

القيادة التحويلية وأثرها على جودة اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية

د/ وليد حسين طلعت إبراهيم

مدير إدارة الجودة والخدمة العامة بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية

وحاصل على درجة الدكتوراه

أ- المقدمة:

يشهد عالمنا حالياً تغيرات متسارعة في كافة المجالات، ومنها القيادة وإدارة المؤسسات على اختلاف أنواعها، إذ يستلزم من تلك المؤسسات التأقلم مع التغيرات المتسارعة للمحافظة على وجودها واستمرار عملها.

وتشهد كثير من مؤسساتنا في الوقت الراهن تغيرات متسارعة ومعقدة، وتنافسية حادة، مما يستلزم وجود قيادات وإدارات قادرة على الاستمرار والتعامل مع تلك المتغيرات الهائلة بمهارة وحرفية عالية.

والمتخصصون في مجال الإدارة والقيادة يؤكدون على أن عملية التغيير تحتاج دائماً إلى قيادة قادرة على إدارة عملية التغيير بكفاءة، وأن المهام الرئيسة لقائد أي مؤسسة أو منظمة هو تحقيق التغيير من خلال إتباع أسلوب القيادة التحويلية. ويتفق كل من محمد سرحان (٢٠١٧م)، نواف كنعان (٢٠١٢م)، أحمد بن سالم (٢٠١٢م) أن القيادة التحويلية تقوم على أحداث تغييرات جذرية عن طريق أفناع المرؤوسين للنظر الى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع أهتماماتهم وتعميق مستوى أدراكهم وقبولهم لروية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماينكى، والحفز الألهامى، والأهتمام الفردى، والتشجيع الأبداعى. (١٣: ٢٦)، (١١: ٢)، (٢١: ٢)

ويذكر فيصل بن فهد (٢٠١٧م) القرار هو الأداة والوسيلة المعبرة عن مدي نجاح الادارة أو فشلها في استثمار الموارد البشرية والمادية واستغلال لوقت المتاح للاهداف المحددة، وهو شأنه مثل المقذوف الناري من الصعب استرجاعه وانما يمكن مواجهة الموقف باتخاذ قرار جديد، والغرض من أي قرار هو مواجهة موقف معين او القيام باجراءات محددة او حل لمشاكل قديمه، ومن ثم فان الالتجاء الى خطة علمية وعملية عند اتخاذ القرار امر تفرضه الادارة السليمة باعتبارها عماد الاجهزة الادارية. (١١: ١١٥)

ويتفق كل من بيتر Peter, (٢٠١٣م)، شرفمان ودين Sharfman & Dean (٢٠١٣م) القرار لا يمكن ان يصدر عفوا او ارتجالياً انما ينبغي قبل اتخاذ القرار ضرورة التعرف بدقة على المشكلة التي من اجلها سيتخذ القرار ثم الاحاطة بمختلف جوانب المشكلة، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتي يمكن اختيار افضلها، ثم وضع مقاييس أو معايير للحكم على سلامة انجاز القرارات التي تتخذ، أي ان القرار لكي يتخذ لابد من ان يتبع منها علميا قبل ان يصدر. (٢٤ : ٢١٦)، (٢٦ : ٤٥)

ويشير إبراهيم محمود وحسن أحمد (٢٠١٣م) إلى انه بدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للادارة ان تأخذ مكانها، وعلى هذا فان عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الادارية وتوجد في كل جزء من أجزاء المنظمة وتتعامل مع كل موضوع محتمل، فعندما تمارس الادارة وظيفة التخطيط تحدد القرارات نوع العمل الذي يجب تأديته والسبل التي يجب اتباعها لانجاز هذا العمل، وعندما تمارس وظيفة التنظيم تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على أعضاء معينين من الجامعة وتقويض القدر المعين من السلطة الذي يمكنهم من القيام بالعمل، وفي التوجيه تقوم القرارات باقناع اعضاء الجماعة ان العمل المحدد الموضوع هو العمل المناسب لتحقيق الاهداف واخيرا فان وظيفة الرقابة بما تتضمنه من مقارنة الاداء الفعلي بما هو مخطط تتم بواسطة قرارات تعتمد النتائج اولا تعتمدهما، هذا بالإضافة الى القرارات المتعلقة بالاعمال التصحيحية. (١ : ١١٣)

ويرى فاروق عبده والسيد محمد (٢٠١٥م) الواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أُتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية. (٩ : ٢٩٩)

ب- مشكلة البحث وأهميته:

أن القيادة التحويلية هي أحد من أنماط الإدارة، حيث يحاول المدير تغيير الثقافة في الشركة عن طريق تغيير المفاهيم الإدارية بشكل كامل، ذلك بواسطة تحفيز الموظفين على الابتكار والتجديد، دون تدخل مباشر من الإدارة العليا. تقوم على أساس ثقة المدير بالموظفين داخل المؤسسة والتأكد من صواب قراراتهم، وتحدث أثرًا على المستوى التنفيذي أكثر من التخطيطي. ويمكن حسابان القيادة التحويلية بمنزلة الشكل الديمقراطي من القيادة داخل المؤسسات، بسبب أن هذا الأسلوب يعطي للموظف صلاحيات وإمكانات أكبر من أي نوع آخر من القيادة، أي أنه لا يدور حول إدارة المؤسسات فقط، وإنما تتجاوز الإدارة التحويلية ذلك عن طريق صناعة المزيد من القادة التحويليين في المستقبل من المؤسسة.

ويتفق كل من سناء محمد (٢٠١٨م)، سعيد محمد (٢٠١٦م)، كونجر Conger, (٢٠١٢م) في تعريف القيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل

الأداء المرغوب الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وابداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء اساسيا من الرسالة العليا للمنظمة". (٧ : ٤)، (٥ : ٤٧)، (٢٢ : ١٧)

ويتفق كل من باس Bass, (٢٠١٣م)، مني عماد الدين (٢٠١٣م)، علي السلمي (٢٠٠٦م) في تعريف القيادة التحويلية على أنها: "تتضمن قيادة التغيير، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية". (١٧ : ٢٢)، (١٥ : ٤٥)، (٨ : ٣٧٢)

ويذكر كلاً من شيمدت وآخرون Schmidt, et al., (٢٠١٨م)، باس وافيو Avolio, & (٢٠١٤م) أن القادة التحويليون قادرون على إثارة اهتمام زملائهم ومرؤوسيهم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة. ويحفزون الآخرين للعمل بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم أن يعلموه، بل غالبا ما يتجاوزن ما يعتقدون بأنه ممكن، فهم يجعلون توقعات العمل تتحدى قدراتهم، وغالبا ما يحققون أداء عال أكثر من المتوقع. (٢٥ : ٧٥)، (١٨ : ٩٨)

وتتفق دراسة كلا من شوجتي Chughtai (٢٠١٨م) (٢١)، دراسة بيزواز وفرام Biswas & Varma (٢٠١٧م) (١٩)، على أن اهتمام الإدارة الأول الى دراسة الأداء على مستوى الفرد والتعرف على المتغيرات الفردية والتنظيمية والمؤثرة عليه وذلك أملا في تحسين الأداء لموردها البشرى لتحقيق مستويات أعلى من الأنتاجية والفعالية والكفاءة والتأكد من توافقه من حيث مستويات الجودة والتناسق والتكامل مع باقى الموارد المستخدمة، مما يصل بالمنظمة فى نهاية المطاف الى تحسين واستدامه أداؤها التنظيمى.

وتتبع أهمية القرارات الادارية في المؤسسات الادارية من تحقيق اهداف هذه المؤسسات، وأن العمود الفقري للإدارة ما هو الا عملية اتخاذ القرار، فالاجهزة الادارية وجدت لتحقيق اهداف محددة لها، ولا يمكن تحديد هذه الاهداف بدون اصدار قرارات ادارية داخل الجهاز الاداري. مما زاد من اهمية وخطورة القرارات ودورها في تحقيق اهداف الادارة ما تشهده التنظيمات الادارية الحديثة من مشكلة تعدد اهدافها وتعقدها. اذ لم يعد التنظيم الاداري يسعى لتحقيق هدف واحد، وانما يسعى لتحقيق العديد من الاهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من حدة المشاكل التي تواجه الاداريين في هذه المنظمات.

ويذكر أسامة عبد الحليم ومحمد نجيب ومحمد العزازي (٢٠١٧م) القرار عملية ذهنية بالدرجة الاولى تتطلب قدرا كبيرا من التصور والمبادأة والابداع ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي، وقد يعبر عن القرار في صور متعددة فقد يكون على شكل سياسة او قواعد او اوامر او تعليمات والتي من شأنها تسيير العمل داخل المنظمة. (٣ : ٨٧)

ويذكر خالد بن فيحان (٢٠١٨م) تعتبر عملية اتخاذ القرار المحك الرئيسي لقياس قدرة القائد والاداري لانها جوهر قيادته ودليل حكمته، فهي الاساس في تقرير مستقبل الهيئة نجاحا او خلا او انحراقا، وهي الاساس ايضا في بث الحماس في نفوس العاملين ورفع روحهم المعنوية ولهذا فهي من ادق واصعب العمليات الادارية. (٤ : ٣١٧)

ويضيف سليم سعيد (٢٠١٨م) يري بعض المفكرين ان اتخاذ القرارات اساس الادارة، بل قلب الادارة ولذلك ينبغي الا ينظر الى القرار الاداري انه مجرد اجراء شكلي للبت في الامور او لحل المشاكل او انه وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب، ولكن ينبغي اعتباره اداة للتجديد والخلق والابتكار وتشجيع المعرفة ووسيلة للتأثير في سلوك الافراد والجماعات وتوجيههم للعمل من اجل الصالح العام وتحقيق الاهداف التي تتطوي عليها السياسة العامة للدولة والسياسة الادارية. (٦: ٨٤)

ويشير فيحان محيا (٢٠١٤م) تتفاوت عملية اتخاذ القرار في تدرجها تبعا لتعدد البدائل المطروحة للاختيار وبحسب تداخل العوامل والمتغيرات المتفاعلة في الموقف، ولذلك فان القرارات في الفكر الاداري المعاصر هو عملية عقلانية بالدرجة الاولى تخضع لقيود ومتطلبات تفرضها البيئة المحيطة من جانب، وتتبع من طبيعة الظاهرة الادارية أو أوضاعها من جانب اخر، وبهذا المعني هي في نشاط مستمر يعتمد على كل المعلومات المتاحة من الفرص والمعوقات في المناخ المحيط واستنادا الى معايير للاختيار يحددها النظام نفسه. (١٠: ٥٨)

ويذكر مايكل Micheal (٢٠١٧م) لقد تباينت آراء العلماء حول تعريف اتخاذ القرار، إن عملية اتخاذ القرار هي "اختيار الطريق او المسلك او الحل الافضل الامثل من بين عدة حلول ممكنة". (٢٣: ٢٣)

• أهمية البحث:

أن القيادة التحويلية تتطلب أن يكون كل من في المؤسسة قائداً، إذ ينبغي أن يركز القائد على معايير الأداء في أعلى مستويات الجودة؛ فالقادة التحويليون يسألون عادةً أسئلة مهمة وصعبة عن الثقافة والإنجاز ويدفعون قداماً نحو الفرص المستمرة للإنجاز وامتثالهم لقيم التعاون والمشاركة والتكامل والإبداع والريادة ومواكبة المستجدات.

القائد التحويلي يكون واعياً بالتوقعات والافتراضات المستقبلية، وقادراً على قياس النتائج وفعاليتها.

ويمارس التأمل الذاتي بالقرارات التي يتخذها، ويتأمل القيم والمعتقدات والخبرات ليضع أحسن السبل لتطويرها، كما أنه يحقق الشروط المناسبة لتغيير الأفراد من خلال تحفيزهم وإثارة دافعيتهم وبناء قدراتهم وباستخدام أسلوب النمذجة ليتولوا زمام القيادة في المؤسسة.

وتكون عملية اتخاذ القرارات عملية ديمقراطية كاملة من خلال تبادل الأدوار والمناصب في القيادة بشكل دوري، إذ تمتاز الأدوار والمسؤوليات بالوضوح والمساءلة والشفافية. ويستخدم القائد التحويلي في المؤسسة العديد من الاستراتيجيات وهي: زيارات ميدانية باستمرار، تشجيع على الزيارات المتبادلة، والتشجيع على الابداع والابتكار وتفعيل الفرق البحثية للتطوير وتعزيز الإيجابيات وتقدير الحاجات والريادة.

وهذا يوضح أهمية دراسة القيادة التحويلية وأثرها على جودة اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية.

ج- أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى دراسة القيادة التحويلية وأثرها على جودة اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، وذلك من خلال التعرف على:
- ١- أثر القيادة التحويلية على تطوير العمل والأداء داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية.
 - ٢- طرق اتخاذ القرار داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية.
 - ٣- تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية.

د- تساؤلات البحث:

- ١- ما هو أثر القيادة التحويلية على تطوير العمل والأداء داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية؟
- ٢- ما هي طرق اتخاذ القرار داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية؟
- ٣- ما تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية؟

هـ- مصطلحات البحث:**١- القيادة التحويلية:**

ويعرف كل من باس Bass (٢٠١٣م)، مني عماد الدين (٢٠١٣م)، علي السلمي (٢٠٠٦م) القيادة التحويلية على أنها: "تتضمن قيادة التغيير، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية". (١٧ : ٢٢)، (١٥ : ٤٥)، (٨ : ٣٧٢)

٢- اتخاذ القرار:

يعرفه إبراهيم محمود وحسن أحمد (٢٠١٣م) بأنه هو "الاختيار القائم على اساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين او عدة بدائل". (١ : ٧٦)

و- الدراسات المرجعية:**١- الدراسات المرجعية العربية:**

- دراسة مشهور بن ناصر (٢٠١٤م) (١٤) بعنوان "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ الجودة الشاملة"، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى المستوى المأمول، هناك علاقة قوية وإيجابية، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقات إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وأشارت النتائج إلى أن آراء الموظف نحو نوفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو بمرتباتهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

• دراسة محمد العازمي (٢٠١٦م) (١٢) بعنوان "العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية أهمها الاهتمام بإحداث تغييرات سريعة وجذرية، وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى $0,01 \leq \alpha$ حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك رؤوسها لمهارات وقدرات إبداعية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0,05 \leq \alpha$ حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا.

• دراسة أحمد بن سالم (٢٠١٢م) (٢) بعنوان "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة بأبعاده المختلفة: "الايثار، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الكياسة، والروح الرياضية" متدن في هذه الأجهزة. كما أنه توصل إلى أن السلوك القيادي التحويلي لا يرقى إلى مستوى تطلعات الموظفين. كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية.

• دراسة سعيد محمد (٢٠١٦م) (٥) بعنوان "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية"، وأظهرت النتائج، أن خصائص القيادة التحويلية وعناصرها لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، من حيث درجة توافرها كانت بدرجة متوسطة. وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0,05 \leq \alpha$ في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة، ولم تكن هناك فروق دالة.

٣- الدراسات المرجعية الأجنبية:

• دراسة بليك وآخرون، **Blickle, et al.** (٢٠١٨م) (٢٠) إلى تقييم الأداء الوظيفي بشكل شامل، حيث استخدمت بعدى الجودة وأنجاز المهام في الوقت المحدد كمؤشر على أداء المهمة، ولقياس الأداء المتكيف استخدمت بعد القدرة على التعامل مع الظروف الطارئة - الخسائر والأزمات، الركود - وبعد القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاندماج. كما اعتمدت الدراسة عند تقييمها للأداء السياقي على بعدى مساعدة الآخرين، والعمل الشاق.

ز- إجراءات البحث:

١- منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

٣- مجتمع وعينة البحث:

• مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة

المنوفية.

• عينة البحث:

تكونت عينة البحث من القيادات الإدارية والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية والبالغ عددهم (٢١٦) فرداً وهم عينة البحث الكلية التي انقسمت إلى العينة الأساسية للبحث وعددهم (١٨٠) فرداً، حيث بلغ عدد عينة القادة (٨٠) قائد وبلغ عدد عينة العاملين (١٠٠) من العاملين، والعينة الاستطلاعية للبحث وعددهم (٣٦) من العاملين، وقد تم تقسيم عينة البحث إلى (٣) فئات طبقاً لعدد سنوات العمل، كما هو موضح في جدول (١).

جدول (١)

توصيف عينة البحث

م	الفئات	القيادات الإدارية	العاملين	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
١	أقل من ٥ سنوات	٣٦	٢٨	٦٤	
٢	٦ - ١٠ سنوات	٣٨	٣٠	٦٨	
٣	١١ سنة فما فوق	٢٦	٢٢	٤٨	
٤	المجموع	١٠٠	٨٠	١٨٠	٣٦

٣- وسائل جمع البيانات:

• الاستبيان:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان القيادة التحويلية وأثرها على جودة اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية على النحو التالي:
قام الباحث بالاطلاع على المراجع والدراسات السابقة والتي تناولت الإدارة الرياضية والقيادة التحويلية والقيادة واتخاذ القرار، وذلك بغرض تحديد المحاور الأساسية.
ثم قام الباحث بإجراء دراسة وتحليل المراجع العلمية المتخصصة، وإجراء بعض المقابلات الشخصية القيادات الإدارية والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، بغرض تحديد العبارات والمهارات الدالة عن كل محور.

بعد ذلك قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد (٥) خبراء في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية بغرض التأكد من مدى ملائمة العبارات لقياس كل محور، وفي ضوء آراء الخبراء، حدد الباحث قبول أو رفض العبارة بموافقة (٤) خبراء كحد أدنى ونسبة مئوية مقدارها (٨٠٪) على الأقل، وقد أوضحت آراء الخبراء ضرورة التعديل اللفظي لبعض العبارات بما يتلائم مع المصطلحات الشائعة في الإدارة الرياضية.

٤- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بتطبيق استبيان القيادة التحويلية وأثرها على جودة اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية على عدد (٣٦) من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، من عينة البحث الاستطلاعية وذلك في الفترة من يوم الأحد الموافق ٢٠٢١/٢/٢٠م حتى يوم الخميس الموافق ٢٠٢١/٢/٢٠م، لبيان مدى ملائمة العبارات لعينة البحث وكذلك لإجراء المعاملات العلمية للاستبيان.

٥- المعاملات العلمية للاستبيان:

• الصدق:

- صدق المحتوى:

للتأكد من صدق الاستبيان استخدم الباحث طريق صدق المحتوى عن طريق الخبراء السابق عرضه.

- صدق الاتساق الداخلي:

تم احتساب صدق الاتساق الداخلي وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور، وبين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان للدلالة على الصدق، ويوضح ذلك جدول (٢).

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور ن = ٣٦

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

* دالة عند مستوى (٠,٠٥) قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩ يتضح من جدول (٢)، دلالة معاملات الارتباط بين المحاور وعبارات كل محور، وبهذا فإن العبارات الدالة تمثل صدقا في قياسها للمحاور.

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ن = ٣٦

م	المحاور	معامل الارتباط
١	رؤية القائد للعمل.	* ٠,٧٨٢
٢	تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات العمل.	* ٠,٨٥٦
٣	أثر القيادة التحويلية على تطوير العمل والأداء.	* ٠,٦٩٩
٤	طرق اتخاذ القرار.	* ٠,٧١٨
٥	الاستشارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين.	* ٠,٧٨٤
٦	تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار.	* ٠,٩٢٦
٧	المجموع الكلي للمحاور	* ٠,٩٥٧

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

يوضح جدول رقم (٣) دلالة معاملات الارتباط بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، مما يدل على صدق المحاور في تمثيل الاستبيان ككل.

• الثبات:

بعد التأكد من صدق الاستبيان أراد الباحث أن يتحقق من ثباته في القياس قام الباحث باستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية (٣٦) من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، حيث تم تطبيق الاستبيان على العينة الاستطلاعية ثم تمت إعادة التطبيق على نفس أفراد العينة بعد مرور خمسة عشرة يوماً من التطبيق الأول وقد قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بين نتائج القياسين للتحقق من ثبات الاستبيان وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

معاملات ثبات الاستبيان ن = ٣٦

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معاملات الثبات
		ع	م	ع	م	
١	رؤية القائد للعمل.	٤٦,٨٥	٣,٤٦	٤٤,١٤	٣,٣٧	*٠,٨٦١
٢	تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات العمل.	٣٩,٢١	٣,٣٨	٣٨,٨٤	٣,٢٥	*٠,٩٢٥
٣	أثر القيادة التحويلية على تطوير العمل والأداء.	٣٧,٧٧	٣,١٢	٣٨,٥٩	٢,٦٧	*٠,٧٧٦
٤	طرق اتخاذ القرار.	٣١,٣٩	٢,٧٥	٣٢,٤٦	٢,٥٤	*٠,٧٦٤
٥	الاستشارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين.	٣٠,٦٥	٢,٨٢	٢٩,٩٧	٢,٤٤	*٠,٧٥٥
٦	تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار.	٣٠,٧٠	٤,٢٠	٣٠,٨٦	٣,٧٩	*٠,٨٩٥

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

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني دالة عند مستوى (٠,٠٥) وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية وهو ما يؤكد على صلاحيته للتطبيق على عينة البحث الأساسية.

٦- الحراسة الأساسية:

تم تطبيق الاستبيان في صورته النهائية على أفراد عينة البحث من القيادات الإدارية والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية في الفترة من يوم الأحد الموافق ٢٠٢١/٢/٢٠م حتى يوم الخميس الموافق ٢٠٢١/٢/٢٠م.

٧- المعالجات الإحصائية:

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

د- عرض ومناقشة النتائج لاستبيان القيادة التحويلية وأثرها على جودة اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية:

جدول (٥)

دلالة الفروق بين القيادات الإدارية والعاملين في محاور استبيان القيادة التحويلية وأثرها على جودة اتخاذ القرار داخل مديريةية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية وفقاً للوظيفة (قيادات إدارية وعاملين) ن = ١٨٠

م	المحاور	عاملين (١٠٠)		قيادات إدارية (٨٠)		قيمة (ت)
		ع +		ع +		
١	رؤية القائد للعمل.	٥٩,٩٢	٦,٢٥	٥٨,٢٤	٦,٨٢	١.٧٢
٢	تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات العمل.	٥٥,٩٥	٥,٩٩	٥٤,٣٢	٥,٩١	١.٨٢
٣	أثر القيادة التحويلية على تطوير العمل والأداء.	٥٥,٨٤	٣,٤٤	٥٥,٩١	٣,٣٤	٠.١٤
٤	طرق اتخاذ القرار.	٥٣,٧١	٣,٠١	٥٣,٩١	٣,١٤	٠.٤٣
٥	الاستشارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين.	٤٣,٢٥	٢,٩١	٤٣,٦٦	٢,٨٤	٠.٩٥
٦	تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار.	٤٥,٩٢	٥,٩٩	٤٤,٢٩	٥,٤٨	١.٧٨
	إجمالي المحاور	٣١٤,٥٩	٩,٠٤	٣١٠,٣٣	١٠,١٩	١.٤٦

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

يتضح من جدول (٥) أنه توجد فروق إحصائية لكنها ليست ذات دلالة معنوية بين القيادات الإدارية والعاملين في مديريةية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية وفقاً للاستبيان قيد البحث.

جدول (٦)

تحليل التباين بين العاملين في محاور استبيان القيادة التحويلية وأثرها على جودة اتخاذ القرار
داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية وفقاً لعدد سنوات الخبرة ن = ٨٠

م	المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
١	رؤية القائد للعمل	بين المجموعات	٤٥٦,٢٠	٢	٢٢٨,١٠	* ١٢,٣٧
		داخل المجموعات	١٧٨٨,٦٨	٩٧	١٨,٤٤	
		المجموع	٢٢٤٤,٨٨	٩٩		
٢	تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات العمل	بين المجموعات	٤٤٠,٧٤	٢	٢٢٠,٣٧	* ١١,٣٣
		داخل المجموعات	١٨٨٦,٦٥	٩٧	١٩,٤٥	
		المجموع	٢٣٢٧,٣٩	٩٩		
٣	أثر القيادة التحويلية على تطوير العمل والأداء	بين المجموعات	٤٣٢,٣١	٢	٢١٦,١٥	* ١٣,٢٨
		داخل المجموعات	١٦٩٣,٦٢	٩٧	١٧,٤٦	
		المجموع	٢١٢٥,٩٣	٩٩		
٤	طرق اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤٥٩,٩٠	٢	٢٢٩,٩٥	* ١٢,٤٥
		داخل المجموعات	١٧٩١,٥٩	٩٧	١٨,٤٧	
		المجموع	٢٢٥١,٤٩	٩٩		
٥	الاستشارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	بين المجموعات	٣٠٩,٨٧	٢	١٥٤,٩٤	* ١٠,٨٥
		داخل المجموعات	١٣٨٥,١٦	٩٧	١٤,٢٨	
		المجموع	١٦٩٥,٠٤	٩٩		
٦	تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار	بين المجموعات	٣٨٥,٦٤	٢	١٩٢,٨٢	* ١١,٤٥
		داخل المجموعات	١٦٣٣,٤٨	٩٧	١٦,٨٤	
		المجموع	٣٢٦٦,٦٩	٩٩		
*	إجمالي المحاور	بين المجموعات	٨٤٥,٠١	٢	٤٢٢,٥٠	* ١٠,٢٤
		داخل المجموعات	٤٠٠٢,٢٢	٩٧	٤١,٢٦	
		المجموع	٤٨٤٧,٢٣	٩٩		

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

يتضح من جدول (٦) أنه توجد فروق إحصائية للعاملين وفقاً لعدد سنوات الخبرة في جميع محاور الاستبيان قيد البحث، ولبيان قيمة واتجاه الفروق سوف يقوم الباحث بإيجاد أقل فرق معنوي (L.S.D) بين متوسطات فئات سنوات الخبرة للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية.

جدول (٧)

دلالة الفروق بين العاملين في محاور استبيان القيادة التحويلية وأثرها على جودة اتخاذ القرار داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية وفقاً لعدد سنوات الخبرة باستخدام اختبار أقل فرق معنوي L. S. D. ن = ٨٠

م	المحاور	المجموعات	المتوسط	٦ - ١٠ سنوات	١١ سنة فما فوق	L.S.D (٠,٠٥)
١	رؤية القائد للعمل	أقل من ٥ سنوات	٥٤,١٤	* ٥,٤١	١,٣١	١,٤٩
		٦ - ١٠ سنوات	٥٩,٥٥	-	* ٤,١٠	
		١١ سنة فما فوق	٥٥,٤٥	-	-	
٢	تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات العمل	أقل من ٥ سنوات	٥١,١١	* ٤,٣٣	* ٢,٩٠	١,٥٢
		٦ - ١٠ سنوات	٥٥,٤٤	-	١,٤٣	
		١١ سنة فما فوق	٥٤,٠١	-	-	
٣	أثر القيادة التحويلية على تطوير العمل والأداء	أقل من ٥ سنوات	٥٠,٤٤	* ٣,٨٢	* ٤,٦٦	١,٤٥
		٦ - ١٠ سنوات	٥٤,٢٦	-	٠,٨٤	
		١١ سنة فما فوق	٥٥,١٠	-	-	
٤	طرق اتخاذ القرار	أقل من ٥ سنوات	٤٨,٢٥	* ٢,٩٩	* ٥,٢٩	١,٤٩
		٦ - ١٠ سنوات	٥١,٢٤	-	* ٢,٣	
		١١ سنة فما فوق	٥٣,٥٤	-	-	
٥	الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	أقل من ٥ سنوات	٤٤,٠١	* ٢,٥٩	* ١,٨٩	١,٣١
		٦ - ١٠ سنوات	٤١,٤٢	-	٠,٧٠	
		١١ سنة فما فوق	٤٢,١٢	-	-	
٦	تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار	أقل من ٥ سنوات	٤١,٢٢	* ٢,٧٩	* ٤,٦٦	١,٤٢
		٦ - ١٠ سنوات	٤٤,٠١	-	* ١,٨٧	
		١١ سنة فما فوق	٤٥,٨٨	-	-	
٢,٢٣	إجمالي المحاور	أقل من ٥ سنوات	٣٠٨,٧٧	* ٤,٢١	* ٤,٤٥	٢,٢٣
		٦ - ١٠ سنوات	٣١٢,٩٨	-	٠,٢٤	
		١١ سنة فما فوق	٣١٣,٢٢	-	-	

* دال عند مستوى ٠,٠٥ قيمة "ت" الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٢,٠٢١

يتضح من جدول (٧) أنه توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في محور رؤية القائد للعمل بين فئة سنوات الخبرة (٦ - ١٠ سنوات) وكل من الفئتين الأخرتين ولصالح (٦ - ١٠ سنوات) بينما لا توجد فروق بين (أقل من ٥ سنوات) و(١١ سنة فما فوق)، أما في المحاور (تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات العمل - أثر القيادة التحويلية على تطوير العمل والأداء - الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين - استجابات العاملين على إجمالي المحاور) فكانت الفروق دالة معنوية بين (أقل من ٥ سنوات) وكل من (٦ - ١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق) ولصالح (٦ - ١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق) بينما كانت الفروق الإحصائية

غير دالة معنوياً بين (٦ - ١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق)، ومحوري (طرق اتخاذ القرار - تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار) فكانت الفروق الإحصائية دالة معنوياً بين (١١ سنة فما فوق) وكل من (أقل من ٥ سنوات) و(٦ - ١٠ سنوات) ولصالح (١١ سنة فما فوق) وكانت الفروق الإحصائية دالة معنوياً بين (أقل من ٥ سنوات) و(٦ - ١٠ سنوات) ولصالح (٦ - ١٠ سنوات).

جدول (٨)

دلالة الفروق بين القيادات الإدارية في محاور استبيان القيادة التحويلية وأثرها على جودة اتخاذ القرار داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية وفقاً لعدد سنوات الخبرة ن = ١٠٠

م	المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
١	رؤية القائد للعمل	بين المجموعات	٣٩٢,٩٩	٢	١٩٦,٤٩	* ١١,٨٨
		داخل المجموعات	١٢٧٣,٥٨	٧٧	١٦,٥٤	
		المجموع	١٦٦٦,٥٧	٧٩		
٢	تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات العمل	بين المجموعات	٤٥٤,٣١	٢	٢٢٧,١٥	* ١٢,٤٤
		داخل المجموعات	١٤٠٦,٠٢	٧٧	١٨,٢٦	
		المجموع	١٨٦٠,٣٣	٧٩		
٣	أثر القيادة التحويلية على تطوير العمل والأداء	بين المجموعات	٥٣٣,٣٠	٢	٢٦٦,٦٥	* ١٣,٥٧
		داخل المجموعات	١٥١٣,٠٥	٧٧	١٩,٦٥	
		المجموع	٢٠٤٦,٣٥	٧٩		
٤	طرق اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤٠٥,٨١	٢	٢٠٢,٩٠	* ١١,٤٧
		داخل المجموعات	١٣٦٢,١٣	٧٧	١٧,٦٩	
		المجموع	١٧٦٧,٩٤	٧٩		
٥	الاستنارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	بين المجموعات	٤٢٤,٥٢	٢	٢١٢,٢٦	* ١٢,٨٨
		داخل المجموعات	١٢٦٨,٩٦	٧٧	١٦,٤٨	
		المجموع	١٦٩٣,٤٨	٧٩		
٦	تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤١٢,٥٤	٢	٢٠٦,٢٧	* ١١,٢٩
		داخل المجموعات	١٤٠٦,٧٩	٧٧	١٨,٢٧	
		المجموع	١٨١٩,٣٣	٧٩		
*	إجمالي المحاور	بين المجموعات	١٠٩٦,٣٣	٢	٥٤٨,١٧	* ١٢,٣٦
		داخل المجموعات	٣٤١٤,٩٥	٧٧	٤٤,٣٥	
		المجموع	٤٥١١,٢٨	٧٩		

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

يتضح من جدول (٨) أنه توجد فروق إحصائية للقيادات الإدارية وفقاً لعدد سنوات الخبرة في جميع محاور الاستبيان قيد البحث، ولبيان قيمة واتجاه الفروق سوف يقوم الباحث بإيجاد أقل فرق معنوي (L.S.D) بين متوسطات فئات سنوات الخبرة للقيادات الإدارية في محاور الاستبيان قيد البحث.

جدول (٩)

دلالة الفروق بين القيادات الإدارية في محاور استبيان القيادة التحويلية وأثرها على جودة اتخاذ القرار داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية وفقا لعدد سنوات الخبرة وفقا لعدد سنوات الخبرة باستخدام اختبار أقل فرق معنوي L. S. D. ن = ١٠٠

م	المحاور	المجموعات	المتوسط	١٠ - ٦ سنوات	١١ سنة فما فوق	L.S.D (٠,٠٥)
١	رؤية القائد للعمل	أقل من ٥ سنوات	٥٣,١٤	* ٥,٤١	١,٣١	١,٥٨
		١٠ - ٦ سنوات	٥٨,٥٥	-	* ٤,١٠	
		١١ سنة فما فوق	٥٤,٤٥	-	-	
٢	تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات العمل	أقل من ٥ سنوات	٥٠,٢١	* ٤,٣٣	* ٢,٩٠	١,٦٦
		١٠ - ٦ سنوات	٥٤,٥٤	-	١,٤٣	
		١١ سنة فما فوق	٥٣,١١	-	-	
٣	أثر القيادة التحويلية على تطوير العمل والأداء	أقل من ٥ سنوات	٤٩,٩٤	* ٣,٩٢	* ٤,٩٧	١,٧٢
		١٠ - ٦ سنوات	٥٣,٨٦	-	١,٠٥	
		١١ سنة فما فوق	٥٤,٩١	-	-	
٤	طرق اتخاذ القرار	أقل من ٥ سنوات	٤٧,٨٥	* ٣,٠٩	* ٤,٨٩	١,٦٣
		١٠ - ٦ سنوات	٥٠,٩٤	-	* ١,٨٠	
		١١ سنة فما فوق	٥٢,٧٤	-	-	
٥	الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	أقل من ٥ سنوات	٤٣,٨١	* ٢,٨٩	* ١,٩٩	١,٥٧
		١٠ - ٦ سنوات	٤٠,٩٢	-	٠,٩٠	
		١١ سنة فما فوق	٤١,٨٢	-	-	
٦	تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار	أقل من ٥ سنوات	٤٠,٩٢	* ٢,٧٩	* ٤,٠٦	١,٦٦
		١٠ - ٦ سنوات	٤٣,٧١	-	١,٢٧	
		١١ سنة فما فوق	٤٤,٩٨	-	-	
١,٥٨	إجمالي المحاور	أقل من ٥ سنوات	٣٠٦,٩٧	* ٣,٩٠	* ٤,٩٥	١,٥٨
		١٠ - ٦ سنوات	٣١٠,٨٧	-	١,٠٥	
		١١ سنة فما فوق	٣١١,٩٢	-	-	

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

يتضح من جدول (٩) أنه توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في محور رؤية القائد للعمل بين فئة سنوات الخبرة (٦ - ١٠ سنوات) وكل من الفئتين الأخرتين ولصالح (٦ - ١٠ سنوات) بينما لا توجد فروق بين (أقل من ٥ سنوات) و(١١ سنة فما فوق)، أما في المحاور (تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات العمل - أثر القيادة التحويلية على تطوير العمل والأداء - أما في محور الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين - تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار - استجابات القيادات الإدارية على إجمالي المحاور) فكانت الفروق دالة معنوية بين (أقل من ٥ سنوات) وكل من (٦ - ١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق) ولصالح (٦ - ١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق) بينما كانت الفروق الإحصائية غير دالة معنوية بين (٦ - ١٠ سنوات) و(١١ سنة فما فوق)، ومحور طرق اتخاذ القرار فكانت الفروق الإحصائية دالة معنوية بين (١١ سنة فما فوق) وكل من (أقل من ٥ سنوات) و(٦ - ١٠ سنوات) ولصالح (١١ سنة فما فوق) وكانت الفروق الإحصائية دالة معنوية بين (أقل من ٥ سنوات) و(٦ - ١٠ سنوات) ولصالح (٦ - ١٠ سنوات).

ويعزى الباحث ذلك إلى أن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في

التابعين دون الانتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجمع من أجلها الجميع.

ويشير الباحث إلى أن القيادة التحويلية تساهم في وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات عملية، عقلية، بدنية، وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها، وجود تابعين مقتنعين بالأهداف والمشاركات فيما بينهم وبين القيادة والتنظيم، وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين فيه وظائفهم، نتاج تفاعلي ذو تأثير تبادلي بين القائد وجماعات العمل فالقيادة حصيللة جهدهما، يرتبط نجاح القيادة بالموقف وطاعة الإلتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف وإتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف.

وهذا يتفق مع دراسة **محمد العازمي (٢٠١٦م) (١٢)**، ودراسة **أحمد بن سالم (٢٠١٢م) (٢)**، حيث أشارت الدراستان إلى أن سمات وخصائص القيادة التحويلية تساهم بدرجة كبيرة في تطوير نظم العمل، كما أنهم توصلوا إلى أن السلوك القيادي التحويلي يتطلع إليه العديد من العاملين في المنظمات المختلفة

ويتفق مع دراسة **بليكل وآخرون, Blickle et al. (٢٠١٨م) (٢٠)**، حيث أثبتت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ساهمت في تطوير العمل وكذلك في قدرة القادة على أداء عملهم وظهر ذلك في التكيف مع التغيرات التي حدثت داخل المنظمات أثناء العمل.

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

ويضيف الباحث أنه مما تقدم أعلاه يمكن القول أن اكتمال الشخصية القيادية التي تدير موقعا معينا في أي منظمة لا بد أن يمتلك المعرفة بقوانين العمل، م لماً بأهدافها مع ما يمتلكه من مواصفات شخصية (المرونة، ألقدره على الاستيعاب، التواضع، الإلتزام) هذا الخليط من المعارف والمواصفات إذا ما توفر في شخصية القائد الإداري الذي يتصدر موقع القيادة في إدارة الموارد البشرية كمثال لحالة الدراسة يمكن أن يوفر للمنظمة عوامل رئيسية منها: الحصول على أفراد كفيين لشغل الوظائف داخل التنظيم، كسب ولائهم وخلق روح الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف التنظيم، زيادة فاعلية المنظمة في تنفيذ خططها ورسم إستراتيجياتها وضمنان أستمراريتها وخلق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد مع المساهمة في زيادة رأس المال الفكري للتنظيم بصورة عامة.

وهذا يتفق مع دراسة **مشهور بن ناصر (٢٠١٤م) (١٤)**، ودراسة **سعيد محمد (٢٠١٦م) (٥)**، حيث ذكر الدراستان أن عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو بمرتباتهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم، وتوافر عناصر القيادة التحويلية لدى القادة تأثرت بشكل كبير بمتغير الوظيفة.

ط- الإستنتاجات والتوصيات:**١- الإستنتاجات:**

من خلال عرض ومناقشة النتائج توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري.
- القيادة التحويلية تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد.
- القيادة التحويلية تعمل على تطوير مهارات العاملين وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.
- القيادة التحويلية تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
- القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب.
- تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز العاملين للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية.
- تساهم القيادة التحويلية في اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.
- أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في الهيئة وفي مختلف المستويات.
- القيادة التحويلية صالحة للتطبيق داخل الهيئة بشكل عام.

٢- التوصيات:

من خلال عرض ومناقشة النتائج وما توصل إليه الباحث من استنتاجات، يوصى الباحث

بالاتي:

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

ك- المراجع:

المراجع العربية:

١. إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي (٢٠١٣م): الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
٢. أحمد بن سالم العامري (٢٠١٢م): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م٩ (١).
٣. أسامة عبد الحليم مصطفى ومحمد نجيب صبري ومحمد العزازي احمد (٢٠١٧م): أساسيات الإدارة، مطابع جامعة الزقازيق، جامعة الزقازيق.
٤. خالد بن فيحان (٢٠١٨م): المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
٥. سعيد محمد الغامدي (٢٠١٦م): القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (نموذج مقترح). كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث. الرياض.
٦. سليم سعيد العتيبي (٢٠١٨م): أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
٧. سناء محمد عيسى (٢٠١٨م): دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، غزة.
٨. علي السلمي (٢٠٠٦م): إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
٩. فاروق عبده فليته والسيد محمد عبد المجيد (٢٠١٥م): السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
١٠. فيحان محيا علوش المحيا (٢٠١٤م): دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
١١. فيصل بن فهد بن البراهيم (٢٠١٧م): العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
١٢. محمد العازمي (٢٠١٦م): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
١٣. محمد سرحان المخلافي (٢٠١٧م): القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
١٤. مشهور بن ناصر العمري (٢٠١٤م): العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
١٥. مني عماد الدين (٢٠١٣م): إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
١٦. نواف كنعان (٢٠١٢م): القيادة الإدارية، ط٤، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

المراجع الأجنبية:

١٧. **Bass, B.M.**, (٢٠١٣): Transformational Leadership and Organizational Success. Retrived, February ٢٠, ٢٠١١, from: www.iacmr.org/wichum_zhu-١.pdf.
١٨. **Bass, Bernard & Avolio, B.J.** (٢٠١٤): Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership, London SAGE publication, Inc. ١٣٢.
١٩. **Biswas, S, Carma, A.** (٢٠١٧): Psychological Climate and Individual Performance in India: test of a mediated model. Emerald Group Publishing Limited. Vol ٢٩. No. ٦.
٢٠. **Blickle & Other** (٢٠١٨): Personality, Political Skill, and Job Performance. Journal of Vocational Behavior. Vol. ٧٢.
٢١. **Chughtai A, Ali.** (٢٠١٨): Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organization Citizenship Behavior. Journal of Behavioral and Applied Management.
٢٢. **Conger, M.** (٢٠١٢): Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, winter, Vol ٩١. (no. ٣).
٢٣. **Micheal K. Mauws** (٢٠١٧): Decision Making Techniques, University of Alberta.
٢٤. **Peter F. Drucker** (٢٠١٣): The Practice of Management, Harper Business Publisher, New York.
٢٥. **Schmidt, F.L., Shaffer, J.A., & Oh, I.S.** (٢٠١٨): Increased accuracy of range restriction corrections: Implications for the role of personality and general mental ability in job and training performance. Personnel Psychology, ٦١.
٢٦. **Sharfman & Dean** (٢٠١٣): The Prosudger of The Strategic Decision, Journ Business Administration, Vol. ٤٥.

مستخلص البحث**القيادة التحويلية وأثرها على جودة اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية
بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية****د/ وليد حسين طلعت إبراهيم(*)**

يشهد عالمنا حالياً تغيرات متسارعة في كافة المجالات، ومنها القيادة وإدارة المؤسسات على اختلاف أنواعها، إذ يستلزم من تلك المؤسسات التأقلم مع التغيرات المتسارعة للمحافظة على وجودها واستمرار عملها.

وتشهد كثير من مؤسساتنا في الوقت الراهن تغيرات متسارعة ومعقدة، وتنافسية حادة، مما يستلزم وجود قيادات وإدارات قادرة على الاستمرار والتعامل مع تلك المتغيرات الهائلة بمهارة وحرفية عالية.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة القيادة التحويلية وأثرها على جودة اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية وذلك من خلال التعرف على:

١- أثر القيادة التحويلية على تطوير العمل والأداء داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية.

٢- طرق اتخاذ القرار داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية.

٣- تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية.

وكان من أهم النتائج:

- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري.
- القيادة التحويلية تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد.
- القيادة التحويلية تعمل على تطوير مهارات العاملين وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.

التوصيات:

- إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تسهم في إنجازها.
- التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
- إشباع حاجات العاملين الانسانية المتعلقة بالتغيير، ودعمهم للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.

(*) مدير إدارة الجواله والخدمة العامة بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية وحاصل على درجة الدكتوراه.

*The Research Abstract***Transformational leadership and its impact on the quality of decision-making among administrative leaders in the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate****Dr/ Walid Hussein Talaat Ibrahim^(*)**

Our world is currently witnessing rapid changes in all fields, including leadership and management of institutions of all kinds, as these institutions are required to adapt to the rapid changes to maintain their existence and continuity of work.

Many of our institutions are currently witnessing rapid, complex, and intense competitive changes, which require the existence of leaders and departments capable of continuing and dealing with these enormous changes with high skill and professionalism.

Research goal:

The research aims to study transformational leadership and its impact on the quality of decision-making within the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate, by identifying:

- ١- The impact of transformational leadership on the development of work and performance within the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate.
- ٢- Decision-making methods within the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate.
- ٣- The impact of transformational leadership on decision-making in the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate.

Among the most important results were:

- Transformational leadership does not monopolize power exclusively.
- Transformational leadership seeks to delegate significant authority and empower individuals.
- Transformational leadership works on developing employees' skills and enhancing their self-confidence.

Recommendations:

- Unifying a new, long-term future vision, with the need to define the mission and objectives and to put strategies for them that contribute to their achievement.
- Influencing employees by spreading the spirit of one team among them, encouraging them to understand the vision and mission of the organization and responding to strategies to achieve them and working towards achieving its goals.
- Satisfying the humanitarian needs of workers related to change, and supporting them to overcome the obstacles that prevent the satisfaction of those needs.

^(*) Director of the Department of Mobile and Public Service at the General Administration of Youth Welfare at Menoufia University and holds a PhD.