي والمتابعة الدورية للرياضيين. وتشمل مهامه:

•الوقاية من الإصابات.

•التقييم الصحي للرياضيين.

•تحديد الأحمال التدريبية المناسبة.

وتشير الأدبيات إلى أن الدعم الطبي عامل رئيسي في استدامة الأداء الرياضي **(Groves & Larocca, 2011)**.

✓ **المستوى الإعلامي والاتصالي:** تختص إدارة الإعلام والاتصال بتطوير الصورة المؤسسية للمنظمة الرياضية، وإعداد البيانات الصحفية، وإدارة العلاقات مع وسائل الإعلام، ومتابعة التغطيات الإعلامية للأنشطة الرياضية. كما تعمل على تعزيز التواصل الداخلي بين مختلف الهياكل، والتواصل الخارجي مع الجماهير والهيئات الرياضية الأخرى **(Groves & Larocca, 2011؛ الضمور وأبو صالح، 2010)**

يتكون من مكتب الإعلام والعلاقات العامة، ويقوم بـ:

•تغطية الأنشطة الرياضية.

•توثيق النتائج.

•تعزيز الصورة المؤسسية للمنظمة.

•إدارة التواصل مع الجمهور والاتحادات.

✓ **الهياكل الجهوية (عند الحاجة):** تلجأ المنظمات الرياضية الكبرى إلى إنشاء فروع محلية مكلفة بـ:

•تنفيذ البرامج الوطنية على المستوى المحلي.

•متابعة الأندية والهياكل التابعة.

•تقديم تقارير دورية للمكتب التنفيذي المركزي.

3-6-مهام وأهداف وزارة الشباب والرياضة: إذا تحدثنا عن مهام وزارة الشباب والرياضة في الجزائر، نجد أنها تقترح عناصر السياسة والاستراتيجية الوطنية في مجال الشباب والرياضة، وتتولى تنفيذها ومتابعتها ومراقبتها وفقًا للقوانين والنصوص والتنظيمات المعمول بها. ويمكن تحديد مهام الوزارة من خلال صلاحيات وزير الشباب والرياضة المحددة في المرسوم 16-84 المؤرخ في 01 مارس 2016، والذي جاء في المواد: 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10 كما يلي:

✓ **مجال نشاطات الشباب:**

• إعداد سياسة القطاع الكفيلة بتلبية الاحتياجات المتعددة والمتنوعة للشباب على نحو أفضل، لا سيما فيما يتعلق بالتنشيط والحركية وإدارة أوقات الفراغ والترفيه والاستجمام.

• تصور أعمال اليقظة والتقرب والاتصال والإصغاء، والمرافقة والتوعية لصالح الشباب، وتطويرها وإدارتها.

• اقتراح تدابير من شأنها تعزيز روح الانتماء الوطني للشباب الجزائري وتطويرها.

•اقتراح وتنفيذ وتقييم وضع الآليات والأدوات الرامية إلى تحقيق الإدماج الاجتماعي–المهني، ومحاربة الآفات الاجتماعية والتهميش والوضعيات الاجتماعية الهشة للشباب، قصد المحافظة على التماسك الاجتماعي وتعزيزه.

• تشجيع مبادرات الشباب وترقيتها، ومساعدتهم في تنفيذ مشاريعهم من خلال مسعى تعاضدي للجهود والإمكانات والموارد، وديناميكية الاكتشاف الإرادي عبر الفضاءات الإقليمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والروحية، وكذا في مجالات المقاولاتية.

• العمل على تنمية روح المبادرة والتطوع والتعاضد، وتشجيع العلاقات المنظمة بين الشباب، وترقية إمكانية الوئام وعناصر المؤانسة والمواطنة.

✓ **مجال مراقبة النشاطات الرياضية :**

• ترقية وتعميم الأنشطة البدنية والرياضية، بالاتصال مع القطاعات المعنية، لا سيما في الأوساط التربوية والتكوينية، وإعادة التربية والوقاية.

• تحديد استراتيجية تطوير رياضة النخبة والمستوى العالي والفرق الوطنية ورياضة المنافسة والأنشطة البدنية والرياضية الأخرى، والتكفل بها وتنفيذها.

• تطوير ترتيبات اكتشاف المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها.

• ترقية الرياضة الاحترافية.

• ترقية الرياضة للجميع، والرياضة في عالم الشغل، والرياضة النسوية، والألعاب والرياضات التقليدية، ورياضة الأشخاص ذوي الإعاقة.

• تحديد التدابير الهادفة إلى ترقية أخلاقيات الرياضة والروح الرياضية، ومكافحة العنف داخل المنشآت الرياضية، بالتنسيق مع القطاعات والهيئات المعنية.

• وضع وتطوير المراقبة الطبية الرياضية ووسائل مكافحة تعاطي المنشطات.

✓ **مجال الاستشراف والتخطيط:** يُكلف وزير الشباب والرياضة أيضًا، على الخصوص بما يأتي:

•تحديد خطط عمل للتكفل بالأنشطة المتنوعة للشباب والرياضة، واقتراحها وضمان تنفيذها.

•القيام بكل عمل تشاوري، ومباشرة كل عملية من شأنها ضمان فعالية ونجاعة وانسجام السياسة الحكومية في مجال الشباب والرياضة.

•المبادرة بكل دراسة ظرفية أو استشرافية حول المسائل التي تخص الشباب والرياضة وآفاقها في المجتمع.

•القيام بتفكير استراتيجي كفيل بتنوير اختيارات الحكومة فيما يخص مسائل الشباب والرياضة وتعميقه.

•التشجيع على ترقية وتطوير الحركة الجمعوية الناشطة في ميدان الشباب والرياضة، والمساهمة في تمويلها وفقًا لأحكام التشريع والتنظيم المعمول بهما.

•تحديد المشاريع والبرامج وكيفيات التدخل وآليات مساهمة الجمعيات في تحقيق الأهداف الوطنية المتعلقة بالشباب والرياضة، واقتراحها.

•تشجيع ديناميكيات الشراكة في إطار تنفيذ سياسة القطاع في مجال الشباب والرياضة.

•تطوير وترقية الحركة الجمعوية الرياضية والشبابية وهياكلها، وضمان توجيهها وضبطها ومراقبتها.

•اقتراح وضع كل آلية للتنسيق بين القطاعات أو هيئة للتشاور، في حدود صلاحياته، كفيلة بضمان تكفل أفضل بالاحتياجات والانشغالات والتطلعات في مجال الشباب والرياضة.

✓ **مجال التكوين والتأطير** : يُكلف وزير ، بما يأتي:

•العمل على تطوير نظام تكوين يتعلق بتأطير متخصص ومؤهل للتكفل بنشاطات الشباب، لا سيما تلك المرتبطة بالتقنيات والممارسات الجديدة للتنشيط والحركية والإعلام والاتصال واليقظة والترفيه وإدارة أوقات الفراغ والأنشطة البدنية والرياضية، وكذا النشاطات العلمية والثقافية، وضمان متابعته ومراقبته.

•اقتراح تنفيذ نشاط الدولة فيما يخص تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف للموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف القطاع، وتقديم المساعدة في ذلك.

•إدراج فروع تقنية ومهنية جديدة في القطاع تتعلق بأنشطة الشباب والأنشطة البدنية والرياضية في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها.

•تثمين التأطير بالتكوين المتواصل وتجديد المعارف وتحسين المستوى في مجال اختصاصاته.

✓ **مجال التجهيزات والمنشآت** : تعمل على الخصوص بما يأتي:

•إعداد مخططات تطوير المنشآت الرياضية والشبابية واقتراحها، والسهر على تقييسها وعصرنتها، وضمان انسجام عملية التصميم والإنجاز.

•العمل على وضع نظام للتقييس والمصادقة لشبكة منشآت رياضية وشبابية عبر التراب الوطني، والسهر على تثمينها الوظيفي.

•تحديد شروط إنشاء واستغلال كل منشأة ومؤسسة تعمل في مجالات اختصاصه.

•المبادرة بكل ترتيب يساهم في إنجاز المنشآت الرياضية والشبابية.

•ضمان إنجاز وتقييس المنشآت الموجهة للتكفل النوعي بالنخبة الرياضية والمواهب الرياضية الشابة وأقطاب التطوير الرياضي.

•تحديد الخريطة الوطنية للتطوير الرياضي.

✓ **مجال المراقبة والتقييم:** يُكلف الوزير في مجال المراقبة والتقييم، على الخصوص، بوضع منظومة لتقييم السياسات العمومية وتدابير المساعدة المخصصة للشباب والرياضة، وتأسيس كل هيكل يراه ضروريًا لهذا الغرض، في إطار مسعى جواري وتشبيكي، مع احترام الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها. وبهذه الصفة، يُكلف على الخصوص بما يأتي:

•وضع آليات لمراقبة وتقييم برامج وأنشطة المؤسسات والهيئات والهياكل، وضمان التنسيق بين مختلف الهيئات المتدخلة في ميادين الشباب.

•بعث ديناميكية الشراكة في إطار تنفيذ السياسة الوطنية للشباب، وترقية أنشطة مختلف الفاعلين في أوساط الشباب.

•تطوير مساعي وأعمال ومشاريع وأجهزة الشراكة في مجال الشباب.

•تشجيع مبادرات الشباب والمساهمة فيها وترقيتها، ومساعدتهم على تنفيذ مشاريعهم من خلال مقاربة تضافر الجهود والوسائل والموارد، والاكتشاف الطوعي الديناميكي في مجال المقاولاتية.

•القيام بدراسات حول تطوير المخططات الجديدة للشراكة مع الحركة الجمعوية، بالاتصال مع الهياكل المعنية.

•تصور برامج ومناهج التنشيط التربوي والتسلية في مؤسسات الشباب، وإعدادها، وتشجيع كل مبادرة في هذا المجال، واقتراح كل تدبير لتنسيقها وتقييمها.

3-7-تنظيم المديريات المركزية لوزارة الشباب والرياضة:

3-7-1-مديرية العامة للشباب: وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية:

أ) المديرية الفرعية لترقية ومتابعة مؤسسات الشباب.

ب) المديرية الفرعية لترقية الحياة الجمعوية.

ج) المديرية الفرعية للعمل المشترك بين القطاعات وترقية الشراكة.

3-7-2- مديرية التبادلات والحركية والسياحة الشبابية والترفيه: وتُكلَّف على الخصوص بما يأتي:

- المساهمة في ترقية علاقات التبادل والسياحة الشبابية الوطنية والدولية، وكذا التعاون والشراكة في مجال الشباب، وتنظيم سياحة الترحال للشباب والقوافل والتخييم .
- اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحفيز دور مؤسسات الشباب ومراكز العطل في مجال
- ترقية الحركية والتبادلات والسياحة الشبابية .
- تحديد أجهزة التنسيق والتشاور المشترك بين القطاعات، وتقييم البرامج والسياسات العمومية في مجال الحركية والتبادلات والسياحة الشبابية، واقتراحها والسهر على تنفيذها، بالاتصال مع الهياكل والهيئات والقطاعات المعنية .
- تحديد المقاييس والقواعد الخاصة بتأطير أنشطة التبادلات والسياحة الشبابية، وإعداد البرامج المتعلقة بها، والسهر على تنفيذها بالتنسيق مع الهياكل والقطاعات المعنية .
- تصور صيغ جديدة للتكفل بأنشطة تسلية الشباب، من خلال إنشاء برامج ومشاريع مبتكرة تتماشى مع مهام القطاع، خاصة في مجال مراكز العطل والتبادلات والسياحة الشبابية .
- ضمان تأطير مراكز العطل، ومتابعتها، وتفتيشها، ومراقبتها .
- تحديد سياسة واستراتيجية شاملة في مجال تسيير أوقات الفراغ لفائدة الشباب، من خلال آليات التنشيط والترفيه، والعمل على تطويرها وتنفيذها .
- تحديد استراتيجية للتكفل بالشباب في الأحياء وضواحي المدن الكبرى، وكذا في الأوساط الحضرية والريفية، والعمل على تنفيذها .
- تحديد المقاييس والقواعد الخاصة بتأطير أنشطة الترفيه، وإعداد البرامج المرتبطة بها، والسهر على تنفيذها بالتنسيق مع الهياكل والقطاعات المعنية .
- ترقية إنشاء مراكز وقرى التسلية لفائدة الشباب عبر كامل التراب الوطني وتشجيعها .

وتضم مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية لترقية الحركية والسياحة الشبابية ومراكز العطل .
- المديرية الفرعية لترقية الترفيه وأوقات الفراغ.

3-7-3- المديرية العامة للرياضة: المهام والهيكلة التنظيمية

تُعد المديرية العامة للرياضة من أهم الهياكل المركزية المكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية في مجال الأنشطة البدنية والرياضية، حيث تضطلع بدور محوري في التخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ، والتقييم المستمر لمختلف البرامج الرياضية على المستوى الوطني.

وتتولى هذه المديرية، بصفة أساسية، اقتراح العناصر المساهمة في تحديد السياسة الوطنية للرياضة، وكذا إعداد ودراسة الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير الأنشطة البدنية والرياضية، وذلك بالتشاور والتنسيق مع مختلف القطاعات والهياكل المعنية، مع السهر على تنفيذ هذه السياسات وضمان تقييمها بصفة دورية. كما تعمل على تطوير رياضة المنافسة وترقية الرياضة الاحترافية، من خلال وضع استراتيجيات وطنية ملائمة ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع الهيئات الرياضية المختصة.

وتشمل مهامها كذلك تحديد الأهداف والمخططات الخاصة بتطوير رياضة النخبة والمستوى العالي، والإشراف على برامج إعداد الفرق الوطنية ومشاركاتها في المنافسات الدولية، بالإضافة إلى وضع برامج الكشف عن المواهب الرياضية الشابة والتكفل بها وتكوينها ومتابعتها. كما تسعى إلى تعميم الممارسة الرياضية عبر مختلف الأوساط، بما في ذلك الوسط المدرسي والجامعي، والتكوين المهني، وكذا الرياضة الجوارية والترفيهية.

وفي إطار تعزيز البعد الاجتماعي والإنساني للرياضة، تعمل المديرية على تطوير الرياضة النسوية ورياضة الأشخاص ذوي الإعاقة، إلى جانب دعم الرياضات التقليدية، كما تشارك في وضع معايير دعم الجمعيات الرياضية وتطوير الشراكات في هذا المجال. وتولي أهمية خاصة لترقية أخلاقيات الرياضة ومكافحة العنف وتعاطي المنشطات، بالإضافة إلى ضمان المتابعة الطبية-الرياضية للرياضيين.

3-7-4- المديرية العامة للرياضة : تضم المديرية العامة للرياضة ثلاث مديريات رئيسية، تتمثل فيما يلي:

اولا -مديرية المواهب الرياضية الشابة ورياضة النخبة والمستوى العالي: تتكفل هذه المديرية بتحديد الأهداف الوطنية والدولية والأولمبية، وإعداد برامج تحضير الفرق الوطنية ورياضيي النخبة والمستوى العالي، ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع الاتحادات الرياضية. كما تسهر على تطوير آليات الكشف عن المواهب الرياضية الشابة وتكوينها، وضمان إدماجها ومرافقتها، إضافة إلى اقتراح الاستراتيجيات المتعلقة بتطوير الأداء الرياضي والرياضة الاحترافية.

كما تعمل على تنظيم المشاركة في المنافسات الرياضية الكبرى، وضمان انسجامها مع الأهداف الاستراتيجية للقطاع، مع متابعة وتقييم أداء الرياضيين والمؤطرين. وتنقسم هذه المديرية إلى ثلاث مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للمواهب الرياضية الشابة والفرق الوطنية وأقطاب التطوير.
- المديرية الفرعية لرياضي النخبة والمستوى العالي والرياضة الاحترافية.
- المديرية الفرعية للأحداث الرياضية الكبرى وأنظمة المنافسات.

ثانيا–مديرية ترقية الرياضة في أوساط التربية والتكوين والرياضة للجميع: تُعنى هذه المديرية بتطوير وتعميم الأنشطة البدنية والرياضية في مختلف الأوساط، خاصة في المؤسسات التربوية والجامعية والتكوينية، مع ضمان التنسيق بين القطاعات المعنية. كما تشرف على تنظيم المنافسات الرياضية الوطنية والدولية، وإعداد برامج خاصة بالرياضة للجميع، والرياضة الترفيهية، والرياضة الموجهة للأشخاص ذوي الإعاقة.

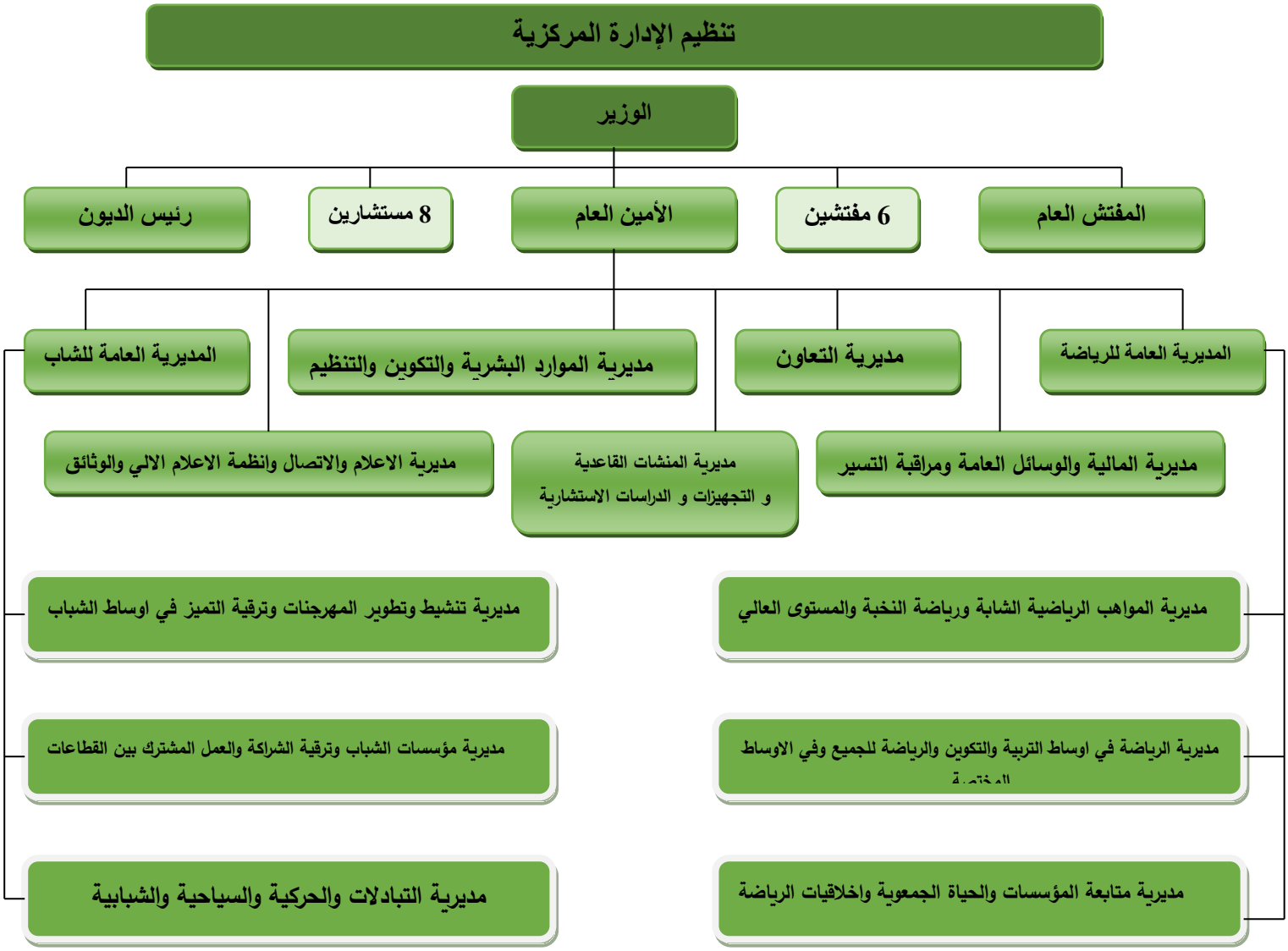
كما تعمل على وضع معايير إنشاء واستغلال المنشآت الرياضية القاعدية، وتنظيم الأنشطة والمهرجانات الرياضية، وتعزيز الممارسة الرياضية في الأوساط المتخصصة، مثل مؤسسات إعادة التربية والمؤسسات العقابية. وتضم مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية للرياضة في أوساط التربية والتعليم والتكوين
- المديرية الفرعية للرياضة للجميع ورياضة الأشخاص ذوي الإعاقة

ثالثا- مديرية متابعة المؤسسات والحياة الجمعوية وأخلاقيات الرياضة: تختص هذه المديرية بمتابعة نشاط المؤسسات والهياكل الرياضية، واقتراح برامج دعمها وتطويرها، بالإضافة إلى تعزيز الشراكة مع الجمعيات الرياضية. كما تشارك في تحديد معايير دعم الدولة للهياكل الرياضية وضمان حسن استغلال الموارد.

وتضطلع أيضًا بدور أساسي في إعداد القوانين التنظيمية الخاصة بتسيير المؤسسات الرياضية، وترقية أخلاقيات الرياضة، ومكافحة العنف داخل المنشآت الرياضية، إلى جانب دعم الطب الرياضي. وتضم مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية لهياكل دعم الأنشطة البدنية والرياضية وأخلاقيات الرياضة.
- المديرية الفرعية لترقية الشراكة والحياة الجمعوية.



الشكل رقم 6: يمثل الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة

الخلاصة:

يُظهر المحتوى أنّ قطاع الشباب والرياضة في الجزائر يمثّل مجالًا استراتيجيًا يرتبط ارتباطًا مباشرًا ببناء المجتمع وتطويره، حيث يشكّل الشباب قاعدة سكانية واسعة تتطلب برامج مهنية ومدروسة تستجيب لاحتياجاتهم الاجتماعية والتربوية والرياضية. كما أنّ النشاط الرياضي لم يعد مجرد ممارسة بدنية معزولة، بل أصبح مجالًا منظّمًا له مؤسسات وهيئات تضبطه، وتضع له استراتيجيات واضحة، وتتكفل بتأطيره على المستويين الوطني والمحلي.

تطوّر التنظيم الرياضي عبر مراحل تاريخية متعددة، وانتقل من أشكال بسيطة للمنافسة والممارسة إلى منظومات مؤسسية متكاملة، تضم اتحادات وأندية ولجان تنفيذية وهيئات وطنية تعمل وفق قوانين دقيقة. وفي الجزائر، جاء إنشاء وزارة الشباب والرياضة مباشرة بعد الاستقلال كخطوة أساسية لترتيب هذا القطاع، وضمان توجيهه بما يتماشى مع متطلبات التنمية الوطنية. ومع مرور السنوات، توسّعت مهام الوزارة وتطوّرت هياكلها لتتكيف مع التحولات الاجتماعية وارتفاع حجم المشاركين في الأنشطة الرياضية والشبانية.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:

منهجية البحث

واجراءاته الميدانية

تمهيد:

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

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة الميدانية هو البرهنة على صحة الفروض أو خطأها والتي قام بها الباحث على مستوى مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها البحوث عموما وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة. بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الإنتقال إلى الفصل التطبيقي بدراسة الميدان على أرض الواقع حتى نعط منهجية علمية، وتم ذلك بإستجوابنا للعينة التي حددناها للإجابة على فرضياتنا المقترحة.

4-1-الدراسة الاستطلاعية:

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

ويعرف "**ماثيو جيدير**" الدراسة الإستطلاعية على أنها: عبارة عن دراسة علمية كشفية تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل حول المشكلة قليلة وضعيفة. **(ماثيو جيدير ،2004، ص26، 27)**.

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

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الإستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبني عليها الباحث تصوراته الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة، من الممارسة الميدانية المهنية للطالب، وبعد الحصول على التصريح من طرف إدارة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية بجامعة البويرة لإجراء الدراسة الإستطلاعية بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، قام الباحث بدراسة إستطلاعية أولية، وذلك يوم 2020/02/02 حيث قام الباحث بإجراء مقابلة إستكشافية مع مدير الموارد البشرية والتكوين والتنظيم بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، والذي أعطى للباحث تعداد الموظفين، عدد المكاتب والمديريات الفرعية المجودة في الوزارة.

وتمثلت الخطوة الثانية في إجراء الباحث دراسة إستطلاعية ثانية يهدف من خلالها إلى تطبيق أدوات الدراسة على عينة إستطلاعية تقدر بـ: "140" موظف وموظفة يعملون في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة والتي دامت لمدة حوالي شهر إبتداءاً من 2020/02/15 إلى غاية 2020/03/17

ثالثا تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وهذا بغرض تجريب أدوات الدراسة والتأكد من ثباتها، وحرص الباحث أن تشمل العينة متغيري الدراسية (مقياس القيادة التحويلية والتبادلية ومقياس اتخاذ القرار) على عينة الدراسة الأولية المقدر عددهم بـ: "190" موظف وموظفة، وإعتمد الباحث في إعداد الاستبيان على عدد من الدراسات المتعلقة بالمتغيرين والتي انبثقت على اثرها 110 سؤال (مقياس القيادة التحويلية: 40 سؤال، مقياس القيادة التبادلية: 30 سؤال، مقياس اتخاذ القرار: 40 سؤال).

-**التقنية المستعملة:** إستعملنا المقابلة أوما يسمى بالمقابلة الإستكشافية وإستمارة إستبيان موجهة إلى بعض الموظفين الإداريين بمقر الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

-**عينة التطبيق:** تم توزيع إستمارة إستبيان على عينة استطلاعية مكونة من بعض الموظفين الإداريين بمقر الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة، وكان عددهم "**140**" موظف وموظفة.

-أجريت المقابلة مع مدير الموارد البشرية والتكوين والتنظيم بالإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

❖ **الهدف من الدراسة الإستطلاعية:**

-التعرف على عينة الدراسة وعدد أفرادها.

-الإلمام بأكبر قدر من المعلومات الخاصة بها.

-التأكد من التصور العام للبحث.

-التأكد من الأدوات القياس المستعملة في الدراسة الحالية.

-معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة الميدانية.
-معرفة مدى ملائمة العبارات المستخدمة في الإستبيان للمستوى التعليمي والثقافي للعينة الحقيقية.
-معرفة مدى صلاحية إستمارة الإستبيان وملائمتها لموضوع الدراسة.
-ضبط مجتمع وعينة الدراسة وتحديد أنسب طريقة لإختيار تلك العينة.
-التعرف على ميدان التطبيق وإجراء هذه الدراسة.
-معرفة الوقت الذي يمكن أن يستغرقه الباحث لإجراء هذه الدراسة.
-قابلية مسؤولي الوزارة لمساعدتنا على إجراء هذه الدراسة.

أما الدراسة الميدانية فقد قام الباحث بالتوجه إلى مقر الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة، وهذا بعد تحصله على جميع المعلومات التي تخص الدراسة ومكان الدراسة وكذلك حصوله على الموافقة المبدئية "تسهيل المهمة" من طرف معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة البويرة لإجراء الدراسة، ليتم توزيع الأداة على الموظفين الإداريين العاملين في الوزارة.

4-2-حدود ومجال الدراسة:

4-2-1-المجال المكاني والزماني:

-**المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الإستطلاعية، التي قمنا بها في مقر الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة بالعاصمة.

-**المجال الزمني:**

-الجانب التمهيدي (الخطة الإجرائية): من جانفي 2020 إلى غاية جوان 2021.
-الجانب النظري: من جويلية 2020 إلى غاية أكتوبر 2022.
-الجانب التطبيقي: من نوفبر2022 إلى غاية سبتمبر 2025.

4-3-منهج الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على الكم المعرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم وإستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، حيث ان الوسيلة 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 الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية. **(حميدة عميراوي، 2002، ص96)**

والمنهج ايضا هو طريقة تساعد في البحث، ولا يستطيع الباحث العلمي الإستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى وهذا على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعا لإختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم وإستناداً إلى الكتب المنهجية، فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة العلمية وإبراز خصائصها، في حيناذ اراد الباحث أن يدرس ظاهرة ما، فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها عن طريق جمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً. **(أنجرس، عام 2004م، ص: 102)**

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

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد إعتمدنا على المنهج الوصفي بأسلوبه الإرتباطي من خلال محاولة التعرف على موضوع القيادة التحويليةو التبادلية وعلاقتهما بعملية إتخاذ القرار لدى موظفي الإدارات الرياضية، حيث ان الهدف من الإرتباط هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرين أم لا ومعرفة مقدار هذه العلاقة سواءاً كانت موجبة أو سالبة، وكذا التنبؤ بالتأثير بين المتغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الإرتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عليها بصورة رقمية.

4-4- مجتمع وعينة الدراسة:

4-4-1- مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة هو جميع المفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، وفي واقع الأمر فإن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقت طويل وجهداً شاقاً وتكاليف مرتفعة، ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تحقق أهداف الدراسة وتساعده على إكمال مهمته. **(تامي ملحم، ص200، عام 2000م)**

ويعرفه "Grawitz" على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي ترتكز عليها الملاحظات. **(موريس أنجرس، ص298، عام 2004م)**

حيث يتكون مجتمع دراستنا من الموظفين الإداريين العاملين بمقر الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة ويضم مجتمع الدراسة (380) موظف وموظفة حسب حالة التعداد للموظفين.

4-4-2- العينة:

تعرف العينة على انها مجتمع الدراسة التي تؤخذ منه البيانات الميدانية بيحث انها الجزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة، والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها نسب من الإحتمال، ويمكن الإستعانة بها في بعض الإجراءات العلمية أو الإستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع آو مدن أو غير ذلك. **(بشير صابح الراشدي، ص62، عام 2000م)**

ويمكن تعريف عينة البحث على أنها: ذلك الجزء من المجتمع الذي يتم إختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً. **(ماثيو جيدير، عام 2004م، ص: 28)**. بإقتراح عدد من المنظرين الذين يرون أن حجم العينة يكون حسب الجدول التالي:

أسلوب البحث	حجم العينة المقترح
الدراسات الارتباطية	**30فردًا على الأقل**
مجتمع صغير نسبيًا (بضع مئات)	**20%**
مجتمع كبير (بضعة آلاف)	**10%**
مجتمع كبير جدًا (عشرات الآلاف)	**5%**

الجدول رقم 04: يوضح حجم عينة البحث في الدراسات النظرية

(المصدر: سامي ملحم، ص130، عام 2000م)

وبعد توزيع إستمارة البحث للتحقق من ثباتها على (190) مبحوث وعند عملية تفريغ الأداة تم رفض (26) استمارة، ليصبح لدينا عينة متكونة من (164)، وعليه فإن في دراستنا هذه اخترنا عينة عشوائية بسيطة تمثلت في (164) موظف.

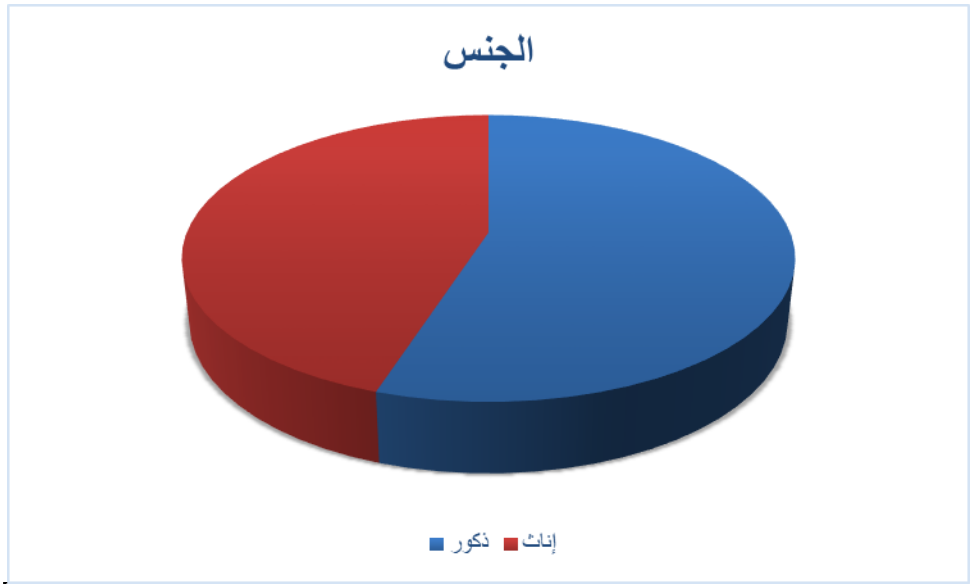
-خصائص عينة البحث:

إقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وتتمثل في "الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في قطاع الشباب والرياضة".

الجدول رقم5: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكور	90	%54.9
إناث	74	%45.1
المجموع	**164**	%100

الجدول من إعداد الباحث .



الشكل رقم7: خصائص العينة حسب الجنس

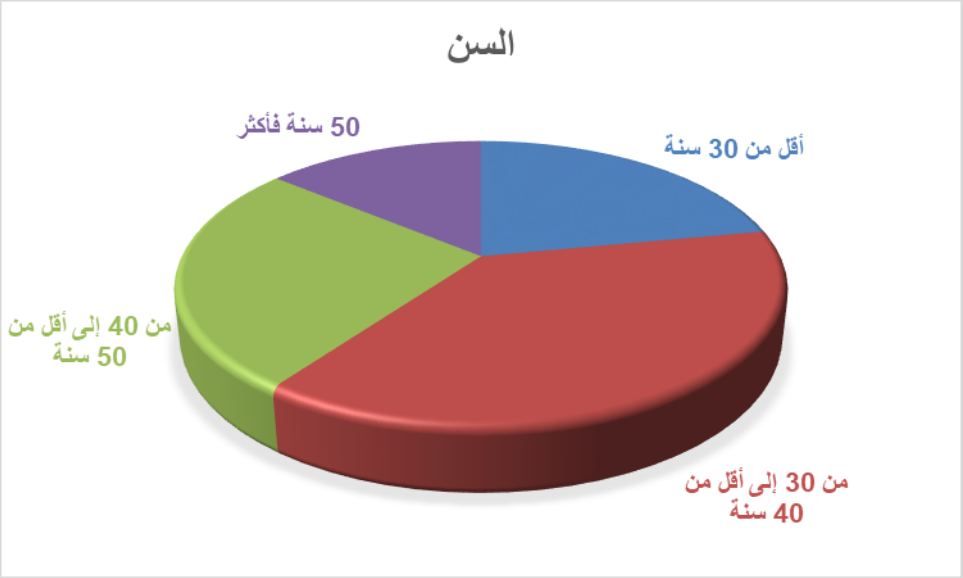
-تحليل الجدول رقم 5: نلاحظ في الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس ومنه يمكن أن نستنتج أن أفراد مجتمع البحث يتوزعون كالاتي: حيث نجد أنه يوجد تقارب بين أفراد مجتمع البحث، حيث بلغت نسبت الذكور 55.0%، أما نسبة الإناث نجدها 45.0% وهذا ما يدل على تقارب بين الجنسين في توزيع أفراد الدراسة.

الجدول رقم6: يبين توزيع افراد عينة الدراسة وفق السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	36	%22.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	62	%38.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	43	%26.0
50سنة فأكثر	23	%14.0
المجموع	**164**	%100.0

الجدول من إعداد الباحث

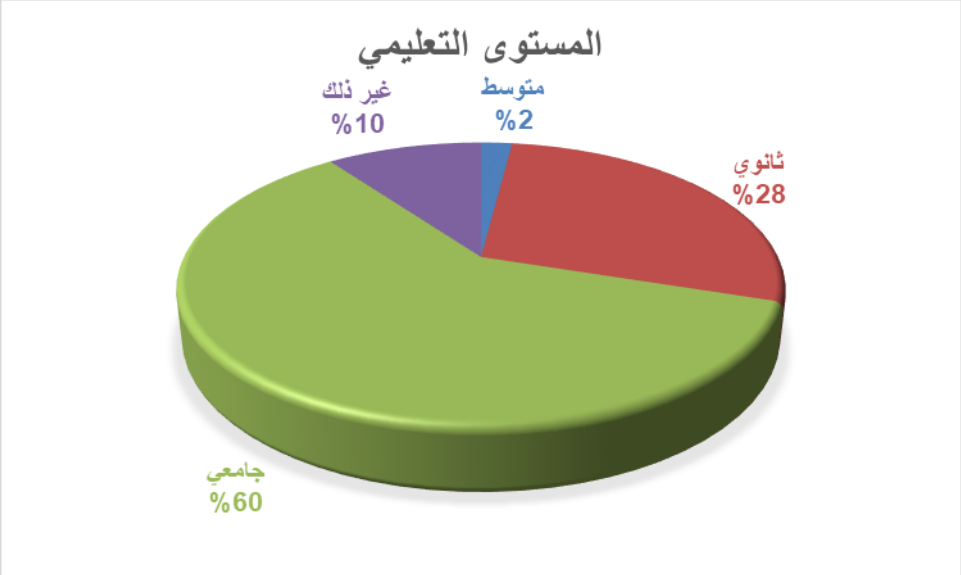
تحليل الجدول رقم 6: نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (06) أن أعلى نسبة سجلت لدى الفئة العمرية الثانية والتي تتراوح أعمارهم مآبين (30-40 **سنة**) حيث بلغت نسبتها 38.0%، تليها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم مآبين (40-50 **سنة**) بنسبة % 26.0 من أفراد عينة الدراسة، أما بالنسبة للفئة العمرية الأولى والتي نسبة أعمارهم **أقل من** (30 سنة) فقد إحتلت المركز الثالث حيث نجدها بنسبة 22.0%، في حين أن الفئة العمرية الرابعة والتي نسبة أعمارهم (50 سنة) فأكثر فتمثلت **بنسبة** 14.0% وإحتلت المركز الأخير، ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة قد توزعوا على كافة الفئات العمرية الموجودة، ويمكن القول أن أفراد عينة الدراسة هم عبارة عن خليط متجانس من الشباب والكبار.



الشكل رقم8: خصائص العينة وفق السن

الجدول رقم7: توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	3	%2.0
ثانوي	46	%28.0
جامعي	98	%60.0
غير ذلك	17	%10.0
المجموع	**164**	%100.0



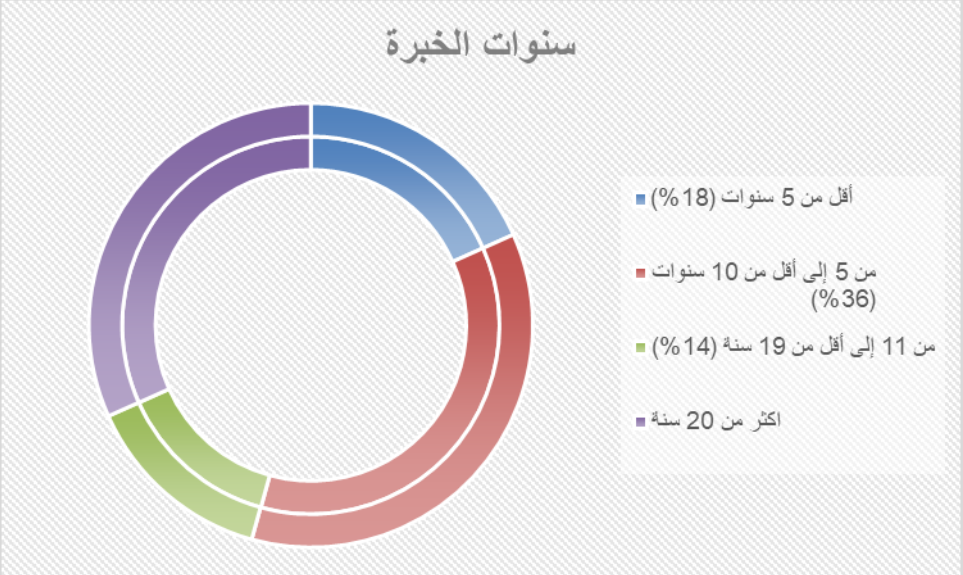
الشكل رقم 9: خصائص العينة وفقا للمستوى التعيمي

-تحليل الجدول رقم 07: نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (07) أن أعلى نسبة سجلت لدى المستوى الجامعي بنسبة (60.0%) وتليها ذو المستوى التعليمي الثانوي بنسبة (28.0%)، وأن نسبة (10.0%) كانت لغير ذلك، وأن نسبة (2.0%) من عينة الدراسة كانت لذوي المستوى التعليمي المتوسط، ومن أهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها من خلال القراءة

الإحصائيات لهذا الجدول هو إرتفاع نسبة المستوى التعليمي الجامعي داخل المؤسسة فكلما إرتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته داخل المؤسسة وتصبح لديه رغبة قوية لإشباع حاجاته الإجتماعية والنفسية، كما نلاحظ أن مجتمع البحث كله من فئة متعلمة حتى وإن إختلفت مستوياتهم وهذا يرجع حسب طبيعة عملهم.

الجدول رقم8:توزيع افراد عينة الدراسة وفق **سنوات الخبرة في قطاع الشباب والرياضة**

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	30	%18.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	59	%36.0
من 11 إلى أقل من 19 سنة	23	%14.0
اكثر من 20 سنة	52	%32
المجموع	**164**	%100.0



الشكل رقم10:خصائص العينة وفقا **سنوات الخبرة في قطاع الشباب والرياضة**

-تحليل الجدول رقم 08: نلاحظ في الجدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة ومنه يمكن أن نستنتج أن أعلى نسبة كانت للفئة التي تتراوح أقدميتهم في العمل (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت 36.0% تأتي بعدها الفئة التي تتراوح أقدميتهم مابين

(20 إلى أقل من 30 سنة) وذلك بنسبة بلغت 26.0%، في حين إحتلت المركز الثالث الفئة التي تبلغ أقدميتهم (أقل من 5 سنوات) وكانت بنسبة بلغت 18.%، أما الفئة التي تتراوح أقدميتهم في العمل مآبين (10من الى اقل من 20 سنة) فقد إحتلت المركز الرابع بنسبة 14.0%، بينما الفئة التي تبلغ أقدميتهم (30سنة فأكثر) جاءت في المركز الأخير بنسبة 6.0%.

وتدل النتيجة السابقة على تنوع الخبرات العلمية لأفراد الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية، حيث تعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة على آراء الأفراد نحو الأشياء، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين إتجاهات إيجابية نحو موضوع معين، وكذلك تدل على إعتماد الإدارة في عملية التشغيل على عنصر الشباب.

4-3- ضبط متغيرات الدراسة:

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

وفي البحوث عادة ما يشار إلى المتغير الذي يعتقد بأنه يتأثر أو يعدل ببعض المعالجات بأنه متغير تابع بينما يشار إلى المتغير المستقل بأنه ذلك المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة ويقع تحت سيطرة الباحث متغير المعالجة فعلى سبيل المثال إذا كان الباحث مهتماً بأثر تطبيق الجودة في منشأة صناعية ما على زيادة حجم المبيعات فإن حجم المبيعات في هذه الحالة يعتبر متغيراً معتمداً على المتغير المستقل تطبيق أنظمة الجودة. **(فريد كامل أبو زينة، ص 27-28، عام 2006م)**

أولا: المتغير المستقل : هو المتغير أو العامل الذي يغير الباحث في مقداره ليدرس الآثار المترتبة على ذلك في متغير أخر **(عبد الفتاح محمد دويدار، ص72، عام 2007م)** والمتغير المستقل في بحثنا هو القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

ثانيا: المتغير التابع : هو المتغير الذي يتغير بتغير المتغير المستقل وهو ما ينعكس عليه آثار ما يحدث من تغير في المتغير المستقل، إذا كانت ثمة علاقة بين متغيرين **(عبد الفتاح محمد دويدار، ص72، عام 2007م)** والمتغير التابع هو عملية اتخاذ القرار.

4-5- أدوات جمع البيانات: يشير "محمد شفيق" أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها وكشف إرتباطها بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً. **(محمد شفيق، ص111، عام 1998م)**

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

4-5-1-المقابلة: هناك ترجمتان لكلمة "**Interview**" فيطلق عليها أحياناً "إستفسار" وتترجم أحياناً بالمقابلة والكلمتان تشيران إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات. **(فاطمة عوض صابر، ص131، عام 2002م)**

ويمكن القول أن المقابلة تعتبر إستفتاء شفوياً، وذلك لأنه بدلا من كتابة الإجابات فإن المبحوث يعطي معلوماته وإجاباته شفوياً ويقوم الباحث بكتابة هذه الإستجابات أو تسجيلها، وتعرف بأنها: "أداة مهمة من أدوات البحث العلمي، مؤلفة من عدد من الأسئلة يجيب عليها المفحوص شفهيا أثناء اللقاء المباشر الذي يتم بينه وبين الباحث، وتعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث وتعرف المقابلة على "أنها التبادل اللفظي الذي يتم وجهاً لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو أشخاص آخرين". **(عبد الباسط محمد محسن، ص330، عام 1982م)**

وقد أجرى الباحث مقابلة شخصية مع مدير الموارد البشرية والتكوين والتنظيم بالادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة ،والتي حاول من خلالها إعطاء الحرية المطلقة للمبحوث للإجابة على بعض الأسئلة والملاحظات التي يكتنفها الغموض والتعرف على أهم الخصائص ومميزات أفراد العينة و كذلك التعرف أكثر على المكان الذي سيجرى فيه الدراسة الميدانية.

4-5-2-الإستبانة: تعتبر هده الأخيرة من أحسن الوسائل المستعملة في البحث العلمي وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، وتعرف الإستمارة على انها النموذج الذي يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو

مشكلة البحث ويتم تنفيذ الإستمارة عن طريق المقابلة الشخصية. **(عبد الفتاح محمد دويدار، 2007 م، ص 73)**

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

وبما أننا بصدد معرفة علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بعملية إتخاذ القرار لدى موظفي الإدارات الرياضية، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد إعتمد الباحث على إستخدام الآداتين التاليين في الدراسة "مقياس القيادة التحويلية والتبادلية ومقياس إتحاذ القرار".

أولا: مقياس القيادة التحويلية والقيادة التبادلية: تم الاستعانة بمقياس (MLQ) المصمم من قبل كل من "باس" و "أفوليو" وتمت ترجمته إلى اللغة من قبل الهواري1999 م.

حيث يتكون مقياس القيادة التحويلة من 4 أبعاد: "البعد الأول (التأثير المثالي)، البعد الثاني (التحفيز الإلهامي) ، البعد الثالث (التحفيز الفكرية)أما البعد الرابع (الإعتبار الفردي). **(د.الشريف، أماني محمد محسن، عام 2016م)**

في حين ان مقياس القيادة التبادلية يتكون من 3 ابعاد:البعد الأول (المكفات المشروطة)، البعد الثاني (الادارة بالاستثناء الفاعلة)، البعد الثالث فهو (الادارة بالاستثناء السلبية).

مفتاح المقياس: تنقط الإجابات في مقياس القيادة التحويلية والتبادلية وفق مقياس ليكارت المتدرج الخماسي (1-5) وهو موضح في الجدول التالي:

الإجابة	الدرجة
موافق بشدة	5
أوافق	4
أوافق الى حد ما	3
لا موافق	2
لا موافق بشدة	1

الجدول رقم 9: يمثل درجات مقياس القيادة التحويلية و القيادة التبادلية وفق نموذج ليكارت (د.الشريف، أماني محمد محسن، عام 2016م)

ثانيا- مقياس عملية اتخاذ القرار :

يُعدّ مقياس **Scott & Bruce (1995)** من احسن الأدوات المعتمدة في ميدان السلوك التنظيمي، إذ يتكوّن من **خمسة أبعاد تمثّل أنماط اتخاذ القرار** (العقلاني، الحدسي،

التبعي، التجنّبي، والعفوي)، تُقاس عبر **2 بندًا** صُمِّمت لقياس التوجهات المعرفية والسلوكية للأفراد أثناء عملية صنع القرار. ويتميّز المقياس بارتفاع معاملَي الصدق والثبات.

يتكون مقياس عملية اتختذ القرار من 4 ابعاد: البعد الأول (وضوح عملية اتخاذ القرار)، البعد الثاني (المشاركة في اتخاذ القرار)، البعد الثالث (فعالية اتخاذ القرار)، بينما البعد الرابع (البيئة التنظيمية لتخاذ القرار).

مفتاح المقياس: تنقط الإستجابات في مقياس عملية إتخاذ القرار وفق مقياس ليكارت المتدرج الخماسي (1-5) وهو موضح في الجدول التالي:

الإجابة	الدرجة
أوافق بشدة	**5**
أوافق	**4**
اوافق الى حد ما	**3**
لا أوافق	**2**
لا أوافق بشدة	**1**

الجدول رقم 10:يمثل درجات مقياس عملية إتخاذ القرار وفق مقياس ليكارت

(رابح برباخ، ص 76، عام 2014م)

❖ **<u>الاستبيان:</u>** يحتوي على قسمين هما:

القسم الأول: يتناول المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث وإشتملت على 5 عناصر تمثلت في "الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في قطاع الشباب والرياضة".

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم من الإستبيان عبارات مقياس القيادة التحويلية وعبارات القيادة التبادلية وعبارات مقياس عملية إتخاذ القرارحيث تقيس رؤية الموظفين الإداريين بالوزارة في سلوكيات قياداتهم.

4-6- الخصائص السيكومترية للأداة:

4-6-1-صدق الأداة: صدق الإستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أُعِدّ لقياسه **(فاطمة عوض صابر، ص167، عام 2002م)**، كما يقصد بالصدق شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب

أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. **(عبد القادر بلخير، ص91، عام 2011م)**

ويكون الإختبار صادقاً عندما يقيس الغرض الذي وضع لأجله وهذه الصفة من أهم الصفات التي يجب أن يتميز بها الإختبار وهناك أنواع من الصدق منها الصدق المضمون أو الصدق المحتوى، الصدق التلازمي، صدق التنبؤ، الصدق الظاهري، صدق المحكمين، الصدق العاملي. **(خير الدين علي أحمد عويس، ص37، عام 1997م)**

كما تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقياس والإختبارات وهو يتعلق أساساً بنتائج الإختبار. **(محمد حسن علاوي، ص321، عام 1996م)**

اولا–صدق الإتساق الداخلي: يؤدي هذا الإختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للإختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى إرتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الإرتباط، يتم هذا الأسلوب بإستخدام معامل الإرتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للإستبيان. **(ليلى السيد فرحات، ص 122، عام2001م).**

1–صدق الإتساق الداخلي لفقرات مقياس القيادة التحويليه: حيث حساب الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان على عينة الدراسة الإستطلاعية البالغ حجمها "164" موظف، وذلك بحساب معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابع له كما يلي:

أولا: صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد التأثير المثالي:

رقم العبارة	نص العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	يظهر القائد التزاماً ثابتاً بالقيم المهنية	0.000	0. 929 **
2	يعمل القائد كنموذج يُحتذى به أمام العاملين	0.000	0. 916 **
3	يتصرف القائد بنزاهة حتى في المواقف المعقدة	0.000	0. 966 **
4	يتخذ القائد قراراته بعيداً عن المصالح الشخصية	0.000	0. 962 **
5	يُظهر القائد استعداداً للتضحية من أجل مصلحة المنظمة	0.000	0. 968 **
6	يحافظ القائد على ثقة العاملين	0.000	0. 954 **

	حتى في أوقات الأزمات		
7	يلتزم القائد بوعوده وتعهداته الوظيفية	0.000	0. 945**
8	يتعامل القائد مع الجميع بعدالة ومساواة	0.000	0. 957 **
9	يلتزم القائد بالقواعد التنظيمية حتى عندما لا يكون تحت الرقابة	0.000	0.948 **
10	يكسب القائد احترام العاملين من خلال سلوكه الإيجابي	0.000	0.951 **

الجدول رقم 11: يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد التأثير المثالي والدرجة الكلية له

الجدول رقم (11): يبين معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول "التأثير المثالي" والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الإرتباط بين (0.968) كأعلى إرتباط وكان في العبارة 5، وبين (0.916) كأدنى إرتباط وكان في العبارة 2، وهي قيم **مرتفعة جداً** وتشير إلى قوة ارتباط كبيرة بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه. كما تبيّن أن جميع قيم الدلالة الإحصائية بلغت **Sig = 0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة **0.01**، مما يعني أن معاملات الارتباط **دالة إحصائياً عند مستوى 0.01**.وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا : صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد التحفيز الإلهامي:

رقم العبارة	نص العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
11	يعبر القائد بوضوح عن رؤيته المستقبلية للمنظمة الرياضية	0.000	0.932 **
12	يحفز القائد العاملين نحو تحقيق أهداف تفوق التوقعات	0.000	0.946 **
13	يستخدم القائد لغة إيجابية تعزز التفاؤل بين العاملين	0.000	0.951 **
14	يشجع القائد على العمل بروح الفريق	0.000	0.944 **
15	يساعد القائد العاملين على الإيمان بأدوارهم داخل المنظمة	0.000	0.936 **
16	يربط القائد بين الجهود المبذولة والنتائج الاستراتيجية المتوقعة	0.000	0.923 **

17	يوضح القائد أهمية تحقيق أهداف المنظمة الرياضية للمجتمع	0.000	0.918 **
18	ينشر القائد ثقافة الإنجاز بين العاملين	0.000	0.925 **
19	يشجع القائد العاملين على تجاوز الإحباطات والتحديات	0.000	0.941 **
20	يحفّز القائد العاملين على الإبداع لتحقيق التفوق الإداري	0.000	0.947 **

الجدول رقم 12 : يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد التحفيز الإلهامي والدرجة الكلية له

الجدول رقم (12): يبين معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني "الحفز الإلهامي" والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الإرتباط بين (0.951) كأعلى إرتباط وكان في العبارة الثالثة وبين (0.618) كأدنى إرتباط وكان في العبارة الخامسة، كما أن قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، فعموماً يمكن القول بأن عبارات البعد الثاني "الحفز الإلهامي" دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد التحفيز الفكري:

الجدول رقم (13): يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد الإستثارة الفكرية والدرجة الكلية له

رقم العبارة	نص العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
21	يشجع القائد العاملين على تقديم أفكار جديدة	0.000	0.923**
22	يحفز القائد العاملين على التفكير بطريقة غير تقليدية	0.000	0.918**
23	يشجع القائد على اختبار أساليب عمل جديدة	0.000	0.934**
24	يناقش القائد المشكلات بطريقة تحليلية مع فريقه	0.000	0.926**
25	يقبل القائد الأفكار التي تخالف وجهة نظره	0.000	0.915**
26	يتيح القائد للعاملين الفرصة لابتكار حلول للمشكلات	0.000	0.905**
27	يقدم القائد أسئلة نقدية تدفع العاملين للتفكير العميق	0.000	0.911**
28	يشجع القائد على إعادة النظر في السياسات القديمة	0.000	0.904**
29	يدعم القائد اتخاذ القرارات المبنية على التحليل العلمي	0.000	0.899**

30	يهيئ القائد بيئة عمل تشجع التفكير الإبداعي	0.000	0.913**

من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS 25

الجدول رقم (13): يبين معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع "الإستثارة الفكرية" والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الإرتباط بين (0.934) كأعلى إرتباط وكان في العبارة الأولى وبين (0.899) كأدنى إرتباط وكان في العبارة الثانية، كما أن قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، فعموماً يمكن القول بأن عبارات البعد الثالث "الإعتبار الفردي" دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعا: صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد الإعتبار الفردي:

الجدول رقم 14:يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد الإعتبار الفردي والدرجة الكلية له

رقم العبارة	نص العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
31	يستمع القائد باهتمام لمشكلات العاملين الشخصية والمهنية	0.000	0. 882**
32	يقدم القائد دعماً فردياً لكل عضو في الفريق	0.000	0. 894**
33	يراعي القائد الفروق بين العاملين عند توزيع المهام	0.000	0. 902**
34	يهتم القائد بتنمية مهارات العاملين	0.000	0. 897**
35	يشجع القائد العاملين على التعبير عن آرائهم بحرية	0.000	0.884**
36	يوفر القائد فرص تدريب تتناسب مع احتياجات الموظفين	0.000	0.875 **
37	يخصص القائد وقتاً لمتابعة تطور كل موظف	0.000	0.862 **
38	يعترف القائد بجهود العاملين بشكل فردي	0.000	0.889 **
39	يضع القائد خططاً للتطوير المهني للأفراد	0.000	0.876 **
40	يساعد القائد الموظفين على التوازن بين العمل والحياة	0.000	0.881 **

من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS 25

القيمة الجدولية 0.6226 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية 14 .**

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

الجدول رقم (14) يبين معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث "الإعتبار الفردي" والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الإرتباط بين (0.902) كأعلى إرتباط وبين (0.862) كأدنى إرتباط ، كما أن قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، فعموماً يمكن القول بأن عبارات البعد الثالث "الإعتبار الفردي" دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

خامسا :صدق الإتساق الداخلي لأبعاد مقياس القيادة التحويلية:

الجدول رقم (15): يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون لأبعاد مقياس القيادة التحويلية والدرجة الكلية لها

البعد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
التأثير المثالي	0.000	0.931**
التحفيز الإلهامي	0.000	0.943 **
التحفيز الفكري	0.000	0.957 **
الاعتبار الفردي	0.000	0.948 **

من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم (15): الذي يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون لأبعاد مقياس القيادة التحويلية والدرجة الكلية لها حيث تتراوح معاملات الإرتباط بين أبعاد القيادة التحويلية بين (0.957) كأعلى إرتباط وكان في البعد الثالث "التحفيز الفكري" وبين (0.931) كأدنى إرتباط وكان في البعد الأول "التأثير المثالي"، كما أن قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، فعموماً يمكن القول بأن قيم معامل الإرتباط بيرسون لأبعاد مقياس القيادة التحويلية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2-صدق الإتساق الداخلي لفقرات مقياس القيادة التبادلية:

وتم حساب الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان على عينة الدراسة الإستطلاعية البالغ حجمها "164" موظف، وذلك بحساب معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابع له كما يلي:

أولا :صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد المكافآت المشروطة:

الجدول رقم16:يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد المكافآت المشروطة والدرجة الكلية له

رقم العبارة	عبارة بعد المكافآت المشروطة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	يحدد القائد توقعاته من العاملين بشكل واضح	0.000	0.931 **
2	يربط القائد بين الأداء الجيد والحصول على مكافآت	0.000	0.944 **
3	ينفذ القائد وعوده المتعلقة بالمكافآت	0.000	0.936 **
4	يستخدم القائد الحوافز لتشجيع الإنجاز	0.000	0.948 **
5	يتم تقديم المكافآت للعاملين بناءً على معايير عادلة	0.000	0.927 **
6	يوضح القائد أهداف الأداء قبل بدء العمل	0.000	0.918 **
7	يشجع القائد العاملين على تحسين الأداء للحصول على الحوافز	0.000	0.932 **
8	يناقش القائد مع العاملين نتائج أعمالهم بوضوح	0.000	0.945 **
9	يكافئ القائد الموظفين عند تحقيق إنجازات مميزة	0.000	0.938 **
10	يعتمد القائد على نظام واضح للمكافآت مقابل الأداء	0.000	0.949 **

من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS 25

القيمة الجدولية 0.6226 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) 14

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

الجدول رقم (11): يبين معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " **المكافآت المشروطة** " والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الإرتباط بين (0.949) كأعلى إرتباط وكان في العبارة رقم 10، وبين (0.918) كأدنى إرتباط وكان في العبارة رقم 6، وهي قيم **مرتفعة جداً** وتشير إلى قوة ارتباط كبيرة بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه. كما تبيّن أن جميع قيم الدلالة الإحصائية بلغت **Sig = 0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة **0.01**، مما يعني أن معاملات

الارتباط **دالة إحصائياً عند مستوى 0.01**.وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا : صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد الإدارة بالاستثناء-الفاعلة-

الجدول رقم17: يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد الإدارة بالاستثناء-الفاعلة- والدرجة الكلية له.

رقم العبارة	العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
11	يتابع القائد مستويات الأداء باستمرار	0.000	0.926 **
12	يتدخل القائد فور ظهور انحرافات أو أخطاء	0.000	0.918 **
13	يقوم القائد بتصحيح الأخطاء قبل أن تتكرر	0.000	0.933 **
14	يوفر القائد تغذية راجعة بعد كل مهمة	0.000	0.927 **
15	يركز القائد على الوقاية من حدوث الأخطاء	0.000	0.921 **
16	يراقب القائد تطبيق التعليمات التنظيمية	0.000	0.914 **
17	يحلل القائد أسباب المشكلات فور ظهورها	0.000	0.909 **
18	يتخذ القائد إجراءات تصحيحية بشكل مستمر	0.000	0.932 **
19	يعطي القائد توجيهات واضحة لتجنب الأخطاء المستقبلية	0.000	0.924 **
20	يحافظ القائد على جودة الأداء من خلال المتابعة الدائمة	0.000	0.917 **

من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS 25

الجدول رقم (11): يبين معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " **المكافآت المشروطة** " والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الإرتباط بين (0.949) كأعلى إرتباط وكان في العبارة رقم 10، وبين (0.918) كأدنى إرتباط وكان في العبارة رقم 6، وهي قيم **مرتفعة جداً** وتشير إلى قوة ارتباط كبيرة بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه. كما تبيّن أن جميع قيم الدلالة الإحصائية بلغت **Sig = 0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة **0.01**، مما يعني أن معاملات الارتباط **دالة إحصائياً عند مستوى 0.01**.وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد الإدارة بالاستثناء –السلبية–

الجدول رقم18: يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد الإدارة بالاستثناء–السلبية– والدرجة الكلية له

رقم العبارة	عبارة بعد الإدارة بالاستثناء –السلبية–	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
21	لا يتدخل القائد إلا عند حدوث أخطاء خطيرة	0.000	0.812 **
22	يتأخر القائد في متابعة الأعمال اليومية	0.000	0.784 **
23	ينتظر القائد حتى تتفاقم المشكلات قبل التدخل	0.000	0.768 **
24	لا يتابع القائد الأداء إلا عند ورود شكاوى	0.000	0.754 **
25	يترك القائد حل المشكلات للعاملين دون تدخل مبكر	0.000	0.726 **
26	يؤجل القائد القرارات المتعلقة بالمخالفات	0.000	0.733 **
27	يتجنب القائد الرقابة المستمرة	0.000	0.701 **
28	يتأخر القائد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية	0.000	0.695 **
29	يراجع القائد الأعمال فقط بعد ظهور نتائج سلبية	0.000	0.714 **
30	يعتمد القائد على الأسلوب التقليدي "التدخل عند الضرورة"	0.000	0.732 **

من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS 25

الجدول رقم 18: يبين معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "**الإدارة بالاستثناء – السلبية** " والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الإرتباط بين (0.812) كأعلى إرتباط وكان في العبارة رقم 21، وبين (0.695) كأدنى إرتباط وكان في العبارة رقم 28، وهي قيم **مرتفعة** وتشير إلى قوة ارتباط كبيرة بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه. كما تبيّن أن جميع قيم الدلالة الإحصائية بلغت **Sig = 0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة **0.01**، مما يعني أن معاملات الارتباط **دالة إحصائياً عند مستوى 0.01**.وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعا: صدق الإتساق الداخلي لأبعاد مقياس القيادة التبادلية:

الجدول رقم 19: يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون لأبعاد مقياس القيادة التبادلية والدرجة الكلية لها

أبعاد عملية إتخاذ القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
المكافآت المشروطة	0.000	0.936 **
الإدارة بالاستثناء –الفاعلة–	0.000	0.927 **
الإدارة بالاستثناء –السلبية–	0.000	0.781 **

من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم (19): الذي يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون لأبعاد مقياس القيادة التبادلية والدرجة الكلية لها حيث تتراوح معاملات الإرتباط بين أبعاد القيادة التبادلية بين (0.936) كأعلى إرتباط وكان في البعد الأول "المكافآت المشروطة" وبين (0.781) كأدنى إرتباط وكان في البعد الثالث "الإدارة بالاستثناء –السلبية–"، فعموماً يمكن القول بأن قيم معامل الإرتباط بيرسون لأبعاد مقياس القيادة التبادلية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

3- صدق الإتساق الداخلي لفقرات مقياس عملية اتخاذ القرار:

وتم حساب الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان على عينة الدراسة الإستطلاعية البالغ حجمها "164" موظف، وذلك بحساب معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابع له كما يلي:

أولا : صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد وضوح عملية اتخاذ القرار

الجدول رقم 20: يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد وضوح عملية اتخاذ القرار والدرجة الكلية له

رقم العبارة	عبارة بعد وضوح عملية إتخاذ القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	تتسم القرارات داخل المنظمة بالوضوح	0.000	0. 942**
2	يتم شرح أسباب اتخاذ القرار للعاملين	0.000	0. 953**
3	يحدد القائد المسؤولين عن تنفيذ كل قرار	0.000	0. 948**
4	تصدر القرارات بشكل موثق ورسمي	0.000	0. 936**

5	يفهم العاملون مراحل اتخاذ القرار	0.000	0. 947**
6	تُعرض كل القرارات عبر قنوات رسمية	0.000	0. 951**
7	تكون معايير اتخاذ القرار واضحة للجميع	0.000	0. 933**
8	يوضح القائد الآثار المتوقعة لكل قرار	0.000	0. 928**
9	يتم تقديم القرارات بلغة سهلة ومباشرة	0.000	0. 916**
10	يعرف العاملون أطر اتخاذ القرارات داخل المنظمة	0.000	0. 921**

من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول رقم (20) معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "**وضوح عملية إتخاذ القرار** " والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الإرتباط بين (0.953) كأعلى إرتباط وكان في العبارة رقم 2، وبين (0.916) كأدنى إرتباط وكان في العبارة رقم 9، وهي قيم **مرتفعة** وتشير إلى قوة ارتباط كبيرة بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه. كما تبيّن أن جميع قيم الدلالة الإحصائية بلغت **Sig = 0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة **0.01**، مما يعني أن معاملات الارتباط **دالة إحصائياً عند مستوى 0.01**.وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا : صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول 21: يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية له

رقم العبارة	عبارات بعد المشاركة في إتخاذ القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
11	يشارك العاملون في صياغة القرارات المهمة	0.000	0. 934**
12	يتم استشارة العاملين قبل اتخاذ القرارات	0.000	0. 936**
13	تُعقد اجتماعات لمناقشة القرارات قبل تطبيقها	0.000	0. 945**
14	يُؤخذ رأي العاملين في التغييرات التنظيمية	0.000	0. 927**
15	يشعر العاملون بأن مشاركتهم تُؤثر في القرارات	0.000	0. 922**

16	يشجع القائد على تبادل الرأي حول البدائل	0.000	0. 934**
17	يتاح الوقت الكافي للنقاش قبل اتخاذ القرار	0.000	0. 918**
18	يتم إشراك المختصين عند اتخاذ القرارات الفنية	0.000	0. 926**
19	يطلب القائد مقترحات العاملين بانتظام	0.000	0. 932**
20	يعتبر القائد مشاركة العاملين جزءاً أساسياً من القرار	0.000	0. 944**

من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS 25

يبين الجدول 21 ، معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "**المشاركة في إتخاذ القرار**" والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الإرتباط بين (0.945) كأعلى إرتباط وكان في العبارة رقم 13، وبين (0.918) كأدنى إرتباط وكان في العبارة رقم17، وهي قيم **مرتفعة** وتشير إلى قوة ارتباط كبيرة بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه. كما تبيّن أن جميع قيم الدلالة الإحصائية بلغت **Sig = 0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة **0.01**، مما يعني أن معاملات الارتباط **دالة إحصائياً عند مستوى 0.01**.وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد فعالية إتخاذ القرار

الجدول رقم22: يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد فعالية اتخاذ القرار والدرجة الكلية له

الرقم	عبارات بعد فعالية إتخاذ القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
21	تُتخذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة	0.000	0. 918**
22	تصدر القرارات في الوقت المناسب	0.000	0. 914**
22	تؤدي القرارات إلى تحسين الأداء الرياضي	0.000	0. 926**
24	تساعد القرارات على حل المشكلات بطريقة فعّالة	0.000	0. 937**
25	تحقق القرارات نتائج إيجابية على المدى الطويل	0.000	0. 942**
26	يتم تقييم فعالية القرارات بعد تنفيذها	0.000	0. 948**
27	يعتمد القائد على البيانات في اتخاذ القرار	0.000	0. 951**
28	ترتبط القرارات بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة	0.000	0. 936**
29	تُعد عملية اتخاذ القرار سريعة وملائمة	0.000	0. 929**

30	يتم تحديث القرارات عند ظهور متغيرات جديدة	0.000	0. 933**

من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول رقم (22) معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "**فعالية إتخاذ القرار** " والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الإرتباط بين (0.951) كأعلى إرتباط وكان في العبارة رقم 22، وبين (0.914) كأدنى إرتباط وكان في العبارة رقم 22، وهي قيم **مرتفعة** وتشير إلى قوة ارتباط كبيرة بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه. كما تبيّن أن جميع قيم الدلالة الإحصائية بلغت **Sig = 0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة **0.01**، مما يعني أن معاملات الارتباط **دالة إحصائياً عند مستوى 0.01**.وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعا : صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد البيئة التنظيمية الداعمة للقرار:

الجدول 23: يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون بين فقرات بعد البيئة التنظيمية الداعمة للقرار والدرجة الكلية له

رقم	عبارة بعد البيئة التنظيمية الداعمة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
31	تتوفر معلومات موثوقة لمساعدة القائد في اتخاذ القرار	0.000	0.918 **
32	تتمتع المنظمة بقنوات اتصال فعالة	0.000	0.927 **
33	توفر الإدارة تكنولوجيا تدعم صنع القرار	0.000	0.934 **
34	تساعد ثقافة المنظمة على تشجيع اتخاذ القرار السليم	0.000	0.936 **
35	يتعاون العاملون في توفير معطيات القرار	0.000	0.922 **
36	تقدم الإدارة تدريباً للعاملين حول مهارات اتخاذ القرار	0.000	0.901 **
37	تتوفر موارد كافية لدعم تنفيذ القرارات	0.000	0.892 **
38	يتم احترام التسلسل الإداري في عملية اتخاذ القرار	0.000	0.915 **
39	يلتزم العاملون بتطبيق القرارات الصادرة	0.000	0.909 **
40	تشجع المنظمة على المبادرة عند اتخاذ القرارات	0.000	0.918 **

من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS 25

يبين الجدول رقم (23): معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات بعد"**البيئة التنظيمية الداعمة**" والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الإرتباط بين (0.936) كأعلى إرتباط

وكان في العبارة رقم 34، وبين (0.892) كأدنى إرتباط وكان في العبارة رقم 37، وهي قيم **مرتفعة** وتشير إلى قوة ارتباط كبيرة بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه. كما تبيّن أن جميع قيم الدلالة الإحصائية بلغت **Sig = 0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة **0.01**، مما يعني أن معاملات الارتباط **دالة إحصائياً عند مستوى 0.01**. وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

خامسا : صدق الإتساق الداخلي لأبعاد مقياس عملية اتخاذ القرار:

الجدول رقم 24: يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون لأبعاد مقياس عملية اتخاذ القرار والدرجة الكلية لها

البعد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
وضوح عملية اتخاذ القرار	0.000	0.921 **
المشاركة في اتخاذ القرار	0.000	0.934 **
فعالية اتخاذ القرار	0.000	0.957 **
البيئة التنظيمية الداعمة للقرار	0.000	0.909**

يبين الجدول رقم (19): الذي يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون لأبعاد مقياس عملية إتخاذ القراروالدرجة الكلية له حيث تتراوح معاملات الإرتباط بين أبعاد عملية إتخاذ القراربين (957.0) كأعلى إرتباط وكان في البعد الثالث "فعالية إتخاذ القرار" وبين (0.909) كأدنى إرتباط وكان في البعد الرابع "البيئة التنظيمية الداعمة للقرار "، فعموماً يمكن القول بأن قيم معامل الإرتباط بيرسون لأبعاد مقياس القيادة التبادلية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

سادسا: صدق الإتساق الداخلي للاستمارة:

المقياس	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
القيادة التحويلية	0.000	0. 934**
القيادة التبادلية	0.000	0. 918**
عملية اتخاذ القرار	0.000	0. 947**

الجدول رقم (25): يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون لفقرات الإستمارة ككل والدرجة الكلية لها

من خلال الجدول رقم (25): الذي يبين قيم معامل الإرتباط بيرسون لفقرات الإستمارة ككل والدرجة الكلية لها، حيث كانت قيمة معامل الإرتباط بيرسون لمقياس القيادة التحويلية (0.934) وكانت قيمة معامل الإرتباط بيرسون لمقياس القيادة التبادلية (0.918)، وكانت قيمة معامل الإرتباط بيرسون لمقياس عملية إتخاذ القرار (0.947)، فعموماً يمكن القول بأن قيم معامل الإرتباط بيرسون للإستمارة ككل دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات الإستمارة صادقة ومتسقة وقوية داخلياً لما وضعت لقياسه.

4-6-2- ثبات الأداة: يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الإستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. **(أحمد الرقب، عام 2010م، ص: 67)**

ويعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية إستخدام أي إختبار أو إستبيان، كما إن ثبات أداة الدراسة يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. **(زياد بن عبد الله الدهشة، ص78، عام 2006م)**

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

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

الجدول رقم (26): يبين قيمة معامل Cronbach s Alpha لثبات مقياس القيادة التحويلية

الرقم	البُعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	التأثير المثالي	10	0.972**
2	التحفيز الإلهامي	10	0.968**
3	التحفيز الفكري	10	0.965**
4	الاعتبار الفردي	10	0.958**

نلاحظ من الجدول رقم (26): أن معامل آلفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية تتراوح بين (0.972) كأعلى ثبات وكان في البعد الأول "الإستثارة الفكرية" وبين (0.958) كأدنى ثبات وكان في البعد الرابع "الإعتبار الفردي "، وهي معاملات مرتفعة جداً، وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة جداً وتدل على ثبات أبعاد القيادة التحويلية مما يجعلنا بثقة تامة على صحة المقياس وصلاحيته لتحليل وتفسير النتائج وإختبار الفرضيات.

الجدول رقم (27): يبين قيمة معامل Cronbach s Alpha لثبات مقياس القيادة التبادلية

الرقم	البُعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	**المكافآت المشروطة**	10	0. 963**
2	**الإدارة بالاستثناء –الفاعلة–**	10	0. 952**
3	**الإدارة بالاستثناء –السلبية–**	10	0. 881**

من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS 25

الجدول رقم (28): يبين قيمة معامل Cronbach s Alpha لثبات مقياس عملية اتخاذ القرار

الرقم	البُعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	**وضوح عملية اتخاذ القرار**	10	0.964**
2	**المشاركة في اتخاذ القرار**	10	0.969**
3	**فعالية اتخاذ القرار**	10	0.971**
4	**البيئة التنظيمية الداعمة للقرار**	10	0.963**

نلاحظ من الجدول رقم: (28) أن معامل آلفا كرونباخ لثبات مقياس عملية إتخاذ القرار تتراوح بين (0.971) في بعد فعالية إتخاذ القرار وبين (0.963) في بعد البيئة التنظيمية الداعمة للقرار ، وهي معاملات مرتفعة ، وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة جداً وتدل على أن آداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا بثقة تامة على ثبات مقياس عملية إتخاذ القرار، وصلاحيته لتحليل وتفسير النتائج وإختبار الفرضيات.

الجدول رقم (29): يبين قيمة معامل Cronbach s Alpha لثبات الإستمارة

المقياس	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
مقياس القيادة التحويلية	40	0.990**
مقياس القيادة التبادلية	30	0.972**

مقياس اتخاذ القرار	40	0.989**

من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS 25

نلاحظ من الجدول رقم (29): أن معامل آلفا كرونباخ للإستبيان ككل تتراوح بين (0.990) في مقياس القيادة التحويلية وبين (0.972) في مقياس القيادة التبادلية ، وهي معاملات مرتفعة جداً، وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة جداً وتدل على أن آداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا بثقة تامة على ثبات الإستمارة وصلاحيتها لتحليل وتفسير النتائج.

4-7- أدوات التحليل الإحصائي:

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

- إختبار الصدق والثبات: بالإستعانة بمعامل آلفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الإرتباط
- بيرسون لقياس صدق الإستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات العامة.
- المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوصف متغيرات البحث.
- إختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة لتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات ومتغيرات البحث.
- إختبار الفروق anova لمعرفة مستوى الدلالة للمتغيرات الأخرى مثل (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل).

الخلاصة:

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

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

الفصل الخامس:

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل شامل لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالقيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعلاقتهما بعملية اتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي **SPSS** لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، أهمها: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون، واختبارات الفروق **T-test)** و **ANOVA).** ويتم في هذا الفصل عرض النتائج، وتفسيرها، ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة، ثم اختبار الفرضيات الجزئية والعامة.

5-1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

تحليل إجابات الأفراد على عبارات متغيرات الدراسة المتغير المستقل: "القيادة التحويلية والتبادلية و المتغير التابع: إتخاذ القرار ".

لمحاول معرفة آراء وإتجاهات أفراد العينة ومستوى توفر القيادة التحويلية والتبادلية لدى القادة الإداريين الذين يتعاملون معهم، ومستوى توفر إتخاذ القرار لديهم، "بمعنى مستوى توفر عملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين التابعين للإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة وهذا من خلال تحليل عبارات أبعاد كل محور بإستخدام:

- **إختبار (One Sample T test)** للعينة الواحدة **لمعرفة إيجابية أو سلبية العبارة:**

  حيث تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة ل T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة ل T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية

- **المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري**.

الجدول رقم (30): يوضح مستوى التوفر:

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى5
مستوى التوفر	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss v25

بإعتماد طول الفئة = (الحد الأعلى – الحد الأدنى / عدد المستويات)

أي 0.8 =5 / (5-1) ومنه وضع معيار.

والحكم على مستوى التوفر كما يلي:

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في **المحور بالإعتماد على أكبر قيمة المتوسط في المحور**.

5-1-1- عرض وتحليل أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية و التبادلية) :

1- القيادة التحويلة:

❖ **البعد الأول (التأثير المثالي):** أي مدى توافر سمة **التأثير المثالي** لدى القادة الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

الجدول رقم 31 : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول **(التأثير المثالي)**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوى التقدير
01	-يظهر القائد التزاماً ثابتاً بالقيم المهنية	3.91	0.98	78.2%	مرتفع
02	-يعمل القائد كنموذج يُحتذى به أمام العاملين	3.90	0.94	78.0%	مرتفع
03	-يتصرف القائد بنزاهة حتى في المواقف المعقدة	4.04	0.91	80.8%	مرتفع
04	-يتخذ القائد قراراته بعيداً عن المصالح الشخصية	4.08	0.89	81.6%	مرتفع
05	-يُظهر القائد استعداداً للتضحية من أجل مصلحة المنظمة	4.10	0.88	82.0%	مرتفع
06	-يحافظ القائد على ثقة العاملين حتى في أوقات الأزمات	3.85	0.97	77.0%	مرتفع
07	-يلتزم القائد بوعوده وتعهداته الوظيفية	3.99	0.95	79.8%	مرتفع
08	-يتعامل القائد مع الجميع بعدالة ومساواة	4.09	0.87	81.8%	مرتفع
09	يلتزم القائد بالقواعد التنظيمية حتى عندما لا يكون تحت الرقابة	4.05	0.88	81.0%	مرتفع
10	يكسب القائد احترام العاملين من خلال سلوكه الإيجابي	4.08	0.86	81.6%	مرتفع
	المتوسط العام	**4.01**	—	**80.2%**	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss 25

تحليل الجدول رقم 31: من خلال الجدول رقم والمتعلق بعبارات البعد الأول "**التأثير المثالي**" بالقيادة التحويلية نجد ما يلي: من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ أن من العبارات التي أجاب عليها أفراد العينة والمتعلقة ببعد **(التأثير المثالي)** العبارة رقم (5) التي فحواها " يُظهر القائد استعداداً للتضحية من أجل مصلحة المنظمة" إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) و إنحراف معياري (0.88) وهذا يشير الى أن التأثير المثالي يهتم كثيرا بالجانب التأثير بالقدوة و الأخلاق القيادية النبيلة.

بينما إحتلت العبارة رقم (6) التي فحواها"يحافظ القائد على ثقة العاملين حتى في أوقات الأزمات" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وإنحراف معياري (0.97) وهذا يشير الى علاقة القيادة مع الموظفين يسودها الثقة المتبادلة.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الأول الذي بلغ (4.01)، فهو ينتمي إلى المجال العالي، أي أن إتجاهات أفراد العينة إيجابية ويوافقون على أن مستوى تطبيق البعد الأول (التأثير المثالي)، للقياديين بالإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة محل الدراسة بدرجة عالية.

❖ **البعد الثاني: التحفيز الإلهامي.**

الجدول رقم 32: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحفيز الإلهامي

الرقم	رقم الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التقدير
11	-يعبر القائد بوضوح عن رؤيته المستقبلية للمنظمة الرياضية	3.73	1.04	74.6%	**مرتفع**
12	-يحفز القائد العاملين نحو تحقيق أهداف تفوق التوقعات	4.09	0.91	81.8%	**مرتفع**
13	-يستخدم القائد لغة إيجابية تعزز التفاؤل بين العاملين	4.10	0.89	82.0%	**مرتفع**
14	يشجع القائد على العمل بروح الفريق	4.06	0.90	81.2%	**مرتفع**
15	يساعد القائد العاملين على الإيمان بأدوارهم داخل المنظمة	4.02	0.93	80.4%	**مرتفع**
16	يربط القائد بين الجهود المبذولة والنتائج الاستراتيجية المتوقعة	4.01	0.92	80.2%	**مرتفع**
17	يوضح القائد أهمية تحقيق أهداف المنظمة الرياضية للمجتمع	4.06	0.89	81.2%	**مرتفع**
18	ينشر القائد ثقافة الإنجاز بين العاملين	4.14	0.86	82.8%	**مرتفع**
19	يشجع القائد العاملين على تجاوز الإحباطات والتحديات	4.14	0.87	82.8%	**مرتفع**
20	يحفّز القائد العاملين على الإبداع لتحقيق التفوق الإداري	4.16	0.86	83.2%	**مرتفع**
	المتوسط العام	**4.05**	—	**81.0%**	مرتفع

من خلال الاطلاع على نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد التحفيز الإلهامي، يتضح أن جميع الفقرات العشر جاءت ضمن مستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.73) و (4.16)، وهي قيم تشير إلى اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة تجاه ممارسة القادة لهذا الأسلوب القيادي.

وقد جاءت الفقرة رقم (20) التي مفادها "يحفّز القائد العاملين على الإبداع لتحقيق التفوق الإداري "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16)وانحراف معياري (0.86) وهو ما يعكس قدرة القادة على استثارة الدافعية الداخلية للعاملين وتشجيعهم نحو التميز.

أما الفقرة رقم 11: "يعبر القائد بوضوح عن رؤيته المستقبلية للمنظمة الرياضية" فاحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.73، ورغم ذلك فهي ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن القادة يقدمون رؤى واضحة نسبيًا للعاملين، لكن بدرجة أقل مقارنة بباقي الممارسات التحفيزية.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد والذي بلغ (4.05)، فإن مستوى ممارسة التحفيز الإلهامي يُعد مرتفعًا، مما يعني أن القادة الإداريين بوزارة الشباب والرياضة يمتلكون مهارات عالية في بث الحماس والتشجيع وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف تتجاوز التوقعات. وتنسجم هذه النتيجة مع الأدبيات التي تؤكد دور القيادة التحويلية في رفع الدافعية الداخلية لدى العاملين، وتعزيز إتخاذ القرار ، وخلق بيئة إيجابية محفزة داخل المنظمة الرياضية.

❖ **البعد الثالث :التحفيز الفكري.**

الجدول رقم 33: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث (التحفيز الفكري)

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
21	يشجع القائد العاملين على تقديم أفكار جديدة	4.24	0.84	84.8%	**مرتفع جداً**
22	يحفز القائد العاملين على التفكير بطريقة غير تقليدية	4.19	0.83	83.8%	**مرتفع**
23	يشجع القائد على اختبار أساليب عمل جديدة	4.18	0.83	83.6%	**مرتفع**
24	يناقش القائد المشكلات بطريقة تحليلية مع فريقه	4.07	0.89	81.4%	**مرتفع**
25	يقبل القائد الأفكار التي تخالف وجهة نظره	4.03	0.92	80.6%	**مرتفع**
26	يتيح القائد للعاملين الفرصة لابتكار حلول للمشكلات	4.21	0.82	84.2%	**مرتفع جداً**
27	يقدم القائد أسئلة نقدية تدفع العاملين للتفكير العميق	4.16	0.88	83.2%	**مرتفع**
28	يشجع القائد على إعادة النظر في السياسات القديمة	4.12	0.89	82.4%	**مرتفع**
29	يدعم القائد اتخاذ القرارات المبنية على التحليل العلمي	4.34	0.76	86.8%	**مرتفع جداً**
30	يهيئ القائد بيئة عمل تشجع التفكير الإبداعي	4.11	0.93	82.2%	**مرتفع**
	المتوسط العام	**4.17**	—	**83.4%**	مرتفع جداً

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss 25

من خلال الجدول أعلاه يتضح من بيانات هذا البعد أن القيادة في وزارة الشباب والرياضة تمارس مستوى عالياً من التحفيز الفكري، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية في مستوى

مرتفع جدا أو مرتفع، وتراوحت بين (4.03) و(4.34) مما يدل على اهتمام القادة بتشجيع الابتكار والتفكير التحليلي.

وقد احتلت الفقرة رقم (29) "يدعم القائد اتخاذ القرارات المبنية على التحليل العلمي" المرتبة الأولى بمتوسط (4.34) وهو أعلى متوسط في البعد، الأمر الذي يعكس اهتمام القادة بتبني ممارسات تحليلية علمية في إدارة العمل، وتشجيع العاملين على التفكير المنهجي.

كما جاءت الفقرة رقم (25) "يقبل القائد الأفكار التي تخالف وجهة نظره" بمتوسط (4.03) وهو الأدنى، لكنه يبقى ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى وجود درجة من تقبل الآراء، لكنها أقل مقارنة ببقية ممارسات التحفيز الفكري.

ويبلغ المتوسط العام للبعد (4.17) ضمن مستوى مرتفع جداً، مما يدل على أن القادة يشجعون التجديد، ويعتمدون بيئة عمل محفزة على التفكير الإبداعي، وهذا يعكس نضجاً قيادياً يتوافق مع متطلبات التسيير الحديث.

❖ **البعد الرابع: الاعتبار الفردي:**

الجدول رقم 34: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع (الإعتبار الفردي)

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	مستوى التقدير
31	يستمع القائد باهتمام لمشكلات العاملين الشخصية والمهنية	4.25	0.77	85.0%	**مرتفع جداً**
32	يقدم القائد دعماً فردياً لكل عضو في الفريق	4.18	0.82	83.6%	**مرتفع**
33	يراعي القائد الفروق بين العاملين عند توزيع المهام	4.09	0.87	81.8%	**مرتفع**
34	يهتم القائد بتنمية مهارات العاملين	4.05	0.89	81.0%	**مرتفع**
35	يشجع القائد العاملين على التعبير عن آرائهم بحرية	4.06	0.88	81.2%	**مرتفع**
36	يوفر القائد فرص تدريب تتناسب مع احتياجات الموظفين	4.00	0.94	80.0%	**مرتفع**
37	يخصص القائد وقتاً لمتابعة تطور كل موظف	3.72	1.02	74.4%	**متوسط**
38	يعترف القائد بجهود العاملين بشكل فردي	4.16	0.86	83.2%	**مرتفع**
39	يضع القائد خططاً للتطوير المهني للأفراد	4.00	0.93	80.0%	**مرتفع**
40	يساعد القائد الموظفين على التوازن بين العمل والحياة	4.14	0.87	82.8%	**مرتفع**
	المتوسط العام	**4.06**	—	**81.2%**	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss 25

تشير نتائج هذا البعد إلى مستوى مرتفع من ممارسة القادة لمبدأ الاعتبار الفردي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.72) و (4.25).

وقد جاءت الفقرة رقم (31) "يستمع القائد باهتمام لمشكلات العاملين الشخصية والمهنية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.25) وانحراف معياري (0.77)، مما يؤكد اهتمام القادة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

في حين جاءت الفقرة رقم (37) "يخصص القائد وقتاً لمتابعة تطور كل موظف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.72)، وهي قيمة ضمن المستوى المتوسط، مما يعكس أن المتابعة الفردية للتحسين المهني أقل ممارسة مقارنة ببقية عناصر الاعتبار الفردي.

ويبلغ المتوسط العام للبعد (4.06) وهو ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على توفر سلوكيات الاهتمام الفردي مثل الدعم والتوجيه وتنمية المهارات، وهذا يدعم دور القيادة التحويلية في تعزيز جودة العلاقات الإنسانية داخل الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

الجدول رقم 35: يمثل الأبعاد الكلية لمقياس القيادة التحويلية

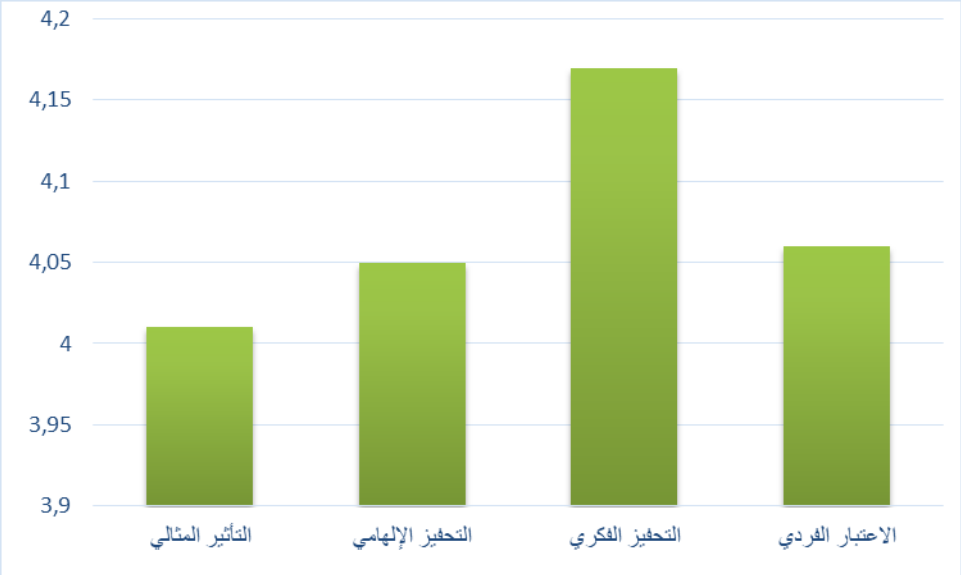
أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط العام	الانحراف المعياري للبُعد	الوزن النسبي%	مستوى التقدير
التأثير المثالي	4.01	**0.91**	80.2%	**مرتفع**
التحفيز الإلهامي	4.05	**0.92**	81.0%	**مرتفع**
التحفيز الفكري	4.17	**0.86**	83.4%	**مرتفع جداً**
الاعتبار الفردي	4.06	**0.90**	81.2%	**مرتفع**
القيادة التحويلية ككل	**4.07**	**0.90**	**81.4%**	**مرتفع**

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss 25

من خلال النتائج العامة للأبعاد الأربعة المكوّنة للقيادة التحويلية، يتضح أن جميع الأبعاد جاءت في **مستوى مرتفع إلى مرتفع جداً**، وهو ما يعكس توفّر الممارسات التحويلية لدى القادة الإداريين بشكل واضح.

وقد جاء **التحفيز الفكري** بالمرتبة الأولى بمتوسط **4.17**، مما يدل على اهتمام القادة بتشجيع التفكير الإبداعي وتبني أساليب تحليلية في العمل، بينما جاء **التأثير المثالي** في المرتبة الأخيرة بمتوسط **4.01**، لكنه لا يزال في المستوى المرتفع، مما يعني أن القادة يمثلون قدوة إيجابية للعاملين.

وتشير قيمة المتوسط الكلي للمقياس **(4.07)** إلى أن القيادة التحويلية تُمارَس بدرجة عالية، بما يعكس مناخاً تنظيمياً قائماً على الإلهام والتحفيز والتشجيع على التطوير، وهي سمات ضرورية لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية.



الشكل رقم 11: يمثل أعمدة بيانية تمثل متوسطات أبعاد القيادة التحويلية

2- أبعاد المتغير المستقل القيادة التبادلية :

❖ البعد الأول المكافآت المشروطة:

الجدول رقم 36: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول **(المكافئات المشروطة)**

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التقدير
1	يحدد القائد توقعاته من العاملين بشكل واضح	3.86	1.00	77.2%	**مرتفع**
2	يربط القائد بين الأداء الجيد والحصول على مكافآت	4.02	0.93	80.4%	**مرتفع**
3	ينفذ القائد وعوده المتعلقة بالمكافآت	3.86	1.03	77.2%	**مرتفع**
4	يستخدم القائد الحوافز لتشجيع الإنجاز	3.99	0.98	79.8%	**مرتفع**
5	يتم تقديم المكافآت للعاملين بناءً على معايير عادلة	4.00	0.88	80.0%	**مرتفع**
6	يوضح القائد أهداف الأداء قبل بدء العمل	4.14	0.83	82.8%	**مرتفع**
7	يشجع القائد العاملين على تحسين الأداء للحصول على الحوافز	4.09	0.86	81.8%	**مرتفع**
8	يناقش القائد مع العاملين نتائج أعمالهم بوضوح	4.12	0.84	82.4%	**مرتفع**
9	يكافئ القائد الموظفين عند تحقيق إنجازات مميزة	4.08	0.90	81.6%	**مرتفع**
10	يعتمد القائد على نظام واضح للمكافآت مقابل الأداء	4.06	0.92	81.2%	**مرتفع**

	المتوسط العام	**4.02**	—	**80.4%**	**مرتفع**

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss 25

تظهر نتائج هذا البعد أن القادة يمارسون المكافأة المشروطة بمستوى **مرتفع**، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين **(3.86)** و**(3.14)**، مما يشير إلى وجود نظام واضح للمكافأة قائم على الأداء والإنجاز.

وجاءت الفقرة رقم (1) "يوضح القائد أهداف الأداء قبل بدء العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.14)، مما يدل على أن القادة يضعون أهداف واضحة ومفهومة للعاملين قبل بداية الأعمال الموجهة إليهم.

في المقابل، حصلت الفقرة رقم (03) على أدنى متوسط (3.86)، ورغم ذلك فهي ضمن المستوى المتوسط المرتفع، مما يشير إلى وجود بعض التباين في تطبيق سياسات المكافآت. ويبلغ المتوسط العام لبعد المكافأة المشروط **(4.02)**، وهو متوسط مرتفع يعكس اعتماد القادة على نظام واضح للمساءلة قائم على تبادل المنفعة بين القائد والمرؤوس، ويتماشى مع مفهوم القيادة التبادلية في الأدبيات النظرية.

❖ البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء – الفاعلة

الجدول رقم 37: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني **(الإدارة بالاستثناء – الفاعلة)**

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التقدير
11	يتابع القائد مستويات الأداء باستمرار	4.07	0.88	81.4%	**مرتفع**
12	يتدخل القائد فور ظهور انحرافات أو أخطاء	4.07	0.91	81.4%	**مرتفع**
13	يقوم القائد بتصحيح الأخطاء قبل أن تتكرر	4.09	0.90	81.8%	**مرتفع**
14	يوفر القائد تغذية راجعة بعد كل مهمة	4.02	0.95	80.4%	**مرتفع**
15	يركز القائد على الوقاية من حدوث الأخطاء	4.01	0.93	80.2%	**مرتفع**
16	يراقب القائد تطبيق التعليمات التنظيمية	3.98	0.97	79.6%	**مرتفع**
17	يحلل القائد أسباب المشكلات فور ظهورها	4.01	0.94	80.2%	**مرتفع**
18	يتخذ القائد إجراءات تصحيحية بشكل مستمر	4.00	0.95	80.0%	**مرتفع**
19	يعطي القائد توجيهات واضحة لتجنب الأخطاء المستقبلية	4.05	0.92	81.0%	**مرتفع**
20	يحافظ القائد على جودة الأداء من خلال المتابعة الدائمة	4.03	0.93	80.6%	**مرتفع**
	المتوسط العام	**4.03**	—	**80.6**	**مرتفع**

	%				

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss 25

تُظهر نتائج هذا البعد مستوى مرتفعاً من ممارسة أسلوب الإدارة الاستباقية، حيث جاءت متوسطات العبارات بين 3.98و 4.09، مما يشير بوضوح إلى أن القادة يتابعون العمل بصورة مستمرة ويتدخلون عند الضرورة. جاءت الفقرة رقم(13): "يقوم القائد بتصحيح الأخطاء قبل أن تتكرر" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.09، وهو ما يعكس حرص القادة على التدخل المبكر لتجنب تكرار الأخطاء وتعزيز الجودة.

أما الفقرة رقم (16): "يراقب القائد تطبيق التعليمات التنظيمية" فقد سجلت أدنى متوسط **(3.98)** لكنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن الرقابة التنظيمية موجودة لكنها أقل نسبياً مقارنة ببقية ممارسات هذا البعد.

ويدل المتوسط العام للبعد **(4.03)** على مستوى عالٍ من الممارسة، ويعكس الطبيعة الوقائية للقيادة التبادلية النشطة القائمة على المتابعة المستمرة واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

❖ البعد الثالث :الإدارة بالاستثناء – السلبية

الجدول رقم 38: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني **(الإدارة بالاستثناء – السلبية)**

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التقدير
21	لا يتدخل القائد إلا عند حدوث أخطاء خطيرة	3.72	1.05	74.4%	**متوسط**
22	يتأخر القائد في متابعة الأعمال اليومية	2.91	1.12	58.2%	**منخفض**
23	ينتظر القائد حتى تتفاقم المشكلات قبل التدخل	2.36	1.07	47.2%	**منخفض**
24	لا يتابع القائد الأداء إلا عند ورود شكاوى	2.51	1.09	50.2%	**منخفض**
25	يترك القائد حل المشكلات للعاملين دون تدخل مبكر	2.49	1.08	49.8%	**منخفض**
26	يؤجل القائد القرارات المتعلقة بالمخالفات	2.34	1.06	46.8%	**منخفض**
27	يتجنب القائد الرقابة المستمرة	2.06	1.10	41.2%	**منخفض**
28	يتأخر القائد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية	2.12	1.08	42.4%	**منخفض**
29	يراجع القائد الأعمال فقط بعد ظهور نتائج سلبية	2.08	1.07	41.6%	**منخفض**

30	"يعتمد القائد على الأسلوب التقليدي "التدخل عند الضرورة	2.20	1.09	44.0%	منخفض
	المتوسط العام	**2.38**	—	**47.6%**	**منخفض**

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss 25

من خلال الجدول أعلاه وعلى عكس الأبعاد السابقة، جاءت نتائج هذا البعد في المستوى المنخفض، حيث تراوحت المتوسطات بين 2.06 و 3.72، وغالبية العبارات ضمن مستوى منخفض أو متوسط.

وقد حصلت الفقرة رقم (21): "لا يتدخل القائد إلا عند حدوث أخطاء خطيرة" على أعلى متوسط (3.72) لكنها تبقى ضمن المستوى المتوسط، وهو ما يعني أن القادة يتدخلون أحياناً فقط عند ظهور المشكلات الكبيرة.

بينما جاءت الفقرة رقم (27): "يتجنب القائد الرقابة المستمرة"،في المرتبة الأخيرة بمتوسط **2.06**، وهو ما يشير إلى أن القادة لا يتجنبون الرقابة بشكل كبير، بل على العكس يميلون إلى المتابعة المستمرة. والمتوسط العام للبعد **(2.38)** يعكس ضعف استخدام هذا الأسلوب، مما يدل على أن القادة لا يعتمدون على الإدارة السلبية ولا يؤجلون التدخل في المشكلات، وهو مؤشر إيجابي يعكس نهجاً أكثر فاعلية في القيادة.

❖ **الجدول رقم 38: يمثل النتيجة الكلية لمقياس القيادة التبادلية:**

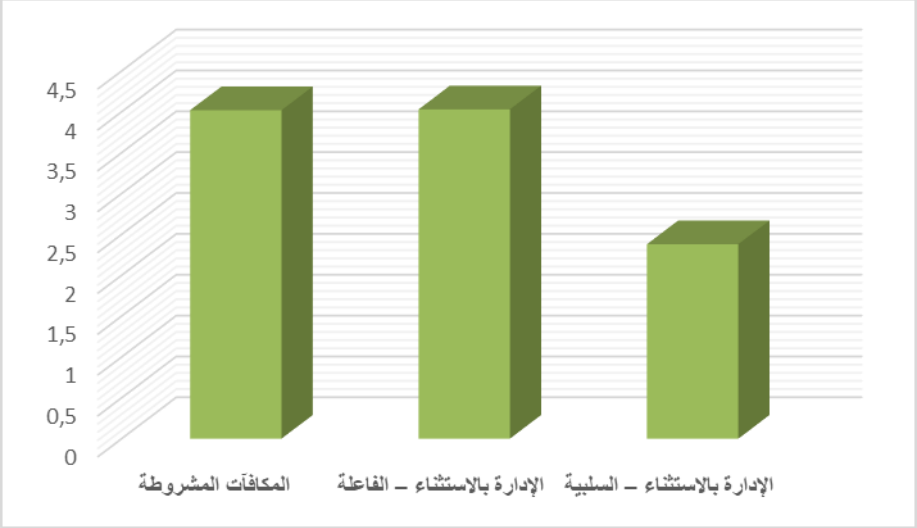
البعد	المتوسط العام	الوزن النسبي	مستوى التقدير
المكافآت المشروطة	4.02	80.4%	**مرتفع**
الإدارة بالاستثناء – الفاعلة	4.03	80.6%	**مرتفع**
الإدارة بالاستثناء – السلبية	2.38	47.6%	**منخفض**
النتيجة الكلية	**3.48**	**69.6%**	**متوسط**

يظهر من النتائج أن القيادة التبادلية تُمارَس بدرجة متوسطة إجمالاً، وذلك بسبب ظهور أحد أبعادها بمستوى منخفض.

فقد جاء بعد الإدارة بالاستثناء – الفاعلة في المرتبة الأولى بمتوسط 4.03، مما يعكس ممارسة القادة للمتابعة المستمرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

بينما جاء بعد الإدارة بالاستثناء – السلبية بمستوى منخفض جداً (2.38)، ما يدل على أن القادة لا يميلون إلى أسلوب الإهمال أو تأجيل التدخل، وهو مؤشر إيجابي.

ويعكس المتوسط العام للمقياس (3.48) مستوى متوسطاً للقيادة التبادلية؛ ويظهر أن الإدارة تعتمد هذا الأسلوب بدرجة أقل من القيادة التحويلية، وهو ما يتوافق مع طبيعة المؤسسات الحديثة التي تميل أكثر نحو الأساليب التحويلية.



الشكل 12: يمثل أعمدة بيانية لمتوسطات أبعاد القيادة التبادلية .

5-1-2- عرض وتحليل أبعاد المتغير التابع:

❖ البعد الأول: وضوح عملية اتخاذ القرار:

الجدول رقم 40: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول **(وضوح عملية اتخاذ القرار)**

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التقدير
1	تتسم القرارات داخل المنظمة بالوضوح	3.95	0.96	79.0%	**مرتفع**
2	يتم شرح أسباب اتخاذ القرار للعاملين	3.89	0.99	77.8%	**مرتفع**
3	يحدد القائد المسؤولين عن تنفيذ كل قرار	4.06	0.87	81.2%	**مرتفع**

4	تصدر القرارات بشكل موثق ورسمي	4.12	0.85	82.4%	مرتفع
5	يفهم العاملون مراحل اتخاذ القرار	4.10	0.86	82.0%	مرتفع
6	تُعرض كل القرارات عبر قنوات رسمية	4.08	0.88	81.6%	مرتفع
7	تكون معايير اتخاذ القرار واضحة للجميع	3.83	1.01	76.6%	مرتفع
8	يوضح القائد الآثار المتوقعة لكل قرار	3.90	0.99	78.0%	مرتفع
9	يتم تقديم القرارات بلغة سهلة ومباشرة	3.84	1.00	76.8%	مرتفع
10	يعرف العاملون أطر اتخاذ القرارات داخل المنظمة	3.83	1.00	76.6%	مرتفع
	المتوسط العام	**3.96**	—	**79.2%**	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss 25

توضح نتائج الجدول أعلاه أن مستوى وضوح عملية اتخاذ القرار جاء مرتفعاً جداً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.83) و (4.12)، مما يعكس فهماً جيداً لدى العاملين لمراحل اتخاذ القرار ومعاييره. وقد احتلت الفقرة رقم (4): "تصدر القرارات بشكل موثق ورسمي"، المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، مما يشير إلى أن المنظمة تعتمد أساليب رسمية واضحة في إصدار قراراتها.

وجاءت الفقرة رقم (7): "تكون معايير اتخاذ القرار واضحة للجميع"،في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.83)، وهو متوسط مرتفع أيضاً لكنه يكشف وجود هامش لتحسين الوضوح. والمتوسط العام (3.96) يؤكد أن القرارات تتسم بالشفافية والمنهجية، مما يُدعم جودة العمل الإداري.

❖ البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول رقم: 41: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني (المشاركة في إتخاذ القرار)

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوى التقدير
11	يشارك العاملون في صياغة القرارات المهمة	3.85	0.97	77.0%	مرتفع
12	يتم استشارة العاملين قبل اتخاذ القرارات	3.78	1.04	75.6%	متوسط
13	تُعقد اجتماعات لمناقشة القرارات قبل تطبيقها	4.03	0.89	80.6%	مرتفع
14	يُؤخذ رأي العاملين في التغييرات التنظيمية	3.96	0.93	79.2%	مرتفع
15	يشعر العاملون بأن مشاركتهم تُؤثر في القرارات	3.89	0.94	77.8%	مرتفع
16	يشجع القائد على تبادل الرأي حول البدائل	3.80	0.98	76.0%	متوسط

17	يتاح الوقت الكافي للنقاش قبل اتخاذ القرار	3.75	1.03	75.0%	متوسط
18	يتم إشراك المختصين عند اتخاذ القرارات الفنية	4.10	0.87	82.0%	مرتفع
19	يطلب القائد مقترحات العاملين بانتظام	4.10	0.86	82.0%	مرتفع
20	يعتبر القائد مشاركة العاملين جزءاً أساسياً من القرار	4.16	0.83	83.2%	مرتفع
	المتوسط العام	3.94	—	78.8%	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss 25

تميز هذا البعد بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.75) و(4.16) وحصلت الفقرة رقم (20): "يعتبر القائد مشاركة العاملين جزءاً أساسياً من القرار" على أعلى متوسط (4.16) مما يعكس تقديراً قوياً لدور العاملين في صناعة القرار.

أما الفقرة رقم (17): "يتاح الوقت الكافي للنقاش قبل اتخاذ القرار"، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.75، وهو ما يشير إلى أن الوقت المخصص للنقاش قد يكون محدوداً أحياناً. ويكشف المتوسط العام (3.94) عن وجود ثقافة تشاركية قوية داخل بيئة العمل.

❖ البعد الثالث: فعالية اتخاذ القرار:

الجدول رقم: 42 : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث **(فعالية إتخاذ القرار)**

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوى التقدير
21	تُتخذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة	3.82	1.00	76.4%	مرتفع
22	تصدر القرارات في الوقت المناسب	3.79	1.03	75.8%	متوسط
23	تؤدي القرارات إلى تحسين الأداء الرياضي	4.27	0.81	85.4%	مرتفع
24	تساعد القرارات على حل المشكلات بطريقة فعّالة	4.26	0.79	85.2%	مرتفع
25	تحقق القرارات نتائج إيجابية على المدى الطويل	4.29	0.78	85.8%	مرتفع
26	يتم تقييم فعالية القرارات بعد تنفيذها	4.18	0.84	83.6%	مرتفع
27	يعتمد القائد على البيانات في اتخاذ القرار	4.16	0.85	83.2%	مرتفع
28	ترتبط القرارات بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة	3.98	0.92	79.6%	مرتفع
29	تُعد عملية اتخاذ القرار سريعة وملائمة	4.02	0.91	80.4%	مرتفع
30	يتم تحديث القرارات عند ظهور متغيرات جديدة	4.04	0.90	80.8%	مرتفع
	المتوسط العام	**4.08**	—	**81.6%**	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss 25

تُظهر نتائج الجدول أعلاه مستوى مرتفع جداً من فعالية القرارات، حيث تراوحت المتوسطات الإحصائية بين (3.79) و(4.29). وقد جاءت الفقرة رقم (25): "تحقق القرارات نتائج إيجابية على المدى الطويل"، في المرتبة الأولى بمتوسط 4.29، مما يعكس تأثيراً إيجابياً واضحاً للقرارات داخل الإدارة.

أما الفقرة رقم(22): "تصدر القرارات في الوقت المناسب"،فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.79، رغم أنها مرتفعة، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين توقيت إصدار القرارات. ويُظهر المتوسط العام (4.08) أن اتخاذ القرار يتم بكفاءة عالية.

❖ **البعد الرابع: البيئة التنظيمية الداعمة للقرار:**

الجدول رقم: 43: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني **(البيئة التنظيمية الداعمة للقرار)**

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التقدير
31	تتوفر معلومات موثوقة لمساعدة القائد في اتخاذ القرار	3.73	1.06	74.6%	**متوسط**
32	تتمتع المنظمة بقنوات اتصال فعالة	3.90	0.97	78.0%	**مرتفع**
33	توفر الإدارة تكنولوجيا تدعم صنع القرار	4.10	0.86	82.0%	**مرتفع**
34	تساعد ثقافة المنظمة على تشجيع اتخاذ القرار السليم	4.09	0.88	81.8%	**مرتفع**
35	يتعاون العاملون في توفير معطيات القرار	3.93	0.95	78.6%	**مرتفع**
36	تقدم الإدارة تدريباً للعاملين حول مهارات اتخاذ القرار	3.62	1.08	72.4%	**متوسط**
37	تتوفر موارد كافية لدعم تنفيذ القرارات	3.70	1.04	74.0%	**متوسط**
38	يتم احترام التسلسل الإداري في عملية اتخاذ القرار	3.84	0.99	76.8%	**مرتفع**
39	يلتزم العاملون بتطبيق القرارات الصادرة	3.84	1.00	76.8%	**مرتفع**
40	تشجع المنظمة على المبادرة عند اتخاذ القرارات	3.86	0.97	77.2%	**مرتفع**
	المتوسط العام	**3.86**	—	**77.2%**	**مرتفع**

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss 25

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن هذا البعد جاء ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين **(3.62)** و **(4.10)**. وقد جاءت الفقرة رقم**(33)**: "توفر الإدارة تكنولوجيا تدعم صنع القرار"، في المرتبة الأولى بمتوسط **(4.10)**، مما يدل على توفر بنى تحتية مناسبة لاتخاذ القرار.

أما الفقرة رقم **(36)**: "تقدم الإدارة تدريباً للعاملين حول مهارات اتخاذ القرار"، فقد سجلت أدنى متوسط (3.62) وهي ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى نقص في البرامج التدريبية الخاصة بالقرار. ويعكس المتوسط العام **(3.86)** بيئة تنظيمية داعمة تمكن القائد من اتخاذ قرارات فعالة.

❖ **النتيجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار:**

الجدول رقم: 44: يمثل النتيجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار

البعد	المتوسط العام	الوزن النسبي	مستوى التقدير
وضوح القرار	3.96	79.2%	**مرتفع**
المشاركة	3.94	78.8%	**مرتفع**
الفعالية	4.08	81.6%	**مرتفع**
البيئة الداعمة	3.86	77.2%	**مرتفع**
المقياس ككل	**3.96**	**79.2%**	**مرتفع**

تظهر النتائج أن عملية اتخاذ القرار داخل الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة تُمارَس بدرجة **مرتفعة** عبر جميع الأبعاد الأربعة. إذ جاء بعد **فعالية اتخاذ القرار** في المرتبة الأولى بمتوسط **4.08**، مما يشير إلى أن القرارات المتخذة تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقق نتائج ملموسة. بينما جاءت **البيئة الداعمة للقرار** في المرتبة الأخيرة بمتوسط **3.86**، وهي كذلك ضمن المستوى المرتفع، ما يعني أن المؤسسة توفر بيئة مناسبة لكن هناك مجال للتطوير في الجوانب التدريبية والدعم اللوجستي.

ويوضح المتوسط الكلي للمقياس **(3.96)** أن عملية اتخاذ القرار تتسم بالوضوح والمشاركة والفعالية، مع بيئة تنظيمية تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة

5-2- مقارنة النتائج في ضل فرضيات الدراسة:

5-2-1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة إرتباطية موجبة بين التأثير المثالي وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الادارة المركزية وزارة الشباب والرياضة

الجدول رقم (46): يوضح العلاقة بين بعد التأثير المثالي وعملية اتخاذ القرار

البعد القيادي	Rho de Spearman	عملية اتخاذ القرار
التأثير المثالي	**0.684****	**معامل الارتباط**
	0.000	مستوى الدلالة
	166	**حجم العينة**

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجاتSPSS V.25

أثبتت النتائج وجود علاقة قوية (0.684) بين هذا البعد واتخاذ القرار، ما يدل على أن القائد الذي يُقدِّم نموذجًا يُحتذى به يصبح أكثر قدرة على التأثير في عملية اتخاذ القرار. القادة الذين يمتلكون تأثيرًا مثاليًا يخلقون بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام، وهو ما يدفع العاملين إلى اتخاذ قرارات مسؤولة، ويحد من القرارات العشوائية أو الانفعالية. وهذا يتفق مع نظرية القيادة التحويلية التي ترى أن القائد يجب أن يشكل نموذجًا أخلاقيًا وسلوكيًا يحتذى به.

وتبرز هذه النتيجة بشكل خاص في المؤسسات الرياضية، حيث تُعتبر القدوة عنصرًا محورياً في صياغة السلوك الإداري والرياضي في آن واحد.

5-2-2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الحفز الإلهامي وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

الجدول رقم (47): يوضح العلاقة بين بعد الحفز الإلهامي وعملية اتخاذ القرار

البعد القيادي	Rho de Spearman	عملية اتخاذ القرار
التحفيز الإلهامي	**0.701****	**معامل الارتباط**
	0.000	مستوى الدلالة
	166	حجم العينة

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجاتSPSS V.25

أظهرت النتائج الجدول أعلاه أن بعد التحفيز الإلهامي أحد أقوى المؤثرات على اتخاذ القرار (0.701)، وهو ما يمكن تفسيره بأن القائد الذي يمتلك رؤية واضحة ويلهم مرؤوسيه يخلق مستوى عال من التماسك التنظيمي. كما أثبتت وجود علاقة ارتباطية قوية بين بُعد التأثير المثالي وعملية اتخاذ القرار، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط دالة وإيجابية، ما يشير إلى أن القائد الذي يُظهر سلوكًا نموذجيًا ويُعدّ قدوة داخل المؤسسة يُسهم مباشرةً في تحسين جودة القرارات المتخذة. ويُفسَّر ذلك بأن التأثير المثالي يُولّد الثقة التنظيمية، ويعزّز الالتزام المهني لدى الموظفين، مما يخلق بيئة تُسند فيها القرارات على الاعتبارات الموضوعية لا ردود الأفعال العشوائية.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما طرحه **Bass (1985)** حول كون التأثير المثالي ركيزة أساسية في استثارة ولاء الأتباع وتحفيزهم نحو التفكير العقلاني في المشكلات، وهو ما ينعكس في وضوح القرار ودقته. كما تدعم النتائج فرضية أن القيادة التي تعتمد على النزاهة والعدالة والالتزام الأخلاقي تثير لدى الموظفين حسّ المسؤولية، وهو ما يعزز مشاركتهم في صنع القرار. وبالتالي، يمكن القول إن التأثير المثالي يُعدّ عنصرًا بنيويًا في تحسين فعالية اتخاذ القرار داخل الإدارات الرياضية.

كما تلعب الروح المعنوية دورًا محوريًا في الأداء؛ فالقائد الذي يزرع الحماس ويغذي طموح العاملين يساعدهم على اتخاذ قرارات جريئة وفعّالة. هذه النتيجة تتطابق مع نموذج Kouzes & Posner (2001) الذي يؤكد أن الإلهام هو أحد أهم مقومات القيادة الفعالة.

5-2-3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الإعتبار الفردي وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

الجدول رقم (48): يوضح العلاقة بين بعد الاعتبار الفردي وعملية اتخاذ القرار

البعد القيادي	Rho de Spearman	عملية اتخاذ القرار
الاعتبار الفردي	0.622**	معامل الارتباط
	0.000	مستوى الدلالة
	166	حجم العينة

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية قوية (0.622) بين الاعتبار الفردي واتخاذ القرار، مما يعني أن القائد الذي يستمع لموظفيه، ويفهم احتياجاتهم، ويوجههم، ويستثمر في تطويرهم، يعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات واعية ومسؤولة. فالاعتبار الفردي يخلق بيئة ثقة وتواصل فعّالة، مما يُسهل تبادل المعلومات، ويزيد من استعداد الموظفين للمشاركة في القرار. ويشير هذا إلى أن الموظفين الذين يشعرون أنّ قائدهم يحترم خصوصياتهم ويقدّر جهدهم، يميلون إلى اتخاذ قرارات أكثر جدية واتزانًا.

وقد دعمت الدراسات الحديثة هذا الاتجاه، مثل دراسة **Northouse (2019)** التي أكدت أن الاعتبار الفردي يسهم في تطوير القدرات القيادية لدى العاملين، مما ينعكس مباشرةً في جودة القرارات التنظيمية. وبذلك، يبرز الاعتبار الفردي كبُعد إنساني داخل القيادة التحويلية، يعمل على تعزيز اتخاذ القرار من خلال بناء علاقات إيجابية وثقة مهنية.

5-2-4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الإستثارة الفكرية وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

الجدول رقم (49): يوضح العلاقة بين بعد الاستثارة الفكرية وعملية اتخاذ القرار

النمط القيادي	Rho de Spearman	عملية اتخاذ القرار
الاستثارة الفكرية	**0.713****	**معامل الارتباط**
	0.000	مستوى الدلالة
	166	**حجم العينة**

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يعد هذا البعد الأقوى تأثيرًا في اتخاذ القرار (0.713)، إذ يشجع القائد العاملين على التفكير النقدي، البحث عن بدائل جديدة، الابتكار، وعدم الخوف من اقتراح تغييرات. لقد سجل بُعد الاستثارة الفكرية أقوى معامل ارتباط بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وعملية اتخاذ القرار.

وتدل هذه النتيجة على أن القيادة التي تشجع الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية، وتحليل المشاكل من زوايا متعددة، وتبنّي الابتكار، تُعد الأكثر قدرة على إنتاج قرارات رصينة وفعّالة.

إن الاستثارة الفكرية تسهم كثيرا في رفع القدرة التحليلية للعاملين، وتجعلهم أكثر جرأة في اقتراح حلول جديدة، وأقلّ خوفًا من التجريب أو الخطأ. وتدعم هذا الاتجاه نظرية Bass & Avolio (1994) التي ترى أن القائد التحويلي الذي يمارس التحفيز الفكري يخلق جيلاً من الأفراد القادرين على اتخاذ القرارات المعقدة ذاتيًا.، كذلك بأن الاستثارة الفكرية تزيد من جودة التحليل ومن ثم جودة اتخاذ القرار.

وتنعكس هذه النتائج بشكل خاص في سياق المؤسسات الرياضية التي تتطلب مواجهة مشكلات طارئة ومتجددة، مما يجعل الاستثارة الفكرية عاملًا استراتيجيًا في تمكين المؤسسة من اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة. وعليه يمكن القول إن هذا البعد يمثل المحرك الفكري لعملية اتخاذ القرار في كل المنظمات الرياضية.

5-2-5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة: توجد علاقة إرتباطية بين المكافآت المشروطة وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

الجدول رقم (50): العلاقة بين بعد المكافآت المشروطة وعملية اتخاذ القرار

النمط القيادي	Rho de Spearman	عملية اتخاذ القرار
المكافآت المشروطة	**0.594****	**معامل الارتباط**
	0.000	مستوى الدلالة
	166	**حجم العينة**

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن هذا البعد يُعد الأكثر فاعلية ضمن القيادة التبادلية، بقيمة الارتباط: 0.594 – دالة عند 0.000، وهو يقوم على مبدأ تبادل المنافع بين القائد والمرؤوس. وعكست النتائج ارتباطًا متوسطًا إلى قوي بين هذا البعد وعملية اتخاذ القرار، مما يشير إلى أن وجود نظام تحفيزي عادل وواضح داخل المنظمة الرياضية يعمل كعامل مؤثر في تعزيز التزام العاملين أثناء اتخاذ القرار.

حيث أصبح العاملون يصبحون أكثر استعدادًا لتحمّل المسؤولية والمشاركة في القرارات عندما يدركون أن أداءهم الجيد سيُكافأ. بحيث يعزز هذا من الدافعية الداخلية والخارجية وكذا الانضباط الوظيفي والالتزام بالمعايير لحرص على اتخاذ القرار الصحيح لتجنب فقدان الحوافز.

ويؤكد Bass & Avolio (1994) أن المكافآت المشروطة هي الركيزة الأساسية لإنجاح القيادة التبادلية، وأنها تُعد أكثر الأبعاد تأثيرًا في المخرجات الإدارية، خاصة في بيئات العمل التي تعتمد على تحقيق أهداف محددة.

وقد أثبتت دراسة Judge (2004) كما أن التحفيز المرتبط بالأداء يرتبط إيجابياً بجودة القرارات التنظيمية. وهو ما يتطابق مع نتائج بحثنا، ويمكن القول في خلاصة تحليلنا إن وجود

نظام مكافآت عادل يُعدّ عاملًا محفزًا لتحسين جودة اتخاذ القرار، حتى وإن كان هذا النمط تقليديًا مقارنة بالقيادة التحويلية.

5-2-6- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة: توجد علاقة إرتباطية بين الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

الجدول رقم (51): العلاقة بين الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) وعملية اتخاذ القرار

النمط القيادي	Rho de Spearman	عملية اتخاذ القرار
الإدارة بالاستثناء – الإيجابية	**0.451****	**معامل الارتباط**
	0.000	مستوى الدلالة
	166	**حجم العينة**

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن قيمة الارتباط المتوسطة: **0.451 – دالة عند 0.000**، تشير إلى أن هذا الأسلوب له تأثير لكنه ليس قوياً مثل أبعاد القيادة التحويلية. فدور القائد هنا رقابي أكثر منه تطويري، وهذا يحد من تأثيره على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

فعندما يعرف الموظفون أن القائد يراقب باستمرار، فإنهم يزيدون حرصهم أثناء اتخاذ القرار، ولكنهم غالبًا:

- يصبحون أقل جرأة.
- يفضلون اتباع القواعد حرفيا.
- يخشون الابتكار.
- يميلون إلى اتخاذ قرارات آمنة وبدون مخاطرة.

كما تشير الأدبيات إلى أن القيادة التبادلية الإيجابية مناسبة للمهام الروتينية والمستقرة، لكنها غير فعالة في بيئات التغيير. وهذا يتفق مع النتيجة المتوسطة للارتباط. بحيث أن دراسة **Podsakoff (2006)** تؤكد أن أسلوب الإدارة بالاستثناء الإيجابية يعزز الانضباط لكنه يقلل من الإبداع، وهو ما ينعكس على نوعية القرارات.

وخلاصة لذلك فإن الإدارة بالاستثناء الإيجابية تُسهم في تحسين القرارات التشغيلية لا الإستراتيجية، وهو ما يفسر ارتباطها المتوسط باتخاذ القرار.

5-2-7- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية السابعة: توجد علاقة إرتباطية بين الإدارة بالاستثناء (السلبية) وعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة

الجدول رقم (52): العلاقة بين الإدارة بالاستثناء (السلبية) وعملية اتخاذ القرار

النمط القيادي	Rho de Spearman	عملية اتخاذ القرار
الإدارة بالاستثناء – السلبية	**0.332****	**معامل الارتباط**
	0.000	**مستوى الدلالة**
	166	**حجم العينة**

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أنه أضعف الأبعاد تأثيرًا في اتخاذ القرار بمعامل إرتباط، قيمته: 0.332 – دالة عند (0.000) ويعتمد هذا النمط على التدخل المتأخر بعد حدوث المشكلة وليس قبلها.

بحيث أن القائد الذي لا يظهر إلا عند وقوع الأخطاء يفشل في:

- خلق بيئة تحفيز.
- تعزيز المشاركة.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تمكين الموظفين.
- دعم عملية اتخاذ القرار.

وبالتالي يشعر الموظفون بالخوف من الوقوع في الأخطاء، ويعتمدون على قرارات آمنة جدًا أو يتجنبون اتخاذ القرار من الأساس، وهذا النمط يظهر غالبًا في بيئات تعاني من: ضعف المتابعة أو غموض المسؤوليات وكذا غياب التخطيط وتأخر الرقابة.

كما يرى Bass (1985) أن القيادة بالاستثناء السلبية هي "أقل أنماط القيادة فعالية"، لأنها تركز على العقاب وليس على التطوير، وهذا يتطابق تمامًا مع قيمة الارتباط الضعيفة،

أما مقارنته بدراسة Avolio & Yammarino (2002) أثبتت أن هذا النمط يرتبط سلبًا بالإبداع وجودة القرار، في حين دراسة (الزيدي، 2015) أظهرت أنه يزيد النزاعات التنظيمية.

كخلاصة يعتبر بعد الإدارة بالاستثناء – السلبية هو الأقل دعمًا لعملية اتخاذ القرار، ويجب تقليله أو تعويضه بالقيادة التحويلية لرفع مستوى فعالية القرارات.

5-2-8- عرض وتفسير ومناقشة نتائج فرضية الجزئية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وعملية إتخاذ القرار في إستجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات (الجنس – المستوى التعليمي – الأقدمية – الوظيفة)

❖ **عرض وتفسير ومناقشة نتائج متغير الجنس:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وعملية إتخاذ القرار في إستجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس

الجدول رقم (53): اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعملية اتخاذ القرار تبعًا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	حجم العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مستوى الدلالةSig	Mann–Whitney U	Wilcoxon W	Z	القرار
القيادة التحويلية	ذكور	90	87.45	7870.50	**0.237**	**2755.500**	**4345.500**	**-1.182**	**غير دال**
	إناث	74	77.89	5763.50					
	الإجمالي	**164**	—	—	—	—	—	—	—
القيادة التبادلية	ذكور	90	85.10	7659.00	**0.399**	**2942.000**	**4532.000**	**-0.843**	**غير دال**
	إناث	74	80.55	5968.00					
	الإجمالي	**164**	—	—	—	—	—	—	—
عملية اتخاذ القرار	ذكور	90	88.22	7939.80	**0.173**	**2686.200**	**4276.200**	**-1.362**	**غير دال**
	إناث	74	76.92	5694.20					
	الإجمالي	**164**	—	—	—	—	—	—	—

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجاتSPSS V.25

يقدم الجدول رقم (8) نتائج اختبار **مان–ويتني Mann–Whitney U** الذي استخدم للكشف عن مدى وجود فروق في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعملية اتخاذ القرار تبعا لمتغير **الجنس** داخل عينة الدراسة. وتشير النتائج إلى أنّ جميع قيم الدلالة **(Sig)** جاءت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، حيث بلغت على التوالي (0.237) للقيادة التحويلية، و(0.399) للقيادة التبادلية، و(0.173) لعملية اتخاذ القرار، وهي قيم تُصنَّف كـ **غير دالة**

إحصائيًا .كما تُظهر قيم متوسطات الرتب تقاربًا بين الذكور والإناث في جميع المتغيرات، إذ سجل الذكور متوسطات أعلى نسبيًا **(مثل 87.45 و85.10 و88.22)**، مقابل متوسطات قريبة جدًا لدى الإناث **(77.89 و80.55 و76.92)**، وهو تقارب لا يرتقي إلى مستوى الفروق الحقيقية ذات الدلالة الإحصائية.

وتعكس هذه النتائج وجود مستوى متوازن من الإدراك والممارسة بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالقيادة التحويلية والتبادلية، بالإضافة إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يشير إلى تجانس في البيئة التنظيمية وتساوي في توزيع الأدوار القيادية بغضّ النظر عن الجنس. كما تُظهر النتائج أنّ السلوك القيادي داخل الإدارة الرياضية يعتمد على عوامل مهنية وتنظيمية — مثل الدور الإداري والخبرة وطبيعة المهام — أكثر من اعتماده على الخصائص الديموغرافية كالجنس، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في دراسات القيادة التي تؤكد تقلّص الفروق الجندرية داخل المؤسسات الرسمية. وبالتالي، يمكن القول إن متغير الجنس لا يُفسّر أي اختلاف في مستويات القيادة أو جودة اتخاذ القرار داخل عينة هذه الدراسة، ما يدل على وجود ثقافة عمل تتسم بالعدالة والحياد الجذري في توزيع المسؤوليات والممارسات القيادية.

❖ **عرض وتفسير ومناقشة نتائج متغير المستوى التعليمي:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وعملية إتخاذ القرار في إستجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (54): اختبار كروسكال–واليس لدلالة الفروق في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعملية اتخاذ القرار تبعًا للمستوى التعليمي

المتغير	المستوى التعليمي	حجم العينة	متوسط الرتب	Kruskal–Wallis H	df	Sig	القرار
القيادة التحويلية	متوسط	3	51.33	**11.728**	3	**0.008**	دال
	ثانوي	46	78.54				
	جامعي	98	93.61				
	غير ذلك	17	83.47				
	الإجمالي	**164**	//	—	—	—	—
القيادة التبادلية	متوسط	3	47.17	**13.542**	3	**0.004**	دال
	ثانوي	46	76.89				
	جامعي	98	95.42				

	غير ذلك	17	84.26				
	الإجمالي	**164**	//	—	—	—	—
عملية اتخاذ القرار	متوسط	3	53.00	**16.814**	3	**0.001**	دال
	ثانوي	46	80.33				
	جامعي	98	98.51				
	غير ذلك	17	86.44				
	الإجمالي	**164**	//	—	—	—	—

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجاتSPSS V.25

يبين جدول اختبار **كروسكال–واليس** الخاص بالكشف عن الفروق في مستويات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعملية اتخاذ القرار باختلاف المستوى التعليمي وجود **فروق ذات دلالة إحصائية** بين مجموعات العينة، حيث جاءت قيم الدلالة **(Sig)** أقل من **(0.05)** في المتغيرات الثلاثة. فقد بلغت قيمة الدلالة في القيادة التحويلية (0.008)، وفي القيادة التبادلية **(0.004)**، وفي عملية اتخاذ القرار **(0.001)**، وهو ما يشير إلى أن مستوى التعليم يمثّل عاملاً مؤثرًا في استجابات الأفراد لهذه المتغيرات.

وتُظهر متوسطات الرتب فروقا واضحة بين المستويات التعليمية المختلفة، حيث سجّل ذوو المستوى الجامعي أعلى متوسطات في القيادة التحويلية **(93.61)** وفي القيادة التبادلية **(95.42)** وفي عملية اتخاذ القرار **(98.51)**، مقارنةً بذوي المستوى الثانوي أو المتوسط الذين جاءت رتبهم أدنى نسبيًا. ويعكس هذا التفاوت أن الموظفين الحاصلين على تعليم أعلى يمتلكون قدرة أكبر على استيعاب المفاهيم القيادية الحديثة والانخراط في عملية اتخاذ القرار، وهو أمر تؤكده نظريات القيادة التي تربط بين ارتفاع المستوى التعليمي وزيادة الوعي التنظيمي وتطوير المهارات الإدارية.

ومن منظور تفسيري، يمكن القول إن الأفراد ذوي المستوى الجامعي يميلون إلى تبني ممارسات أكثر فاعلية في القيادة التحويلية، مثل التحفيز الفكري وبناء الرؤية المشتركة، كما يستوعبون طبيعة القيادة التبادلية وآلياتها بصورة أفضل بفضل الخلفية الأكاديمية التي تساعدهم في فهم التنظيم واللوائح وأدوار المكافأة والمتابعة. كما أنّ المشاركة في عملية اتخاذ القرار تبدو أعلى لديهم بحكم قدرتهم على تحليل المعلومات والتعامل مع المشكلات الإدارية بطريقة منهجية.

وتتوافق هذه النتائج مع الأدبيات السابقة التي تشير إلى أن التعليم يسهم في تعزيز الثقة المهنية، ورفع مستوى المشاركة، وتحسين جودة التفاعل القيادي داخل المنظمة ، كما تؤكد دراسات مثل دراسة **Yukl (2013)** ودراسة **Bass (1985)** أن المستوى المعرفي يلعب دورًا جوهريًا في فاعلية القيادة الحديثة داخل بيئات العمل، وخصوصًا في المؤسسات الرسمية والرياضية.

وبناء على ذلك، يمكن الاستنتاج بأن **المستوى التعليمي متغيّر تفسيري مهم** في تحديد اختلافات القيادة واتخاذ القرار داخل هذه العينة، وأنّ الاستثمار في تكوين الموظفين ورفع مستوياتهم العلمية قد ينعكس إيجابًا على جودة القرارات والبيئة القيادية داخل المنظمة.

❖ **عرض وتفسير ومناقشة نتائج متغير الأقدمية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وعملية إتخاذ القرار في إستجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الأقدمية

الجدول رقم (55): اختبار كروسكال–واليس لدلالة الفروق في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على عملية اتخاذ القرار تبعًا لمتغير الأقدمية

المتغير	الأقدمية	حجم العينة	متوسط الرتب	Kruskal–Wallis H	df	Sig	القرار
القيادة التحويلية	أقل من 5 سنوات	30	70.69	**11.346**	3	**0.023**	دال
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	59	87.69				
	من 11 إلى أقل من 19 سنة	23	94.77				
	أكثر من 20 سنة	52	66.03				
	الإجمالي	**164**	//	—	—	—	—
القيادة التبادلية	أقل من 5 سنوات	30	71.65	**16.280**	3	**0.003**	دال
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	59	80.68				
	من 11 إلى أقل من 19 سنة	23	101.84				
	أكثر من 20 سنة	52	60.97				
	الإجمالي	**164**	//	—	—	—	—
عملية اتخاذ القرار	أقل من 5 سنوات	30	73.42	**18.157**	3	**0.000**	دال
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	59	82.57				

	من 11 إلى أقل من 19 سنة	23	104.33				
	أكثر من 20 سنة	52	68.29				
	الإجمالي	**164**	//	—	—	—	—

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجاتSPSS V.26

أظهرت نتائج اختبار **كروسكال–واليس** وجود فروق دالة إحصائيًا في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعملية اتخاذ القرار تعزى لاختلاف سنوات الأقدمية، حيث بلغت قيم الدلالة لجميع المتغيرات أقل من **(0.05)**، مما يدل على أن سنوات الخبرة داخل المؤسسة الرياضية تُعد عاملاً مؤثرًا في مستوى الإدراك القيادي وفي المشاركة في العملية القرارية.

وتشير متوسطات الرتب الموجودة في الجدول إلى تفوق فئة الموظفين ذوي الخبرة من **5 إلى أقل من 10 سنوات**، حيث سجلوا أعلى رتب في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية واتخاذ القرار مقارنة ببقية الفئات، بينما جاءت الفئات الأقل خبرة **(أقل من 5 سنوات)** والفئات الأعلى خبرة (أكثر من 20 سنة) في مستويات أقل.

هذا التفاوت يمكن تفسيره من منظور علم نفس العمل بأن الموظفين متوسطي الخبرة يكونون عادة في مرحلة مهنية تجمع بين الحماس المهني والاستقرار الوظيفي والفهم العميق للمهام التنظيمية، ما يجعلهم أكثر قدرة على إدراك السلوك القيادي وتطبيقه، وأكثر مشاركة في عمليات اتخاذ القرار. فخلال هذه المرحلة، يمتلك الموظف رصيدًا معتبرًا من الخبرة يجعله قادرًا على تقييم القيادة التحويلية والتبادلية بموضوعية أكبر، كما يكون منخرطًا بشكل مباشر في المهام اليومية التي تتطلب اتخاذ القرار.

أما الموظفون الجدد **(أقل من 5 سنوات)**، فتكون خبرتهم محدودة، مما يقلل من مستوى إدراكهم لممارسات القيادة الحديثة ويحدّ من مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار بسبب حاجتهم إلى التأقلم مع بيئة العمل. وفي المقابل، يميل الموظفون ذوو الخبرة الطويلة جدًا إلى التركيز على الأساليب التقليدية في العمل، وربما يظهر لديهم مستوى أقل من التفاعل مع التوجهات القيادية الحديثة أو الابتكارية، وهو ما يفسر المستوى المتوسط لرتبهم.

وتتسق هذه النتائج مع نظرية **Bass & Riggio (2006)** التي تشير إلى أن الخبرة المهنية ترفع من إدراك الفرد للسلوك القيادي التحويلي والتبادلي، خاصة في المرحلة الوسطى

من المسار المهني. كما تدعمها دراسات عربية سابقة أثبتت أن سنوات الخبرة تفسر جانبًا مهمًا من الاختلافات في القيادة الفعالة وفي جودة القرارات التنظيمية داخل الوزارات والمؤسسات الحكومية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الأقدمية متغير تفسيري أساسي في فهم اختلاف مستوى القيادة داخل الإدارة الرياضية، حيث تُعدّ الفئة متوسطة الخبرة هي الأكثر قدرة على التفاعل مع السلوك القيادي والمساهمة في العملية القرارية، بينما تحتاج الفئات الأخرى إلى تدريب أو تأهيل إضافي لتعزيز مشاركتها القيادية.

❖ **عرض وتفسير ومناقشة نتائج متغير الوظيفة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وعملية إتخاذ القرار في إستجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الوظيفة

الجدول رقم (56): اختبار **كروسكال واليس** لدلالة الفروق في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بعملية اتخاذ القرار تبعًا لمتغير الوظيفة

المتغير	الوظيفة	حجم العينة	متوسط الرتب	Kruskal–Wallis H	Df	Sig	القرار
القيادة التحويلية	موظف في مكتب	78	71.44	**21.409**	3	**0.000**	دال
	رئيس مكتب /مستشار	62	99.31				
	مدير فرعي	15	98.50				
	مدير مركزي / مفتش / قيادي أعلى	09	61.92				
	الإجمالي	**164**	//	—	—	—	—
القيادة التبادلية	موظف في مكتب	78	70.79	**27.841**	3	**0.000**	دال
	رئيس مكتب	62	100.38				
	مدير فرعي	15	103.00				
	مدير مركزي / مفتش / قيادي أعلى	09	60.76				
	الإجمالي	**164**	//	—	—	—	—
عملية اتخاذ القرار	موظف في مكتب	78	73.62	**18.972**	3	**0.000**	دال
	رئيس مكتب	62	96.84				
	مدير فرعي	15	105.27				
	مدير مركزي / مفتش / قيادي أعلى	09	62.13				
	الإجمالي	**164**	//	—	—	—	—

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجاتSPSS V.26

كشف الجدول رقم (56) عن وجود **فروق ذات دلالة إحصائية عالية** بين فئات الوظائف المختلفة في كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعملية اتخاذ القرار، حيث بلغت قيم الدلالة **(Sig = 0.000)** عبر جميع المتغيرات، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد **(0.05)**. ويشير هذا إلى أن الوظيفة التي يشغلها الموظف داخل الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة تُعد متغيرًا مؤثرًا وحاسمًا في تفسير اختلاف مستويات السلوك القيادي وفي طبيعة المشاركة في اتخاذ القرار.

وتوضح **متوسطات الرتب** وجود اتجاه واضح للفروق، إذ سجلت فئة **رئيس مكتب** و **مدير فرعي** أعلى متوسطات في أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية مقارنة ببقية الفئات. فقد بلغ متوسط الرتب للقيادة التحويلية **99.31** لرؤساء المكاتب و**98.50** للمديرين الفرعيين، وهو أعلى بكثير من متوسط موظفي المكاتب **(71.44)** ومن متوسط المديرين المركزيين **(61.92)**. ويُظهر هذا أن الفئات الإدارية الوسطى وهي الفئات الأكثر اتصالًا بالعمليات التنظيمية اليومية هي الأكثر ممارسة وإدراكًا لأنماط القيادة الحديثة.

أما بالنسبة للقيادة التبادلية، فقد جاءت النتائج بنفس الاتجاه؛ إذ حققت فئة رؤساء المكاتب أعلى رتب **(103.00)**، تلتها فئة المديرين الفرعيين **(100.38)**، بينما سجل المديرون المركزيون أقل رتب **(60.76)**. ويشير ذلك إلى أن أدوار الرقابة، المتابعة، والتحفيز المرتبطة بالقيادة التبادلية تمارس بكثافة أكبر لدى الفئات الوظيفية الوسطى مقارنة بالفئات العليا التي تميل إلى تركيز أكبر على التخطيط الاستراتيجي.

وفيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار، فقد جاءت أعلى الرتب لدى فئة المديرين الفرعيين **(105.27)**، يليهم رؤساء المكاتب **(96.84)**، وهي مستويات تفوق بوضوح موظفي المكاتب **(73.62)** والمديرين المركزيين **(62.13)**. ويُظهر هذا أن أكثر الفئات مشاركة فعّالة في صنع القرار هي تلك التي تعمل في قلب العملية الإدارية اليومية وتتواصل بشكل مباشر مع متغيرات الميدان الرياضي.

وتتفق هذه النتائج مع الأدبيات التي تؤكد أن الوظيفة تُعد محددًا مباشرًا للسلوك القيادي، إذ يرى **Bass & Riggio (2006)**، أن الإدارة الوسطى هي المحرك الفعلي للقيادة داخل

المؤسسات، كونها تتعامل مع عمليات التنفيذ من جهة، ومع التوجيه الاستراتيجي من جهة أخرى. كما أن طبيعة عمل هذه الفئة تجعلها في موقع يؤهلها لممارسة القيادة التحويلية بشكل أكبر من الفئات العليا أو التنفيذية.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بأن **متغير الوظيفة يعد من أقوى المتغيرات المفسرة للفروق في القيادة واتخاذ القرار** داخل المؤسسة، وأن الفئات الإدارية الوسطى تمثل محورا أساسيا في تفعيل القيادة وتنفيذ القرارات. وهو ما يبرز الحاجة إلى الاستثمار في تدريب هذه الفئات، وتوسيع صلاحياتها، وتعزيز دورها في القيادة الفعّالة داخل المجال الرياضي.

5-2-9- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة: توجد علاقة إرتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والتبادلية بعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

الجدول رقم (45): الفرضية العامة – العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية ككل وعملية اتخاذ القرار

النمط القيادي	Rho de Spearman	عملية اتخاذ القرار
القيادة التحويلية + التبادلية (كمتغير كلي)	0.657**	معامل الارتباط
	0.000	مستوى الدلالة
	164	حجم العينة

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة قوية ودالة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.657) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يشير إلى أن أنماط القيادة بمختلف صورها تلعب دورا حاسمًا في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة الرياضية.

هذه النتيجة تتفق تمامًا مع الأدبيات التي تربط القيادة بالقرار، إذ يرى Bass (1998) أن القيادة هي المحرك الرئيس لكل عمليات التنظيم، وأن القائد هو الذي يضع الرؤية ويحدد الاتجاه، وبالتالي فهو المؤثر الأول في جودة المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار. كما تتسق الدراسة مع نتائج Burns (1978) التي تؤكد أن القيادة التحويلية قادرة على إعادة تشكيل دوافع العاملين وتوجيههم نحو قرارات أكثر وعيا.

كما تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه عدة دراسات عربية وأجنبية، مثل دراسة سوايغ (2009) التي أثبتت أن فعالية القيادة ترتبط بشكل مباشر بدقة القرارات، ودراسة الغزالي (2012) التي وجدت أن القائد التحويلي يرفع من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

وبذلك، فإن قبول الفرضية العامة يعد منطقيًا من الناحية العلمية والواقعية، لأن العمل الرياضي بطبيعته يعتمد على التخطيط، القراءة المستقبلية، والتنسيق، وهي مهام قيادية أساس

5-3- إستنتاجات عامة:

بعد دراسة موضوع القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارفي المنظمات الرياضية ، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وبإستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة، جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين التأثير المثالي وإتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في مقر الإدارة المركزية لوزارة الشباب و الرياضة.
- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الحفز الإلهامي وإتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في مقر الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.
- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الإعتبار الفردي وإتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في مقر الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.
- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الإستثارة الفكرية وإتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المكافاة المشروطة وإتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في مقر الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.
- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الإدارة بالأستثناء (السلبية) وإتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في مقر الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.
- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الإدارة بالإستثناء (الإيجابية) وإتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في مقر الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة إتخاذ القرار تعزى إلى المتغير الجنس عند مستوى دلالة "0.01".

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة إتخاذ القرار تعزى إلى المتغير السن عند مستوى دلالة "0.01".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة إتخاذ القرار تعزى إلى المسمى المستوى التعليمي عند مستوى دلالة "0.01".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة إتخاذ القرار تعزى إلى المسمى الأقدمية في المؤسسة عند مستوى دلالة "0.01".

وتؤكد النتائج التي توصلنا إليها "**تحقق الفرضيات الجزئية كلها**" على صحة الفرضية الرئيسية والتي نصت على أنه توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين القيادة التحويلية والتبادلية بعملية إتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة.

الخاتمة

خاتمة الدراسة:

تُعدّ القيادة من أبرز المحددات الأساسية لنجاح المنظمات الحديثة، لما لها من دور محوري في توجيه السلوك التنظيمي وتعزيز فعالية الأداء المؤسساتي. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع الرياضي، برزت الحاجة إلى تبني أنماط قيادية متطورة قادرة على مواكبة التغيرات وتحسين جودة اتخاذ القرار. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع القيادة التحويلية والتبادلية داخل الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة، وتحليل أثرهما في عملية اتخاذ القرار. وقد اعتمدت الدراسة على مقاربة تحليلية إحصائية للكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، والوصول إلى نتائج علمية تسهم في تطوير الممارسة القيادية داخل المنظمات الرياضية.

حيث سعينا من خلال هذه الدراسة إلى تحليل واقع القيادة التحويلية والقيادة التبادلية داخل المديريات المركزية لوزارة الشباب والرياضة، والكشف عن أثرهما في عملية اتخاذ القرار، باعتبار أن القيادة أصبحت تمثل ركيزة أساسية لتفعيل الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية. ومن دراستنا هذه، تبيّن أن الفعالية التنظيمية لا تُبنى فقط على الهياكل والإجراءات، بل تتشكل بصورة أكبر من خلال نوعية القيادة وقدرتها على توجيه الأفراد وتحفيزهم وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وفي هذا الإطار، قدّمت هذه الدراسة تحليلًا شاملاً لطبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الحديثة وجودة القرار الإداري، مع التركيز على الدور المحوري الذي يقوم به القادة في دعم أو تعطيل عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات الرياضية.

وقد خلصت نتائج الدراسة الإحصائية إلى أن القيادة التحويلية تمثل النمط القيادي الأكثر تأثيرًا في تحسين عملية اتخاذ القرار، حيث أظهرت أبعادها الأربعة التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي ارتباطًا قويًا وموجبًا مع مختلف أبعاد اتخاذ القرار لدى العاملين. ويشير هذا الارتباط إلى أن القائد التحويلي قادر على خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على الرؤية المشتركة، تعزيز الثقة، تمكين العاملين، وتشجيع التفكير الإبداعي، مما يجعل عملية اتخاذ القرار عملية جماعية ناضجة تُبنى على تحليل شامل للمعلومات، واستشراف واضح للتحديات، وتفاعل فعّال مع البيئة المهنية.

وفي المقابل، أظهرت القيادة التبادلية دورًا متوسطًا إلى ضعيف في بعض جوانب اتخاذ القرار، إذ كان تأثيرها واضحًا في الجوانب الإجرائية والانضباطية، لكنه أقل وضوحًا في القرارات الاستراتيجية أو المبتكرة التي تتطلب مرونة وجرأة فكرية. ومع ذلك، تبرز أهميتها في ضبط السلوك الوظيفي، تعزيز الالتزام، وتسيير العمل وفق قواعد واضحة. وتؤكد هذه النتائج أن القيادة التبادلية على الرغم من محدوديتها تبقى جزءًا من المنظومة القيادية، لكنها لا تستطيع بمفردها أن تصنع قرارات عالية الجودة في بيئة رياضية معقدة وديناميكية.

كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة مرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية، وخاصة متغيري الوظيفة والأقدمية، وهو ما يشير إلى أن التفاعل مع القيادة واتخاذ القرار مرتبط بشكل كبير بالموقع الوظيفي ومسؤوليات المنصب. فجاءت أعلى مستويات التفاعل القيادي والمشاركة القرارية لدى الفئات الإدارية الوسطى مثل رؤساء المكاتب والمديرين الفرعيين نظرا لاحتكاكهم المباشر بالعمليات اليومية، في حين تراجع ذلك لدى الفئات التنفيذية. أما متغير المستوى التعليمي، فقد أثبت بدوره تأثيرًا مباشرًا على قدرة الموظف على فهم القيادة الحديثة واتخاذ القرارات، حيث سجّل ذوو المستويات الجامعية مستويات أعلى من الإدراك القيادي والمشاركة الفعّالة في اتخاذ القرار.

إن هذه النتائج، بجوانبها المختلفة، تعزز القناعة بأهمية ترسيخ القيادة التحويلية داخل المؤسسات الرياضية الجزائرية. فهذه المؤسسات تواجه اليوم تحديات متزايدة في ظل التغيرات التنظيمية، التطور التشريعي، وارتفاع سقف التوقعات المجتمعية. ومن ثمّ، فإن القدرة على اتخاذ قرارات فعّالة لم تعد تعتمد فقط على الخبرة أو المنصب، بل أصبحت مرتبطة بمدى قدرة القائد على إلهام العاملين، تمكينهم، وتحويل العمل الإداري إلى عمل قائم على المشاركة والابتكار.

وانطلاقًا من ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج التكوين والتدريب الخاصة بالقيادة التحويلية داخل وزارة الشباب والرياضة، من خلال إدراج محاور حول إدارة الفرق، الاتصال الفعال، بناء الرؤية المشتركة، وحل المشكلات بطريقة إبداعية. كما توصي بخلق بيئة تنظيمية تشجع على المشاركة في اتخاذ القرار، وتفتح المجال أمام المبادرات الفردية، وتعتمد على فرق عمل متعددة التخصصات، بما يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر دقة وشمولية.

وفي الوقت ذاته، ينبغي تطوير آليات تقييم دورية لأنماط القيادة داخل المؤسسات الرياضية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وإعادة توجيه السلوك القيادي نحو أساليب أكثر فاعلية. كما يمكن للوزارة الاستفادة من الدراسات المقارنة مع التجارب الدولية الناجحة في مجال قيادة المنظمات الرياضية، مما يُمكّن من تطوير نموذج قيادي ينسجم مع خصوصيات البيئة الجزائرية وقيمها المهنية.

وتختتم الدراسة بالتأكيد على أن القيادة ليست مجرد نمط إداري يُمارَس، بل هي ثقافة تنظيمية شاملة يجب بناؤها وتنميتها عبر الزمن. وأن اتخاذ القرار لا يمكن فصله عن القيادة، فالقائد الفعّال هو صانع القرار الجيد، والقرار الجيد هو دليل على وجود قيادة رشيدة. وعلى هذا الأساس، يمثل الاستثمار في بناء القيادة التحويلية والتبادلية المتوازنة خطوة استراتيجية نحو تطوير الأداء العام للمؤسسات الرياضية، بما يسمح لها بمواجهة تحديات الحاضر واستشراف مستقبل أكثر كفاءة وفعالية.

❖ التوصيات:

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

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

- إنشاء وحدة للبحوث والتطوير تقوم على أساس دراسة أوضاع الوزارة وتحديد أوجه الخلل بها ومن ثم تقديم أفضل الإقتراحات والوسائل التي يتم من خلالها الربط بين القيادة التبادلية وعملية إتخاذ القرار، والأخذ في ذلك بأهم معايير الجودة العالمية المعمول بها.
- تعزيز إتخاذ القرار المناسب لدى الموظفين الإداريين في المؤسسة، عن طريق عقد ندوات وورشات عمل، بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف المؤسسة، وبما يعزز إلتزام الموظفين لدى المؤسسة التي يعملون بها.
- إعطاء العاملين مساحة من الحرية في أداء الأعمال حتى يتسنى لهم إكتشاف مهاراتهم من خلال إستخدام ذكائهم في إيجاد طرق وأساليب جديدة لأداء الأعمال أو محاولاتهم إيجاد حلول غير مألوفة لمشاكل العمل.
- الإهتمام بجانب تنمية العلاقات الإجتماعية بين العاملين من خلال البرامج والأنشطة ذات الطابع الثقافي الترفيهي، مع تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين، لما في ذلك من أثر على تعزيز ورفع مستويات الإلتزام التنظيمي لديهم.
- زيادة الإهتمام بإحتياجات العاملين وتبنى إستراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي الذي يؤدي إلى شعور العاملين بالفخر كونهم يعملون مع قيادات تحترمهم، وتهتم بهم وبأمورهم ويؤدي ذلك إلى الإرتقاء بقدرتهم على أداء أنشطتهم مما يجعلهم ملتزمين في أدائهم لعملهم بشكل مرتفع.
- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في إتصالهم بإدارة وإيصال إنشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عمليات إتخاذ القرارات للإستفادة من آرائهم وأفكارهم في تطوير العمل داخل المؤسسة.
- تشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق بصورة أكبر، وزيادة العمل على إستثارة العاملين وخلق مناخ تنافسي يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم.
- الإهتمام بتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين في الوزارة، والعمل على تدعيم نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف من خلال عقد الدورات التدريبية وورشات العمل والندوات لتعزيز سلوكيات الحفز الفكري لدى القيادات في الوزارة.
- العمل على إنشاء شبكة إتصالات واسعة داخل الوزارة تسهل وصول الموظف إلى رؤساءه في المستويات المختلفة ويمكن في هذا الاتجاه إنشاء وحدة مسئولة عن تلقي الشكاوى

والإقتراحات، وكذلك المشكلات التي تواجه الموظفين، والتعامل مع ذلك بكل جدية من قبل القيادة.

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول مفهوم القيادة التحويلية والتبادلية، وإمكانية الإستفادة منها وذلك بدراسة متغيرات أخرى مثل "الإبداع الإداري، الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، إدارة الجودة الشاملة".
- إعطاء الفرص في التوظيف لخريجي المعاهد الرياضية من الجامعات وبالأخص طلبة الإدارة والتسيير الرياضي لما لهم من دراية إدارية إكتسبوها من خلال التكوين الأكاديمي ليساهموا في تطوير المؤسسات الرياضية لما لهم من إلتزام مكتسب.

❖ **مقترحات للدراسات المستقبلية:**

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

- إجراء دراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بعملية إتخاذ القرار لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على أثر القيادة التحويلية والتبادلية في إتخاذ القرار الفعال لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة.
- إجراء المزيد من البحوث للتعرف على دور القيادة التحويلية في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- البحث في دراسات حول دور ممارسات الإدارة الحديثة في تحقيق إتخاذ القرار المناسب لدى قياديي الإدارات الرياضية.
- إعداد المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء الموظفين الإداريين في مختلف الهيئات والمنظمات الرياضية الجزائرية.

قائمة المراجع

1- المراجع العربية:

أولًا :الكتب العربية:

1. ابن منظور، جمال دين محمد بن كرم .2000 .لسان العرب. القاهرة، مصر: دار المعارف.
2. أحمد السلمي، أ .1996 .مبادئ الإدارة الحديثة. الرياض، السعودية: مكتبة الرشد.
3. ادريس عبد الرحمن ثابت .2005 .إدارة الأعمال (النظريات ونماذج تطبيقها). الإسكندرية: الدار الجامعية.
4. إسماعيل صبري مقلد .1978.دراسات في الإدارة العامة. مصر: دار المعارف.
5. إميل بديع يعقوب .1999 .المعجم المفصل في شواهد اللغة والأدب. بيروت: دار الكتب العلمية.
6. أنوجس موريس. 2004 .منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"، ترجمة بوزيد صحراوي. الجزائر: دار القصبة للنشر.
7. إيهاب صبحي محمد زريق .2001 .الإدارة: الأصول والنظريات. القاهرة: دار الكتب العلمية (ط).
8. بوطرفة، صالح .2016 .لاروس العربي الحديث. الجزائر، الجزائر: منشورات لاروس.
9. بشير العلاق .2009 .تنمية المهارات الإشرافية والقيادية. الأردن: دار اليازري للنشر والتوزيع.
10. بشير صالح الرشيدي .2000 .مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب الحديث، ط1.
11. جابر خضري .1990 .مناهج البحث في التربية وعلم النفس. القاهرة: دار النهضة العربية.
12. جمعان بن خلف .2000 .مفاهيم القيادة الحديثة. الرياض، السعودية: مرجع داخلي.
13. جميل أحمد توفيق .1986 .إدارة الأعمال. مصر: دار النهضة العربية للنشر.

14. جميل أحمد توفيق.2001.إدارة الأعمال مدخل وظيفي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
15. جيرالد جيرنيز و روبرت بارون .2004 .إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وعلي بيسوني. مصر: دار المريخ للنشر والتوزيع، ط1.

16. حسام الدين طلحه، عيسى مطر عدلة .1997.مقدمة في الإدارة الرياضي. القاهرة: مؤزاة الكتاب للنشر، ط1.
17. حسن حريم .1997 .السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ط1.
18. حسن ربعية .2000 .إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية). الإسكندرية، مصر: دار الجامعة للنشر والتوزيع، ط1.
19. حسين حريم .2004 .السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع.
20. حسين حريم .2010 .مبادئ الإدارة الحديثة. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ط2.
21. حلس، م .2012 .السلوك التنظيمي المعاصر. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
22. حنفي، أ & .,قرياقص، س .2000 .إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة.

23. رشيد زرواتي.2008 .تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. قسنطينة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
24. رعد عبد الله الطائي .2004 .إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار اليازوري.
25. رعد عبد الله الطائي، عيسى قادة .2008 .إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

26. زيد منير عيبو .2008 .التخطيط والتطوير الإداري. عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
27. زكي محمود هشام .1980 .الجوانب السلوكية في الإدارة. الكويت: وكالة المطبوعات، ط1.

28. سالم سعيد القطحاني .2001 .القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ط1.
29. سهيلة عباس .2004 .القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
30. سيد الهواري .1986 .خمسة أنواع من المديرين. القاهرة: دار مكتبة عين شمس، ط1.
31. سيد عليوة .2001 .سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد. مصر: دار إتراك للنشر والتوزيع.
32. عبوي، ز. م .2008 .أساسيات الإدارة. عمان، الأردن: دار المسيرة.
33. عساف عبد رحمان محمد .2009 .الإدارة والقيادة التربوية. عمان، الأردن: دار الفكر.
34. عيسى، أ .2008 .السلوك الإداري. عمان، الأردن: دار وائل.
35. العطية، ع .2003 .السلوك التنظيمي. الكويت، دولة الكويت: مطبوعات جامعة الكويت.
36. العتيبي، س .2008 .الإلتزام التنظيمي. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
37. كريم، م & .،خلف، ح. س,2010 .القيادة التحويلية والإبداع الإداري. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
38. هواري محمود.1996 .الإدارة الحديثة. عمان، الأردن: دار اليازوري.

ثانيا: الرسائل الجامعية:

39. الزعبي، خ .2010. دور القيادة التحويلية في تطوير المنظمات .رسالة ماجستير، سوريا.
40. بن تونس، الطاهر.2014 .القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بالثقافة التنظيمية في سوناطراك .أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.

41. كريم، م & .,خلف، ح. س.2010 .علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري في الجامعة الإسلامية .رسالة ماجستير، غزة.

42. الرقيب، أ. 2010 .علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير.

43. الدميحي، ع 2007 .عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي .رسالة ماجستير.

44. شقير القحطاني، ص .2007.الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات .رسالة ماجستير.

45. خلاصي، م .2007 .اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية .رسالة ماجستير.

46. البراهيم، ف .2008 .العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار .رسالة ماجستير.

47. الغزالي، ح .2012 .أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار .رسالة ماجستير.

ثالثًا: القوانين الجزائرية:

48. القانون 13-05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية .الجريدة الرسمية.

49. القانون 12-06 المتعلق بالجمعيات وكيفية إنشائها.

50. المرسوم التنفيذي 15-340 المحدد لصلاحيات وزارة الشباب والرياضة .الجريدة الرسمية.

51. المرسوم التنفيذي 14-330 الذي يحدد القانون الأساسي للإتحاديات الرياضية الجزائرية.

52. المرسوم التنفيذي 15-74 المتعلق بالقنون الداخلي للنادي الرياضي الهاوي.

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

رابعًا :المجلات والبحوث الأجنبية :

54. Avolio, B., Waldman, D., & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9–16.

55. Barbuto, J. (2006). Scale development of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.

56. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

57. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

58. Alamsyah, R. (2014). Role of leadership 5 [2025/11/29 ,20:42] and safety culture in regulatory decision-making process of BAPETEN. International Atomic Energy Agency (IAEA) Technical Meeting Presentation

59. Krishnan, V. (1998). Transformational leadership outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(8), 1–6.

60. Michigan State University. (1994).[2025/11/29 ,20:47] A study of the relationship between transformational leadership and organizational culture [Unpublished research report]. College of Education

61. Lang, D. L. (1991). [2025/11/29 ,20:53]Transformational leadership is not charismatic leadership: Philosophical impoverishment in leadership continues [Manuscript

62. Harvard Business Review. (2011). [2025/11/29 ,21:11]
Leadership et management. Paris: Éditions d’Organisation

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الشباب و الرياضة

مديرية الموارد البشرية والتكوين و التنظيم

المديرية الفرعية للموارد البشرية و النشاط الاجتماعي

الرقم : ---18--- / م.ف.م .ب.ن.ا/2020 .

04 فيفري 2020

إلى السيد فالح هشام

الموضوع : ف/ي إجراء تربص تطبيقي.

يشرفني أن أعلمكم بموافقتي على إجراء تربص تطبيقي تخصص" تسيير رياضي" لدى مصالحي للفترة الممتدة من 04 فيفري 2020 إلى غاية 04 جوان 2020.

مدير الموارد البشرية والتكوين والتنظيم

بوعلام بليل

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محند اولحاج بالبويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

الاسم: هشام .

اللقب : فالح .

الصفة : طالب دكتوراه

المشرف :

أ.د : لاوسين سليمان.

قائمة الأساتذة المحكمين :

الرقم	الاسم واللقب	المؤسسة الجامعية	ملاحظات	الإمضاء
01	عبد السلام مقبل الريمي	جامعة الجزائر 3	/	[signature]
02	العكروت سعيد	جامعة الجزائر 3	/	[signature]
03	يونسي محمد	جامعة البويرة	مقبول مع بعض التعديلات	[signature]
04	ركاش جمال	جامعة الجزائر (03)	/	[signature]
05	توشن هدية	جامعة الجزائر (03)	بعض التعديلات	[signature]

الموسم الجامعي : 2026/2025

جامعة آكلي محند اولحاج بالبويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيانية

السيد/السيدة موظف/موظفة وزارة الشباب والرياضة المحترم/ة، تحية طيبة اما بعد...

يأتي هذا الاستبيان في اطار الدراسة المكملة لاطروحة دكتوره LMD في الإدارة والتسير الرياضي بعنوان:

القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بعملية اتخاذ القرار في المنظمات الرياضية

استكمالا للجانب التطبيقي للدراسة ومن أجل معرفة طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة التحويلة والقيادة التبادلية ومدى انعكاسها على فعالية عملية اتخاذ القرار داخل مختلف مصالح الإدارية الوزارة نضع بين ايديكم هذه الإستمارة البحثية متمنيين منكم اختيار الإجابة التي تعكس رأيكم بدرجة أقرب إلى الواقع،

وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة

كما نتعهد بأن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستُعرض نتائجها بصورة إجمالية دون الإشارة إلى هوية أي مشارك أو الإفصاح عن أي معلومات شخصية.

لكم جزيل الشكر مساهمتكم في إنجاح هذا العمل العلمي.

الباحث : فالح هشـام

السنة الجامعية: 2025\2024

أولا: البيانات الشخصية:

1. الجنس : ذكر أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة 25–34سنة

35–44سنة 45–54سنة 55سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي :

ثانوي تقني سامي

جامعي"تدرج ليسانس/ ماستر" جامعي "ما بعد تدرج الماجستير\دكتوراه"

4. الدرجة الوظيفية:

موظف في مكتب رئيس مكتب

مدير فرعي مدير مركزي أو مفتش أو قيادي أعلى .

5. سنوات الخبرة في قطاع الشباب والرياضة:

أقل من 5 سنوات 5_10سنوات

11–19 سنة أكثر من 20 سنة

ثانيا: العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية

	العبارة	اوافق بشدة	أوافق	اوافق الى حد ما	لا اوافق	لا اوافق بشدة
التأثير المثالي						
1	يظهر القائد التزاماً ثابتاً بالقيم المهنية					
2	يعمل القائد كنموذج يُحتذى به أمام العاملين					
3	يتصرف القائد بنزاهة حتى في المواقف المعقدة					
4	يتخذ القائد قراراته بعيداً عن المصالح الشخصية					
5	يُظهر القائد استعداداً للتضحية من أجل مصلحة المنظمة					
6	يحافظ القائد على ثقة العاملين حتى في أوقات الأزمات					
7	يلتزم القائد بوعوده وتعهداته الوظيفية					
8	يتعامل القائد مع الجميع بعدالة ومساواة					
9	يلتزم القائد بالقواعد التنظيمية حتى عندما لا يكون تحت الرقابة					
10	يكسب القائد احترام العاملين من خلال سلوكه الإيجابي					
التحفيز الإلهامي						
11	يعبر القائد بوضوح عن رؤيته المستقبلية للمنظمة الرياضية					
12	يحفز القائد العاملين نحو تحقيق أهداف تفوق التوقعات					
13	يستخدم القائد لغة إيجابية تعزز التفاؤل بين العاملين					
14	يشجع القائد على العمل بروح الفريق					
15	يساعد القائد العاملين على الإيمان بأدوارهم داخل المنظمة					
16	يربط القائد بين الجهود المبذولة والنتائج الاستراتيجية المتوقعة					
17	يوضح القائد أهمية تحقيق أهداف المنظمة الرياضية للمجتمع					
18	ينشر القائد ثقافة الإنجاز بين العاملين					
19	يشجع القائد العاملين على تجاوز الإحباطات والتحديات					
20	يحفّز القائد العاملين على الإبداع لتحقيق التفوق الإداري					
التحفيز الفكري						
21	يشجع القائد العاملين على تقديم أفكار جديدة					
22	يحفز القائد العاملين على التفكير بطريقة غير تقليدية					
23	يشجع القائد على اختبار أساليب عمل جديدة					
24	يناقش القائد المشكلات بطريقة تحليلية مع فريقه					
25	يقبل القائد الأفكار التي تخالف وجهة نظره					
26	يتيح القائد للعاملين الفرصة لابتكار حلول للمشكلات					
27	يقدم القائد أسئلة نقدية تدفع العاملين للتفكير العميق					

28	يشجع القائد على إعادة النظر في السياسات القديمة					
29	يدعم القائد اتخاذ القرارات المبنية على التحليل العلمي					
30	يهيئ القائد بيئة عمل تشجع التفكير الإبداعي					
الاعتبار الفردي						
31	يستمع القائد باهتمام لمشكلات العاملين الشخصية والمهنية					
32	يقدم القائد دعماً فردياً لكل عضو في الفريق					
33	يراعي القائد الفروق بين العاملين عند توزيع المهام					
34	يهتم القائد بتنمية مهارات العاملين					
35	يشجع القائد العاملين على التعبير عن آرائهم بحرية					
36	يوفر القائد فرص تدريب تتناسب مع احتياجات الموظفين					
37	يخصص القائد وقتاً لمتابعة تطور كل موظف					
38	يعترف القائد بجهود العاملين بشكل فردي					
39	يضع القائد خططاً للتطوير المهني للأفراد					
40	يساعد القائد الموظفين على التوازن بين العمل والحياة					

ثالثا: العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التبادلية

	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	اوافق الى حد ما	لا اوافق	لا اوافق بشدة
المكافآت المشروطة						
1	يحدد القائد توقعاته من العاملين بشكل واضح					
2	يربط القائد بين الأداء الجيد والحصول على مكافآت					
3	ينفذ القائد وعوده المتعلقة بالمكافآت					
4	يستخدم القائد الحوافز لتشجيع الإنجاز					
5	يتم تقديم المكافآت للعاملين بناءً على معايير عادلة					
6	يوضح القائد أهداف الأداء قبل بدء العمل					
7	يشجع القائد العاملين على تحسين الأداء للحصول على الحوافز					
8	يناقش القائد مع العاملين نتائج أعمالهم بوضوح					
9	يكافئ القائد الموظفين عند تحقيق إنجازات مميزة					
10	يعتمد القائد على نظام واضح للمكافآت مقابل الأداء					
الإدارة بالاستثناء –الفاعلة–						
11	يتابع القائد مستويات الأداء باستمرار					
12	يتدخل القائد فور ظهور انحرافات أو أخطاء					
13	يقوم القائد بتصحيح الأخطاء قبل أن تتكرر					
14	يوفر القائد تغذية راجعة بعد كل مهمة					
15	يركز القائد على الوقاية من حدوث الأخطاء					
16	يراقب القائد تطبيق التعليمات التنظيمية					
17	يحلل القائد أسباب المشكلات فور ظهورها					
18	يتخذ القائد إجراءات تصحيحية بشكل مستمر					
19	يعطي القائد توجيهات واضحة لتجنب الأخطاء المستقبلية					
20	يحافظ القائد على جودة الأداء من خلال المتابعة الدائمة					
الإدارة بالاستثناء –السلبية–						
21	لا يتدخل القائد إلا عند حدوث أخطاء خطيرة					
22	يتأخر القائد في متابعة الأعمال اليومية					
23	ينتظر القائد حتى تتفاقم المشكلات قبل التدخل					
24	لا يتابع القائد الأداء إلا عند ورود شكاوى					
25	يترك القائد حل المشكلات للعاملين دون تدخل مبكر					
26	يؤجل القائد القرارات المتعلقة بالمخالفات					
27	يتجنب القائد الرقابة المستمرة					

28	يتأخر القائد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية					
29	يراجع القائد الأعمال فقط بعد ظهور نتائج سلبية					
30	"يعتمد القائد على الأسلوب التقليدي "التدخل عند الضرورة					

رابعا: العبارات المتعلقة بأبعاد اتخاذ القرار

	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	اوافق الى حد ما	لا اوافق	لا اوافق بشدة
وضوح عملية اتخاذ القرار						
1	تتسم القرارات داخل المنظمة بالوضوح					
2	يتم شرح أسباب اتخاذ القرار للعاملين					
3	يحدد القائد المسؤولين عن تنفيذ كل قرار					
4	تصدر القرارات بشكل موثق ورسمي					
5	يفهم العاملون مراحل اتخاذ القرار					
6	تُعرض كل القرارات عبر قنوات رسمية					
7	تكون معايير اتخاذ القرار واضحة للجميع					
8	يوضح القائد الآثار المتوقعة لكل قرار					
9	يتم تقديم القرارات بلغة سهلة ومباشرة					
10	يعرف العاملون أطر اتخاذ القرارات داخل المنظمة					
المشاركة في اتخاذ القرار						
11	يشارك العاملون في صياغة القرارات المهمة					
12	يتم استشارة العاملين قبل اتخاذ القرارات					
13	تُعقد اجتماعات لمناقشة القرارات قبل تطبيقها					
14	يُؤخذ رأي العاملين في التغييرات التنظيمية					
15	يشعر العاملون بأن مشاركتهم تُؤثر في القرارات					
16	يشجع القائد على تبادل الرأي حول البدائل					
17	يتاح الوقت الكافي للنقاش قبل اتخاذ القرار					
18	يتم إشراك المختصين عند اتخاذ القرارات الفنية					
19	يطلب القائد مقترحات العاملين بانتظام					
20	يعتبر القائد مشاركة العاملين جزءاً أساسياً من القرار					
فعالية اتخاذ القرار						
21	تُتخذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة					
22	تصدر القرارات في الوقت المناسب					
22	تؤدي القرارات إلى تحسين الأداء الرياضي					
24	تساعد القرارات على حل المشكلات بطريقة فعّالة					
25	تحقق القرارات نتائج إيجابية على المدى الطويل					
26	يتم تقييم فعالية القرارات بعد تنفيذها					

27	يعتمد القائد على البيانات في اتخاذ القرار					
28	ترتبط القرارات بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة					
29	تُعد عملية اتخاذ القرار سريعة وملائمة					
30	يتم تحديث القرارات عند ظهور متغيرات جديدة					
البيئة التنظيمية الداعمة للقرار						
31	تتوفر معلومات موثوقة لمساعدة القائد في اتخاذ القرار					
32	تتمتع المنظمة بقنوات اتصال فعالة					
33	توفر الإدارة تكنولوجيا تدعم صنع القرار					
34	تساعد ثقافة المنظمة على تشجيع اتخاذ القرار السليم					
35	يتعاون العاملون في توفير معطيات القرار					
36	تقدم الإدارة تدريباً للعاملين حول مهارات اتخاذ القرار					
37	تتوفر موارد كافية لدعم تنفيذ القرارات					
38	يتم احترام التسلسل الإداري في عملية اتخاذ القرار					
39	يلتزم العاملون بتطبيق القرارات الصادرة					
40	تشجع المنظمة على المبادرة عند اتخاذ القرارات					

Explorer

Récapitulatif de traitement des observations

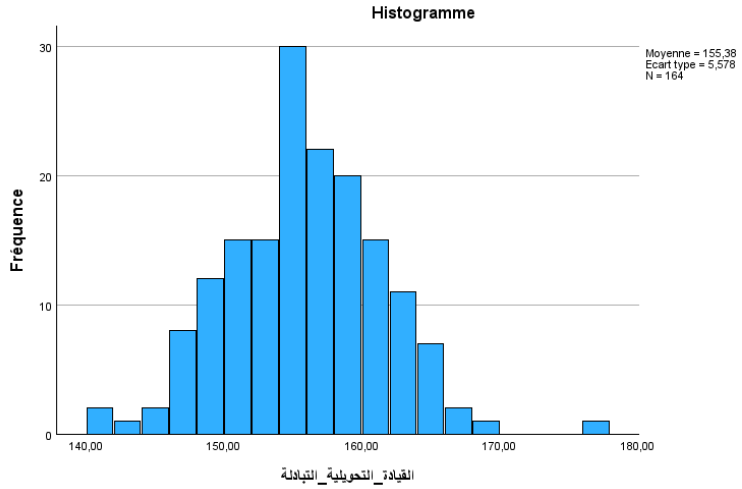
	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
التحويلية_القيادة_التبادلة	164	100,0%	0	0,0%	164	100,0%
القرار_اتخاذ	164	100,0%	0	0,0%	164	100,0%

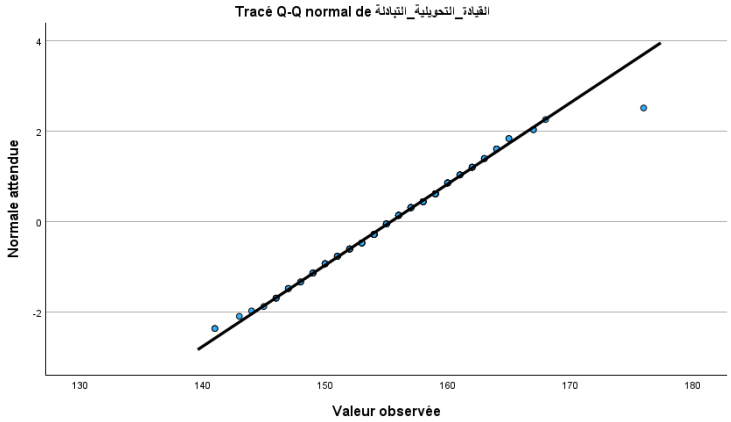
Tests de normalité

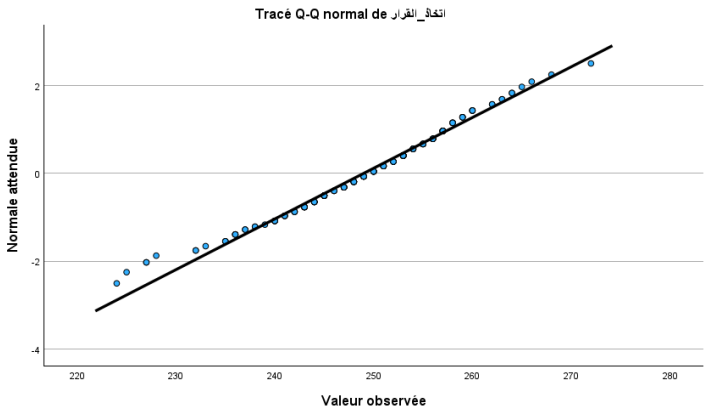
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التحويلية_القيادة_التبادلة	,067	164	,072	,990	164	,341
القرار_اتخاذ	,058	164	,200*	,986	164	,112

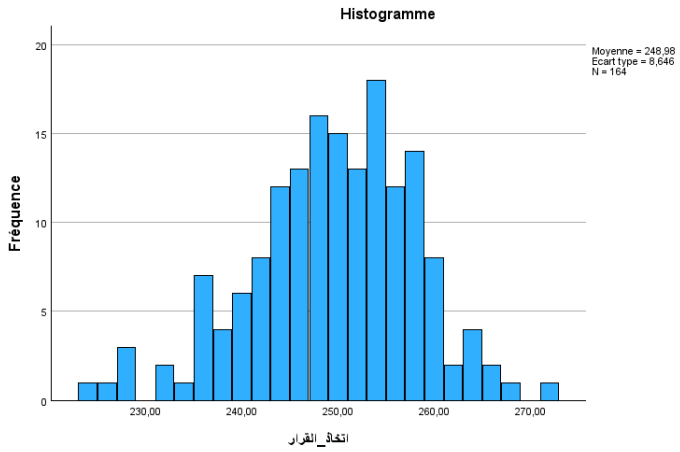
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

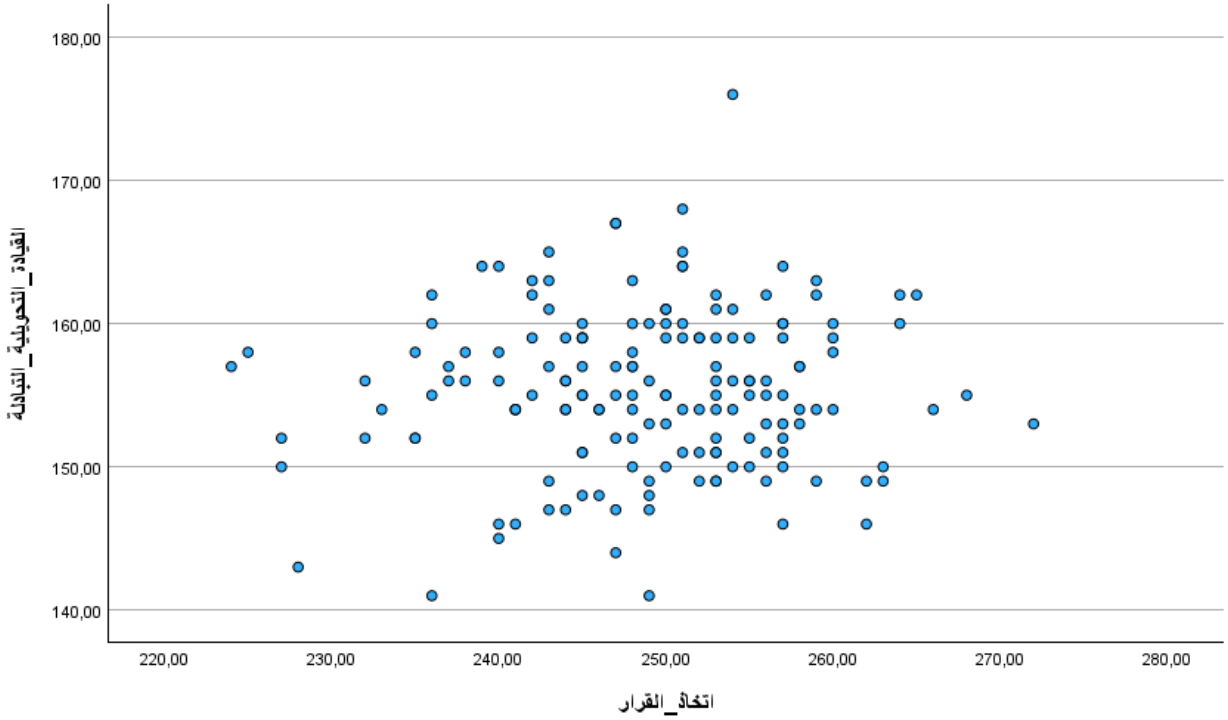

Histogramme
Moyenne = 155,38
Ecart type = 5,578
N = 164
Fréquence
القيادة_التحويلية_التبادلة


Tracé Q-Q normal de القيادة_التحويلية_التبادلة
Normale attendue
Valeur observée


Tracé Q-Q normal de اتخاذ_القرار
Normale attendue
Valeur observée


Histogramme
Moyenne = 248,98
Ecart type = 8,646
N = 164
Fréquence
اتخاذ_القرار

ثانيا_التحقق من خطية العلاقة:



ثالثا–التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية العامة

Nonparametric Correlations	Correlations	اتخاذ القرار
Spearman's rho	**Correlation Coefficient**	**0.782 ****
أنماط القيادة الإدارية ككل	**Sig. (2-tailed)**	**0.000**
	N	**164**
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الاولى

Nonparametric Correlations	Correlations	اتخاذ القرار
Spearman's rho	**Correlation Coefficient**	**0.684 ****
الإلهام التحفيزي	**Sig. (2-tailed)**	**0.000**
	N	**164**
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الثانية

Nonparametric Correlations	Correlations	اتخاذ القرار
Spearman's rho	**Correlation Coefficient**	**0.719 ****
التأثير المثالي	**Sig. (2-tailed)**	**0.000**
	N	**164**
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الثالثة

Nonparametric Correlations	Correlations	اتخاذ القرار
Spearman's rho	**Correlation Coefficient**	**0.653 ****
التحفيز الفكري	**Sig. (2-tailed)**	**0.000**
	N	**164**
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الرابعة

Nonparametric Correlations	Correlations	اتخاذ القرار
Spearman's rho	**Correlation Coefficient**	**0.661 ****
الاعتبار الفردي	**Sig. (2-tailed)**	**0.000**
	N	**164**
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الخامسة

Nonparametric Correlations	Correlations	اتخاذ القرار
Spearman's rho	**Correlation Coefficient**	**0.668 ****
المكافأة المشروطة	**Sig. (2-tailed)**	**0.000**
	N	**164**
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية السادسة

Nonparametric Correlations	Correlations	اتخاذ القرار
Spearman's rho	**Correlation Coefficient**	**0.621 ****
الإدارة بالاستثناء (نشط)	**Sig. (2-tailed)**	**0.000**
	N	**164**
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية السابعة

Nonparametric Correlations	Correlations	اتخاذ القرار
Spearman's rho	**Correlation Coefficient**	**0.594 ****
الإدارة بالاستثناء (سلبي)	**Sig. (2-tailed)**	**0.000**
	N	**164**
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الثامنة

المتغير	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann–Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig (2-tailed)
القيادة التحويلية	ذكور	90	87.45	7870.50	**2755.500**	**5763.500**	**-1.182**	**0.237**
	إناث	74	77.89	5763.50	—	—	—	—
	المجموع	**164**	—	—	—	—	—	—
القيادة التبادلية	ذكور	90	85.10	7659.00	**2942.000**	**5968.000**	**-0.843**	**0.399**
	إناث	74	80.55	5968.00	—	—	—	—
	المجموع	**164**	—	—	—	—	—	—
عملية اتخاذ القرار	ذكور	90	88.22	7939.80	**2686.200**	**5694.200**	**-1.362**	**0.173**
	إناث	74	76.92	5694.20	—	—	—	—
	المجموع	**164**	—	—	—	—	—	—

المتغير	المستوى التعليمي	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Kruskal–Wallis H	df	Sig
القيادة التحويلية	متوسط	3	51.33	153.99	**11.728**	3	**0.008**
	ثانوي	46	78.54	3612.84			
	جامعي	98	93.61	9173.78			
	غير ذلك	17	83.47	1418.99			
	المجموع	**164**	—	—	—	—	—
القيادة التبادلية	متوسط	3	47.17	141.51	**13.542**	3	**0.004**
	ثانوي	46	76.89	3536.94			
	جامعي	98	95.42	9349.16			
	غير ذلك	17	84.26	1432.42			
	المجموع	**164**	—	—	—	—	—
عملية اتخاذ القرار	متوسط	3	53.00	159.00	**16.814**	3	**0.001**
	ثانوي	46	80.33	3695.18			
	جامعي	98	98.51	9653.00			
	غير ذلك	17	86.44	1469.48			
	المجموع	**164**	—	—	—	—	—

المتغير	الأقدمية	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Kruskal–Wallis H	df	Sig
القيادة التحويلية	< 5 سنوات	30	70.69	2120.70	**11.346**	3	**0.023**
	5–10 سنوات	59	87.69	5173.71			
	11–19 سنة	23	94.77	2180.71			
	20+ سنة	52	66.03	3433.56			
	المجموع	**164**	—	—	—	—	—
القيادة التبادلية	< 5 سنوات	30	71.65	2149.50	**16.280**	3	**0.003**
	5–10 سنوات	59	80.68	4759.92			
	11–19 سنة	23	101.84	2342.32			
	20+ سنة	52	60.97	3170.44			
	المجموع	**164**	—	—	—	—	—
عملية اتخاذ القرار	< 5 سنوات	30	73.42	2202.60	**18.157**	3	**0.000**
	5–10 سنوات	59	82.57	4871.63			
	11–19 سنة	23	104.33	2399.59			
	20+ سنة	52	68.29	3551.08			
	المجموع	**164**	—	—	—	—	—

المتغير	الوظيفة	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Kruskal–Wallis H	df	Sig
الالقيادة التحويلية	موظف مكتب	78	68.12	5313.36	**19.874**	3	**0.000**
	رئيس مكتب	62	89.43	5544.66			
	مدير فرعي	15	104.87	1573.05			
	مدير مركزي/مفتش	9	118.22	1063.98			
	المجموع	**164**	—	—	—	—	—
القيادة التبادلية	موظف مكتب	78	69.74	5440.00	**24.667**	3	**0.000**
	رئيس مكتب	62	95.63	5929.06			
	مدير فرعي	15	109.31	1639.65			
	مدير مركزي/مفتش	9	121.44	1092.96			
	المجموع	**164**	—	—	—	—	—
عملية اتخاذ القرار	موظف مكتب	78	71.92	5609.76	**17.991**	3	**0.000**
	رئيس مكتب	62	97.18	6025.16			
	مدير فرعي	15	111.86	1677.90			
	مدير مركزي/مفتش	9	122.70	1104.30			
	المجموع	**164**	—	—	—	—	—

المتغير	الفئة العمرية	N	Mean Rank	Kruskal–Wallis H	df	Sig
القيادة التحويلية	أقل من 30	36	72.39	**8.417**	3	**0.038**
	30–39	62	88.43			
	40–49	43	95.77			
	50+	23	89.13			
	المجموع	**164**	—	—	—	—
القيادة التبادلية	أقل من 30	36	74.58	**9.952**	3	**0.019**
	30–39	62	90.21			
	40–49	43	99.84			
	50+	23	86.60			
	المجموع	**164**	—	—	—	—
عملية اتخاذ القرار	أقل من 30	36	76.91	**11.204**	3	**0.011**
	30–39	62	92.44			
	40–49	43	102.33			
	50+	23	85.72			
	المجموع	**164**	—	—	—	—

خصائص العينة:

Fréquences

Statistiques						
		GENDER	AGE_CAT	EDU_LEVEL	JOB_LEVEL	EXP_YEARS
N	Valide	164	164	164	164	164
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

GENDER					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	90	54,9	54,9	54,9
	2	74	45,1	45,1	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

AGE_CAT					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	36	22	22	22
	2	62	38	38	60
	3	43	26	26	86
	4	23	14	14	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

EDU_LEVEL					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	2	2	2
	2	46	28	28	30
	3	98	60	60	90
	4	17	10	10	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

EXP_YEARS				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	1	30	18	18	18
	2	59	36	36	54
	3	23	14	14	63
	4	52	32	32	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

JOB_LEVEL					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	78	47,6	47,6	47,6
	2	62	37,8	37,8	85,4
	3	15	9,1	9,1	94,5
	4	09	5,5	5,5	100,0
	Total	164	100,0	100,0	