

## القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير لدى متخذي القرارات بالاندية الرياضية

أ.م.د. ماني محمد محسن الشريف

استاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية

بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان

### ملخص البحث

هدف البحث الى التعرف على القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير لدى متخذي القرارات بالاندية الرياضية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي على عينة بلغ قوامها (٦٩) فردا من رؤساء واعضاء الاندية الرياضية، مديري الاندية ونوابهم، مدير النشاط الرياضي ونوابهم ومساعدتهم من اندية (الاهلي- الزمالك - القاهرة- الصيد- المعادي- الشمس- الجزيرة - ٦ اكتوبر- هوليووبولس - هولوليدو)، وقد استخدمت الباحثة مقياسي (MLQ) لقياس القيادة التحويلية، ومقياس اساليب ادارة التغيير لجمع بيانات البحث وقد اوصت الباحثة بما يلي الاهتمام بعناصر القيادة التحويلية في الاندية الرياضية نظرا لمناسبتها لإدارة التغيير، ضرورة اهتمام ادارات الاندية الرياضية بالتغيير حيث انه لا يمكن ان يتم التغيير في ضوء اساليب الادارة التقليدية، عقد دورات متخصصة لمديري الادارات بالاندية الرياضية وتدريبهم على الاساليب الادارية الحديثة في ظل التطورات الحادثة. الاهتمام بالإداريين المؤهلين اكاديميا ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبني لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية للاستفادة منهم من خلال عقد دورات تدريبه لهم.

### مقدمة ومشكلة البحث :

لقد اصبح مصطلح التحويلي او الاجرائي اساس لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الادارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد برنز Burns (١٩٧٨) وذلك للتمييز بين اولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من اولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج . (١٠ : ٢١)

ويعد مفهوم القيادة التحويلية بديل متطور للقيادة التقليدية ، والقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادرا على حث المرؤوسين على العمل من اجل اهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين . (٥ : ٤٤٠)

والقادة التحويليون هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من اجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على احداث تأثير على اتباعهم وهم يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم وبامتلاك الرغبة في بذل الجهود الاضافية لتحقيق النجاح . (١٢ : ١١٠)

ويعرف باس Bass (١٩٩٨) القيادة التحويلية بانها هي مستوي من التعامل بين القائد والاتباع يؤدي الى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتاثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والاتباع في آن واحد . (٨ : ١٩)

والقيادة التحويلية تطور فكري وتحول جذري في شخصيات الافراد الذين ارتضوا الارتباط بذلك القائد . والقائد التحويلي هو ذلك الانسان القادر على تحويل الاتباع وتبديل اولياتهم واهدافهم . ( ٨ : ١٩ ) . فالقيادة التحويلية هي مجموعة من القابليات التي تتيح للقائد فرصة ادراك الحاجة الى التغيير وخلق رؤية في قيادة هذا التغيير وتنفيذه . ( ١٧ : ٣٢٥ )

ويشير كل من تيشي ، ديفانيل Tichy , Devannal (١٩٩٠) الى ان القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية ، وتشمل الاعتراف بالحاجة الى التغيير ، ايجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي . ( ٢٣ : ١١ )

كما يعد مفهوم إدارة التغيير موضوع مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، كما أن هناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف: التغيير المخطط و التغيير الطارئ ( Wilson, ١٩٩٢)(٢٥ : ١٢)، التغيير الاستراتيجي والتغيير الغير استراتيجي (Pettigrew, ١٩٨٧) ( ٢٠ : ٦٩ ) التغيير الجذري والتغيير التدريجي (Burnes, ١٩٩٦) ( ١٠ : ٢٢ )

ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ. وقد وردت في الأدبيات تعاريف عدة لإدارة التغيير منها على سبيل المثال تعريف ريكوردو Recordo (١٩٩٥) أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية. (٢١ : ٢١)

ويوضح كل من توشمان واندرسون Tushman and Anderson (١٩٩٧)(٢٤ : ٦٠) أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية. وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ، بينما اشار كوتر Kotter (١٩٩٧) ( ١٤ : ١٥ ) بانها رغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية ، كما ان للقيادة دور فعال وبارز في التغيير التحويلي (Transformational change) وذلك من خلال تحديد طريق لمسيرة المنظمة، وإيجاد زخم للتغيير حتى وان لم يتم تحديد الوضع المستقبلي للمنشأة.

ويشير كل من افانسه Afsaneh (١٩٩٣) ، كوتر Kotter (١٩٩٨) ، شين Schein (١٩٩٢) على انه يوجد ارتباط وثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير ، كما يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير . ( ٦ : ٢٩٧ ) ( ٢٢ : ١٧ )

وقد اشار شين Schein (١٩٩٢) الى الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة. وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، الاستجابة للالزمات، دور المثال الذي يقتدي به، الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين. وحدد Schein كذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والاجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق. ( ٢٢ : ٢٦ )

ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية. ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغييرات. وقد ركز كل من تيكي وديفانيل Tichy and Devanna (١٩٨٦) بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية واعتبرا أن التغييرات في سلوكيات التابعين احد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي. أما برنز Burns (١٩٩٦) فقد أخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغييرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغييرات في فكر وحفز التابعين. (٢٣ : ٨٤) (١٠ : ٧٤)

وتري الباحثة ان التغيير وكيفية ادارته اصبح من المواضيع التي تشغل القيادات الادارية فى الاندية الرياضية ، حيث اصبح التغيير هو سمة العصر وان سرعته فى ازدياد وان مستقبل نجاح اى ادارة يعتمد على قدرة القادة فى ادارة التغيير ، والقدرة على التعامل مع التغيير باسلوب فعال يتطلب اسلوب قيادي اطلق عليه مصطلح القائد التحويلي ووفقا لدراسة الجمعية الامريكية للادارة (١٩٩٤) فان القيادة تمثل المفتاح الاساسي لنجاح التغيير لذا وجدت الباحثة ان مفهوم القيادة التحويلية وعلاقتها بادارة التغيير جدير بالبحث والدراسة ، حيث ان التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادة الادارية فى الاندية الرياضية هو كيفية استخدام هذا المفهوم موضع للتطبيق .

**هدف البحث :** يهدف البحث الى التعرف على القيادة التحويلية ودورها فى إدارة التغيير لدي متخذي القرارات بالاندية الرياضية .

#### مصطلحات البحث :

**القيادة التحويلية :** هي القيادة التي تركز على الاهداف البعيدة المدى مع التاكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل فى نفس الوقت على تغيير وتعديل الانظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية . (١٢ : ٧)

**ادارة التغيير :** هي ذلك النهج الاداري الذي يعني برصده مؤشرات التغيير فى بيئة منظمة الاعمال ، وفرز تلك المؤشرات التى لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن اولويات ادارتها بهدف تكيف وتاقلم تلك الادارة فى ممارستها لوظائف العملية الادارية مع المتغيرات المتوقعه لتحسين ادائها وسلوكها (١٩ : ٦٢)

#### الدراسات السابقة :

- دراسة محمد بزيغ العازمي (٢٠٠٦)(٣) بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع " وهدف الدراسة الى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الابداع الاداري لدي العاملين المدنيين بوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة من العاملين بديوان وزارة الداخلية بلغ قوامها (١٢٥) فردا ، وقد توصلت الدراسة الى ان (٢٩) سمة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدي القيادات المدنية فى

- وزارة الداخلية اهمها احداث تغييرات سريعة وجذرية ، وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادات الادارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات ابداعية
- دراسة ستينورات ، كرينجاس Stewart , Kringas (٢٠٠٥)(٢٣) بعنوان " **انماط ادارة التغيير فى ست من الوكالات الاسترالية العاملة فى الخدمات العامة** " واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة بلغ قوامها (٦٦) فردا من مديري الوكالة العاملين واستخدم الباحثان الاستبيان والمقابلة الشخصية وتحليل السجلات والوثائق لجمع بيانات الدراسة وقد خلصت الدراسة الى ان عملية التغيير تعتمد على وجود الادارة الواعية والمبدعة والمدركة لما يحدث حولها ، كما ان نجاح اي مؤسسة لا يعني المحافظة على الوضع القائم ، ولكن التغيير والابتكار والتطوير هو الذي يحقق الاستقرار والتطوير .
- دراسة كوبر Cooper (٢٠٠٤)(١١) بعنوان " **تقييم التغيير التنظيمي فى القطاعين العام والخاص فى بريطانيا** " وقد اشارت النتائج الى ان عملية التغيير امر ضروري وحتمي لكل مؤسسة وهي تتعامل مع بيئة وانظمة مفتوحة - والمؤسسة القوية هي التى تحدد تأثيرها بالبيئة وتأثيرها على البيئة الخارجية حتى تحقق الاستمرار والبناء من خلال عملية التغيير .
- دراسة مشهور بن ناصر العمري (٢٠٠٤) (٤) بعنوان " **العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ ادارة الجودة الشاملة** " وقد هدفت الى التعرف على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ ادارة الجودة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة من مديري المؤسسات العامة بلغ قوامها (٥٥) فردا وقد توصل الي ان مستوي السلوك القيادي التحويلي للمدير فى المؤسسات العامة لا يرقى الى المستوي المأمول ، كما انه توجد علاقة قوية ايجابية بين خصائص القيادة التحويلية ومحاور ادارة الجودة الشاملة
- دراسة احمد مصطفى (٢٠٠٢) (١) بعنوان " **اسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين اداء مدير المدرسة فى مصر** " وهدفت الدراسة الى تحليل الوضع الراهن لاداء مدير المدرسة المصرية والوقوف على ابرز نظريات القيادة السائدة فى المؤسسات التعليمية وبيان مفهوم القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها فى البيئة المدرسية ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي على عينة من مديري المدارس بلغ قوامها (١٢٥) فردا ، وقد استخدم مقياس القيادة التحويلية كاداة لجمع البيانات ، وقد توصل الى وضع مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التى تساعد على تطوير اداء مدير المدرسة فى ضوء التحديات الحاضرة وادراك التحديات المستقبلية .
- دراسة لوكس Lucks (٢٠٠٢)(١٥) بعنوان " **القيادة التحويلية وتحفيز المعلم خلال المدارس الثانوية فى نيويورك** " وهدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية فى المدارس الثانوية فى مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الاصليين فى تلك المدارس ولتحديد الى اي

مدي يمكن للقيادة التحويلية ان تؤثر فى الدافعية ، وتكونت العينة من المعلمين الاصليين في (١٠٨٠) مدرسة ، وتم استخدام اداة القيادة والادارة فى المدارس واداة مسح الرضا الوظيفية ، وتوصلت الدراسة الى ان للقيادة التحويلية ذات اثر على دافعية المعلمين .

- دراسة الشربيني الهلالي (٢٠٠١) (٢) بعنوان " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية فى بعض الكليات الجامعية ، وهدفت الدراسة الى فهم كيفية ادراك عمداء بعض الكليات الجامعية ورؤساء الاقسام العلمية واعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية والاجرائية ولمعالجة موضوع البحث ، تم استخدام المنهج الوصفي على عينة من رؤساء وعمداء اقسام هيئة التدريس من كليات مختلفة بجامعة المنصورة وطنطا وعين شمس ، وتم استخدام استبانة للقيادة متعددة السلوكيات ، وتوصلت الدراسة الى ان عمداء الكليات ورؤساء الاقسام كانوا تحويليين فى انماطهم القيادية اكثر من استخدامهم لنمط القيادة الاجرائية .

- دراسة برنيت وماكورميك Barnett , McCormick (٢٠٠٠) (٧) بعنوان " العلاقة بين القيادة التحويلية والاجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وانتاجه " وهدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والاجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وانتاجه ، وتكونت عينة الدراسة من معلمي (١٢) مدرسة تم اختيارها عشوائيا من المدارس الثانوية جنوب وايكز في سيدني فى استراليا وبلغت العينة (١٢٤) معلما ، وتم استخدام مقياس نمط القيادة متعدد الابعاد الذي طوره باس وافوليو ، ونموذج مسح التكيف فى التعليم ، وتوصلت الدراسة الى ان المعلمين لا يميزون بين اسلوب القيادة التحويلية واسلوب القيادة الاجرائية .

#### اجراءات البحث :

**منهج البحث :** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث .

- **مجتمع البحث :** يتمثل مجتمع البحث الحالي فى رؤساء واعضاء مجلس الادارة بالاندية الرياضية، مديري الاندية ونوابهم، مديري النشاط الرياضي ونوابهم ومساعدتهم بالاندية الرياضية المصرية .

- **عينة البحث:** قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من رؤساء واعضاء الاندية الرياضية ، مديري الاندية ونوابهم ، مدير النشاط الرياضي ونوابهم ومساعدتهم من اندية ( الاهلي - الزمالك - القاهرة - الصيد - المعادي - الشمس - الجزيرة - ٦ اكتوبر - هوليوبولس - هولوليدو ) وقد بلغ إجمالي العينة الاساسية (٦٩) فردا ، كما استعانت الباحثة بعدد (٣٠) فردا كعينة

استطلاعية لإجراء المعاملات العلمية للمقياس ، وتم اختيار الاندية الرياضية وفقا للشروط التالية :

- ان تكون الاندية من محافظة القاهرة الكبرى
- مسجلة بالاتحادات الرياضية
- يزيد عدد اعضائها عن (٣٠) الف عضو
- تتعدد بها الانشطة الرياضية المختلفة

والجدول التالي يوضح توصيف لعينة البحث الاساسية والاستطلاعية.

جدول (١) توصيف عينة البحث

الإجمالي	استطلاعية	اساسية	العينة
٣٨	١٢	٢٦	رؤوساء واعضاء مجلس الادارة
٣٠	٨	٢٢	مديري الاندية ونوابهم
٣١	١٠	٢١	مديري النشاط الرياضي ونوابهم
٩٩	٣٠	٦٩	الإجمالي

**أدوات جمع البيانات :** اعتمدت الباحثة فى ادوات جمع البيانات على ما يلي :

اولا: القيادة التحويلية: تم الاستعانة بمقياس ( MLQ ) المصمم من قبل كل من باس وافوليو Bass & Avolio وتمت ترجمته الى اللغة العربية من قبل الهواري (١٩٩٩) ويتكون المقياس من (٤) ابعاد : البعد الاول (الجاذبية ) ويتكون من (٥) عبارات ، البعد الثاني (التحفيز الالهامي) ويتكون من (٥) عبارات ، البعد الثالث ( التشجيع على الابداع ) ويتكون من (٥) عبارات ، البعد الرابع ( الاعتبار الفردي ) ويتكون من (٥) عبارات .

ثانيا : قامت الباحثة بتصميم استبيان لقياس اساليب ادارة التغيير كأداة لجمع البيانات وذلك بإتباع الخطوات التالية: تحليل المتاح من المراجع والدراسات العلمية المتخصصة فى مجال ادارة التغيير بهدف التوصل إلى مجموعة من المعلومات العلمية المرتبطة بموضوع البحث، وتحديد المحاور والعبارات المناسبة لها ، وفى ضوء ذلك تم تحديد عدد (٥) محاور وهي المحور الأول الرؤية والرسالة- المحور الثاني الاهداف - المحور الثالث تدعيم ثقافة التغيير- المحور الرابع النموذج السلوكي المثالي - المحور الخامس التحفيز الذهني مشتملا على(٣٣) عبارة ، كما تم تحديد ميزان تقدير خماسي التدرج (أوافق بشدة (٥ درجة) ، أوافق (٤ درجة) ، غير متأكد (٣ درجة) ، لا موافق (٢ درجة) ، لا موافق بشدة (١ درجة).

## ١. الصدق :

أ- صدق المحتوى : تم عرض اداتي جمع البيانات على عدد ( ٥ ) من الخبراء من اعضاء هيئة التدريس بقسم الادارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بجامعة حلوان لاستطلاع رأيهم فى مدى مناسبة الأبعاد والعبارات المنتمية لكل بعد لموضوع البحث ، وبناء على مقابلة الخبراء فقد تم تعديل فى صياغة بعض العبارات ، وتراوحت نسب الموافق ما بين (٧٥% : ٩٠% ) وقد ارتضت الباحثة نسبة (٧٥%) للموافقة وحذف ما دون ذلك

ب- صدق الاتساق الداخلى : تم حساب صدق الاتساق الداخلى بحساب دلالة معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له ، وكذلك حساب صدق الاتساق الداخلى بين الدرجة الكلية للبعد ومجموع المقياس الكلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson. وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) قيم معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل بعد من ابعاد المقياس القيادة التحويلية والدرجة الكلية للبعد والمجموع الكلي للمقياس (ن=٣٠)

م	الاجابية قيمة ر	قيمة الارتباط مع الدرجة الكلية	التحفيز الالهامي قيمة ر	قيمة الارتباط مع الدرجة الكلية	التشجيع على الابداع قيمة ر	قيمة الارتباط مع الدرجة الكلية	قيمة الارتباط مع الدرجة الكلية	
							الاعتبار الفردى قيمة ر	قيمة ر
١	٠.٦٤٩	٠.٧٧١	٠.٦٣٦	٠.٧٢٣	٠.٦٤٦	٠.٨١١	٠.٦٥٥	٠.٧٤٣
٢	٠.٧٥٦		٠.٦٤١		٠.٦٣٥			
٣	٠.٧٢٦		٠.٦٢٥		٠.٤٥٤			
٤	٠.٦٣٣		٠.٣٨١		٠.٧١٥			
٥	٠.٥٠٨		٠.٧٣٢		٠.٤٥٢			

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٣٦١).

يتضح من جدول ( ٢ ) أن قيمة الارتباط بين عبارات كل بعد من ابعاد مقياس القيادة التحويلية والدرجة الكلية للبعد جاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوي (٠.٠٥) ، وبذلك يصبح عدد عبارات المقياس ككل بعد اختبار صدق المقياس (٢٠) عبارة ، كما تراوحت قيم الارتباط بين درجة كل بعد المجموع الكلي للمقياس ما بين (٠.٧٢٣ ، ٠.٨١١) مما يدل على ان المقياس على درجة مقبولة من الصدق .

جدول (٣) قيم معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور استبيان ادارة التغيير (ن=٣٠)

م	الاهداف	م	تدعيم ثقافة التغيير	م	النموذج السلوكي المثالي	م	التحفيز الذهني	م	الرؤية والرسالة
١	٠.٤٠٨	١	٠.٥٥٣	١	٠.٤٥٢	١	٠.٣٨٠	١	٠.٤٨٧
٢	٠.٥٧٨	٢	٠.٦٦٥	٢	٠.٢٩٥	٢	٠.٦٠١	٢	٠.٥٩٧
٣	٠.٦٥٥	٣	٠.٧٧٨	٣	٠.٤٨٩	٣	٠.٧٩٣	٣	٠.٥٧٢
٤	٠.١٩٣	٤	٠.٥٠٦	٤	٠.٠١٦	٤	٠.٦٢٨	٤	٠.٤٦١
٥	٠.٦٣٩	٥		٥	٠.٧٣٧	٥	٠.١٣٥	٥	٠.٥١٤
٦	٠.٦٨٣	٦		٦	٠.٤٦٤	٦	٠.٦٤٢	٦	٠.٣٢٣
٧		٧		٧	٠.٤٧٦	٧		٧	٠.٧٢٦
٨		٨		٨	٠.٢٠١	٨		٨	٠.٥٧٦
		٩		٩	٠.٦٣٣	٩			

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٣٦١).

يتضح من جدول (٣) أن قيمة الارتباط بين عبارات المحور الاول والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوي (٠.٠٥) ما عدا العبارة رقم (٦) وبذلك يصبح عدد عبارات المحور الاول (٧) عبارات، كما جاءت قيمة الارتباط بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوي (٠.٠٥) ما عدا العبارة رقم (٤) وبذلك يصبح عدد عبارات المحور (٥) عبارات ، كما جاءت قيمة الارتباط بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور دالة احصائيا عند مستوي (٠.٠٥) . كما جاءت قيمة الارتباط بين عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوي (٠.٠٥) ما عدا العبارات ارقام (٢، ٤، ٨) وبذلك يصبح عدد عبارات المحور (٦) عبارات ، كما جاءت قيمة الارتباط بين عبارات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوي (٠.٠٥) ما عدا العبارة رقم (٥) وبذلك يصبح عدد عبارات المحور (٥) عبارات وبذلك يصبح عدد عبارات الاستبيان ككل بعد اختبار صدق الاستبيان (٢٧) عبارة .

جدول (٤) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والمجموع الكلي للاستبيان

قيمة الارتباط	البعد
٠.٧٠٩	الرؤية والرسالة
٠.٨١٤	الاهداف
٠.٧٩٩	تدعيم ثقافة التغيير
٠.٧٦٣	النموذج السلوكي المثالي
٠.٧٨٢	التحفيز الذهني

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٣٦١).



يتضح من جدول (٤) ان قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والمجموع الكلي لاستبيان ادارة التغيير قد تراوحت ما بين (٠.٧٠٩ ، ٠.٨١٤) مما يدل على ان الاستبيان على درجة مقبولة من الصدق .

٢- الثبات : قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس عن طريق "معامل ألفا Alpha" للثبات وفقا لتعديل كرونباخ Cronbach ويوضح جدول (٤) معامل الثبات بطريقة ألفا.

جدول (٥) قيم معامل ألفا Alpha (ن=٣٠)

ادارة التغيير			القيادة التحويلية		
قيم معامل الفا	عنوان المحور	المحاور	قيم معامل ألفا	عنوان البعد	الابعاد
٠.٧١٥	الرؤية والرسالة	الأول	٠.٧٨٥	الاجاذبية	الأول
٠.٧٢٤	الاهداف	الثاني	٠.٧٥٩	التحفيز الالهامي	الثاني
٠.٧٩٣	تدعيم ثقافة التغيير	الثالث	٠.٧٢٠	التشجيع على الابداع	الثالث
٠.٧٦١	النموذج السلوكي المثالي	الرابع	٠.٦٩٨	الاعتبار الفردي	الرابع
٠.٨٦٠	التحفيز الذهني	الخامس			

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٣٦١).

يتضح من جدول (٥) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة " الفا " تتراوح بين (٠.٦٩٨ ، ٠.٧٨٥) مما يؤكد على أن المقياس على درجة مقبولة من الثبات

تطبيق البحث : تم تطبيق البحث خلال الفترة من ٨/٦ الى ٢٠١٣/١٠/١٠ على عينة البحث الاساسية وتم تفريغ نتائج البحث بهدف معالجتها احصائيا .

المعالجات الاحصائية : تم استخدام المعالجات الاحصائية والتي اشتملت على ( التكرارات والنسب المئوية - معامل الارتباط البسيط - معامل الفا كرونباخ . اختبار كا٢ ) .

عرض ومناقشة النتائج :

اولا: عرض ومناقشة نتائج مقياس القيادة التحويلية :

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية وكما ٢ لاستجابات عينة البحث على البعد الاول (الجاذبية)  
من ابعاد مقياس القيادة التحويلية (ن = ٦٩)

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مجموع الدرجات المقدره	%	كا ٢
	تتميز القيادة الادارية بالنادي بما يلي:								
١	قوة الشخصية واللباقة	٢٧	١٧	١٢	٨	٥	٢٦٠	٧٥.٤	٢١.٧
٢	الثقة والصدق فى التعامل مع العاملين	٢٥	١٦	١٥	٩	٤	٢٥٦	٧٤.٢	١٨.٢
٣	معالجة الازمات بسرعة وبحلول واقعية	١٨	١٨	٢٠	١٠	٣	٢٤٥	٧١.٠	١٤.٨
٤	حصولهم على التقدير والاحترام والثقة من قبل العاملين	٣٠	١٢	١٧	٩	١	٢٦٨	٧٧.٧	٣٣.٥
٥	توفيرهم لاحتياجات العاملين قبل احتياجاتهم الشخصية	٢٣	١٥	١٥	١٠	٦	٢٤٦	٧١.٣	١١.٨

قيمة كا ٢ عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من جدول (٦) والخاص باستجابات عينة البحث على عبارات مقياس القيادة التحويلية حيث تراوحت النسب المئوية على البعد الاول "الجاذبية" ما بين (٧١% ، ٧٧.٧%)، حيث تشير النتائج ان القيادة الادارية بالنادي تتميز بحصولهم على التقدير والاحترام والثقة من قبل العاملين وجاءت قيمة كا ٢ دالة فى اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة، كما ان انها تتمتع بالثقة والصدق فى التعامل مع العاملين وجاءت قيمة كا ٢ دالة فى اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة ، كما تتمتع ايضا بقوة الشخصية واللباقة وجاءت قيمة كا ٢ دالة فى اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة ، وتري الباحثة ان تمتع القائد بكاريزما خاصة بشخصيته ذات مدلولات طيبة وحسنة يكون لها تاثير على مرؤسية وعلى افعالهم ويجعلهم يتبنون الرؤية التى يتبناها وتتفق تلك النتيجة مع دراسة محمد بزيع العازمي ٢٠٠٦ التى اشارت الى تمتع القيادات بدرجة كبيرة بالعديد من عناصر الجاذبية

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على البعد الثاني (التحفيز الالهامي) من ابعاد مقياس القيادة التحويلية (ن = ٦٩)

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مجموع الدرجات المقدره	%	كا ٢
القيادة الادارية بالنادي لها القدرة على									
٦	استثارة حب التحدي في العاملين	٢٤	١٥	١٦	٧	٧	٢٤٩	٧٢.٢	١٤.٧
٧	القدرة على ايضاح وايصال توقعاتهم الى العاملين	٢٣	١٥	١٧	٦	٨	٢٤٦	٧١.٣	١٣.٨
٨	تحديد الاهداف والالتزام بتحقيقها	٢١	١٩	١٨	٥	٦	٢٥١	٧٢.٨	١٧.٠
٩	العمل بروح الفريق والجماعة باستمرار	٢٦	١٦	١٦	٦	٥	٢٥٩	٧٥.١	٢١.٥
١٠	المتابعة وتقديم النصائح بطرق تربوية	٢٢	١٩	١٨	٦	٤	٢٥٦	٧٤.٢	١٩.٥

قيمة كا ٢ عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

كما اشارت نتائج البعد الثاني " التحفيز الالهامي " ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٧١.٣%، ٧٥.١%) وتشير هذه النتائج ان القيادة الادارية بالنادي تسعى الى العمل بروح الفريق والجماعة باستمرار وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة ، كما انها لديها القدرة على المتابعة وتقديم النصائح بطرق تربوية وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة ، وايضا لديها القدرة على تحديد الاهداف والالتزام بتحقيقها وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة ، وتري الباحثة ان ما سبق يشير الى القيادة الادارية بالنادي الرياضي تعمل على دعم روح الفريق مما يؤثر ايجابيا على المرؤوسين بحيث يستثير فيهم الهم ويحفزهم معنويا لمواجهة الظروف الصعبة التي تواجههم في العمل لكي يصلوا الى الرؤية المنشودة . وتتفق تلك النتيجة مع دراسة مشهور بن ناصر العمري (٢٠٠٤) احمد مصطفى (٢٠٠٢) التي اشارت الى تمتع القيادات بدرجة كبيرة بالعديد من عناصر التحفيز الالهامي " .

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على البعد الثالث (التشجيع على الابداع) من

ابعاد مقياس القيادة التحويلية (ن = ٦٩)

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مجموع الدرجات المقدره	%	كا ٢
-	تعمل القيادة الادارية بالنادي على:								
١١	البحث عن الأفكار الجديدة في العمل لحل المشاكل	٢٤	١٧	١١	٧	١٠	٢٤٥	٧١.٠	١٣.٢
١٢	تشجيع العاملين على تقديم الحلول المحتملة	٢٣	١٩	١٠	٨	٩	٢٤٦	٧١.٣	١٣.٢
١٣	التاكيد على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل	٢٢	٢٠	١٢	٦	٩	٢٤٧	٧١.٦	١٤.٠
١٤	تحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف.	٢٥	١٧	٩	١١	٧	٢٤٩	٧٢.٢	١٥.٤
١٥	المساعدة في ادراك المشاكل وايجاد حلول عالية الجودة لها بسهولة ويسر	٢١	١٨	١٥	٧	٨	٢٤٤	٧٠.٧	١٠.٩

قيمة كا ٢ عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

كما اشارت نتائج البعد الثالث " التشجيع على الابداع " ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين ( ٧٠.٧% ، ٧٢.٢% ) وتشير هذه النتائج ان القيادة الادارية بالنادي تسعى الى تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة بـ وافق بشدة ، وايضا التاكيد على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة بـ وافق ، وكذلك تشجيع العاملين على تقديم الحلول المحتملة وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة بـ وافق بشدة. وتري الباحثة ان ما سبق يشير الى القيادة الادارية بالنادي الرياضي تعمل على استثارة المرؤوسين على الابداع والتجديد كما توجد ثقة كبيرة في قدراتهم ولديه ادراك بمدي الحاجة الى التغيير نحو الافضل وهذا ما يجعل القيادة الادارية بالنادي تهتم بحس العاملين على تقديم افكار واره مبدعة . وتتفق تلك النتيجة مع دراسة دراسة لوكس (Lucks ٢٠٠٢). التي اشارت الى تمتع القيادات بدرجة كبيرة بالعديد من عناصر التشجيع على الابداع ثانيا: عرض ومناقشة نتائج استبيان ادارة التغيير :

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على البعد الاول (الرؤية والرسالة) من

ابعاد استبيان ادارة التغيير (ن=٦٩)

م	العبارات	وافق بشدة	وافق	غير متأكد	لا وافق	لا وافق بشدة	مجموع الدرجات المقدره	%	كا ٢
عند وضع الرؤية والرسالة يتم مراعاة									
١	صياغة رؤية النادي بشكل معن ومفهوم	٢٧	١٨	١١	٦	٧	٢٥٩	٧٥.١	٢٢.٢
٢	مساعدة العاملين معه على الايمان برسالة النادي	٢٦	١٧	١٣	٥	٨	٢٥٥	٧٣.٩	١٩.٦
٣	مراعاة قابلية تحقيق الرؤية عند صياغة الرؤية المشتركة للنادي	٢٤	١٧	١٢	١٠	٦	٢٥٠	٧٢.٥	١٤.٠
٤	مراعاة وضع خطط سنوية تغطي اوجه نشاط النادي	٢٦	١٨	١٣	٥	٧	٢٥٨	٧٤.٨	٢١.١
٥	الاحذ بعين الاعتبار خطط النادي السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية	٢٤	٢٠	١٢	٧	٦	٢٥٦	٧٤.٢	١٨.٣
٦	الحرص على معرفة وجهات النظر المختلفة حول توجهات النادي وخططها وبرامجها	٢٢	١٨	١٣	٨	٨	٢٤٥	٧١.٠	١١.١
٧	اشراك العاملين في صياغة رؤية مشتركة للنادي	٢٥	١٥	٦	٩	١٤	٢٣٥	٦٨.١	١٥.٣

قيمة كا ٢ عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من جدول (٩) والخاص باستجابات عينة البحث على عبارات استبيان ادارة التغيير حيث تراوحت النسب المئوية على البعد الاول " الرؤية والرسالة " ما بين (٦٨.١% ، ٧٥.١%) ، حيث تشير النتائج انه عند وضع الرؤية والرسالة يتم مراعاة صياغة رؤية النادي بشكل معلن ومفهوم ، مراعاة وضع خطط سنوية تغطي اوجه نشاط النادي ، الاخذ بعين الاعتبار خطط النادي السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية ، مساعدة العاملين معه على الايمان برسالة النادي القيادة الادارية بالنادي تتميز بحصولهم على التقدير والاحترام والثقة من قبل العاملين وجاءت قيمة كا ٢١ دالة فى اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة فى جميع العبارات ، وترى الباحثة ان القيادة تتطلب رؤية إستراتيجية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به ادارة النادي؛ وقادة التغيير قادة لهم رؤية، وبشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل ادارة النادي أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح، حيث يحتاج العاملين لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير التنظيمي وآثاره المحتملة، وقد تبدو أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير التنظيمي وإبراز أهميته، فمن الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة لهذا النوع من التغيير. حيث يشير كولتر Kolter (١٩٩٥) (١٢) ان نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز اهميته ، وتعتبر الرؤية المشتركة اساس التغيير الفعال

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢١ لاستجابات عينة البحث على البعد الثاني (الاهداف) من ابعاد استبيان ادارة التغيير (ن=٦٩)

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مجموع الدرجات المقدره	%	كا
	عند وضع الاهداف يتم مراعاة								
٨	ان تكون اهداف النادي واضحة وقابلة للتحقيق	٢٧	١٥	١٢	٧	٨	٢٥٣	٧٣.٣	١٨.٨
٩	يتم مراعاة اهداف النادي ولولياتها اثناء صناعة القرار المتعلقة باحداث التغيير	٢٣	١٧	١٥	٧	٧	٢٤٩	٧٢.٢	١٣.٧
١٠	المشاركة الفعالة للإداريين بالنادي الرياضي في إتخاذ القرارات	٢٤	١٢	١٥	٩	٩	٢٤٠	٦٩.٦	١١.٢
١١	الإتصال الفعال بين الرؤساء والمرووسين بالنادي	٢٣	١٨	١٣	٧	٨	٢٤٨	٧١.٩	١٣.٢
١٢	تشجيع المبادرات الفردية للعاملين بالنادي من خلال تفويض كاف للسلطة لتطوير العمل	٢٣	١٧	١٤	٨	٧	٢٤٨	٧١.٩	١٢.٧

قيمة كا ٢١ عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

اشارت نتائج البعد الثاني " الاهداف " ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين ( ٦٩.٦% ، ٧٣.٣% ) وتشير هذه النتائج ان القيادة الادارية بالنادي عند وضع الاهداف يتم مراعاة ان تكون اهداف النادي واضحة وقابلة للتحقيق ، يتم مراعاة اهداف النادي اولوياتها اثناء صناعة القرار وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة بـ اوافق بشدة ، وتري الباحثة ان ادارة التغيير باهداف الاستراتيجية للنادي فعملية التغيير في ظل غياب الاهداف تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه لذا فلا بد ان تكون الاهداف واضحة وقابلة للتحقق تراعي اولويات التحقق ، ويشير نادالر Nadler (١٩٩٠)(١٧) الى انه لكي يكون التغيير ناجحا يجب ان يتم ربطه بشكل واضح باهداف المؤسسة .

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على البعد الثالث (الثقافة الداعمة للتغيير) من ابعاد استبيان ادارة التغيير (ن=٦٩)

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مجموع الدرجات المقدره	%	كا ٢
تركز الثقافة الداعمة للتغيير على :									
١٣	التاكيد على العلاقات الانسانية والاحترام المتبادل بين العاملين	٢٦	١٨	١٢	٨	٥	٢٥٩	٧٥.٣	٢٠.٣
١٤	الايمان باهمية التغيير والتطوير لتحسين الاداء بالنادي	٢٤	١٦	١٥	٨	٦	٢٥١	٧٢.٨	١٤.٨
١٥	الحرص على تطوير المناخ الداعم للتغيير	٢٧	١٥	١٢	٧	٨	٢٥٣	٧٣.٣	١٨.٨
١٦	التاكيد على حتمية التغيير واقناع العاملين به	٢٨	١٦	١٥	٥	٥	٢٦٤	٧٦.٥	٢٦.٣

قيمة كا ٢ عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

اشارت نتائج البعد الثالث " الثقافة الداعمة للتغيير " ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين ( ٧٢.٨% ، ٧٦.٥% ) وتشير هذه النتائج ان الثقافة الداعمة للتغيير تركز على ، التاكيد على حتمية التغيير واقناع العاملين به، التاكيد على العلاقات الانسانية والاحترام المتبادل بين العاملين، الحرص على تطوير المناخ الداعم للتغيير ، وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة بـ اوافق بشدة في جميع العبارات، وتري الباحثة ان نجاح التغيير يتوقف على مدي التزام ادارة النادي بضرورة الحاجة لتبني التغيير من اجل تحسين وضع النادي خلال الانشطة سواء التنافسية او أنشطة الممارسة وهذه الفعالية لا بد ان تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وايصالها لجميع العاملين في النادي والحصول على التزام مديري القطاعات المختلفة بالنادي في

المستويات الوسطي بتنفيذ التغيير . حيث يشير ميوير Maurer (١٩٩٦)(١٥) ان اسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير . لذا يبرر دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير

جدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية وكما لاستجابات عينة البحث على البعد الرابع (النموذج السلوكي) من ابعاد استبيان ادارة التغيير (ن=٦٩)

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مجموع الدرجات المقدرة	%	٢٤
يتمثل النموذج السلوكي في ان يتصف متخذي القرار بـ									
١٧	العمل على توفير جوا من الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين بالنادي	٢٣	١٥	١٧	٧	٧	٢٤٧	٧١.٦	١٣.٧
١٨	العمل على تحفيز العاملين على اتقان العمل لاحداث التغيير	٢٦	١٦	١٥	٨	٤	٢٥٩	٧٥.١	٢٠.٦
١٩	يتسم بقدرته على ادارة النزاع وحل الصراع داخل النادي	٢١	١٨	١٦	٨	٦	٢٤٧	٧١.٦	١٢.٢
٢٠	يكتسب احترام وتقدير الاخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب	٢٤	١٩	١١	٨	٧	٢٥٢	٧٣.٠	١٥.٩
٢١	يعكس نموذجا يحتذي به	٢٧	١٢	١٥	٩	٦	٢٥٢	٧٣.٠	١٩.٠
٢٢	يتصف بالمرونة الادارية لتحقيق التغيير المطلوب	٢٣	١٤	١٧	١٠	٥	٢٤٧	٧١.٦	١٣.٥

قيمة كا ٢٤ عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

اشارت نتائج البعد الرابع " النموذج السلوكي " ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٧١.٦% ، ٧٥.١%) وتشير هذه النتائج ان النموذج السلوكي لدي متخذي القرار يتمثل في، العمل على تحفيز العاملين على اتقان العمل لاحداث التغيير ، يكتسب احترام وتقدير الاخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب، يعكس نموذجا يحتذي به ، وجاءت قيمة كا ٢٤ دالة في اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة في جميع العبارات، وتري الباحثة ان احد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية تمكين العاملين في سلطة اتخاذ القرار والتخلي عن النموذج التقليدي في القيادة ، حيث تتميز القيادة التحويلية باتباع اساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم على طرح افكار جديدة ابداعية ، حيث يشير بينز Bennis (١٩٩٠)(٩) ان القيادات التي تملك الرؤية يمكن ان تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع العاملين ان ياخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرار . وتعزيز الفاعلية الذاتية للعاملين لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف .

جدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على البعد الخامس (التحفيز الذهني) من ابعاد استبيان ادارة التغيير (ن=٦٩)

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مجموع الدرجات المقدره	%	كا ٢
	يراعي متخذي القرار								
٢٣	حث العاملين على تطبيق اساليب ادارية جديدة تساعدهم في انجاح العمل	٢٦	١٥	١٤	٩	٥	٢٥٥	٧٣.٩	١٨.٢
٢٤	متابعة سعي العاملين لتحقيق النمو المهني	٢٥	١٨	١٤	٩	٣	٢٦٠	٧٥.٤	٢٠.٥
٢٥	تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات وورش العمل المرتبطة بمجال العمل	٢٤	١٩	١٢	٨	٦	٢٥٤	٧٣.٦	١٦.٦
٢٦	توفير المناخ المحفز للابداع والتجديد	٢٧	١٨	١٢	٨	٣	٢٦٢	٧٥.٩	٢٥.٠
٢٧	تقديم حوافز للعاملين لتحقيق الابداع في العمل	٢٦	١٨	١٧	٥	٣	٢٦٦	٧٧.١	٢٦.٩

قيمة كا ٢ عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

اشارت نتائج البعد الخامس "التحفيز الذهني" ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٧٣.٦%، ٧٧.١%) وتشير هذه النتائج ان متخذي القرار يراعون ، تقديم حوافز للعاملين لتحقيق الابداع في العمل ، توفير المناخ المحفز للابداع والتجديد ، متابعة سعي العاملين لتحقيق النمو المهني وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة في جميع العبارات، وتري الباحثة ان القيادي الناجح هو الذي يعمل على تحفيز العاملين لانجاح العمل وانه من الالهية في عملية التغيير ان يكون القائد ذو مصداقية وهي لا تاتي الا بالشعور بامانة وكفاءة القائد ومن قدرته على التحفيز، وينشأ التحفيز من خلال ربط اهداف النادي باحتياجات الافراد واهتماماتهم واحتياجاتهم . حيث يشير نادلر Nadler (١٩٩٨)(١٩) على اهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير ومكافاة المشاركين في التغيير .

الاستنتاجات: اظهرت النتائج ان عينة البحث لديها فتاعة بعناصر القيادة التحويلية :

- (الجاببية) فالقيادة الادارية بالنادي تتميز بحصولهم على التقدير والاحترام والثقة من قبل العاملين، كما ان انها تتمتع بالثقة والصدق في التعامل مع العاملين ، كما تتمتع ايضا بقوة الشخصية واللباقة .



●(التحفيز الالهامي) فالقيادة الادارية بالنادي تسعي الى العمل بروح الفريق والجماعة ، كما انها لديها القدرة على المتابعة وتقديم النصائح بطرق تربوية وايضا لديها القدرة على تحديد الاهداف والالتزام .

●(التشجيع على الابداع) فالقيادة الادارية بالنادي تسعي الى تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.التاكيد على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل ، تشجيع العاملين على تقديم الحلول المحتملة .

●(الاعتبار الفردي) فالقيادة الادارية بالنادي تسعي الى الاهتمام بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح ، اعتماد الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين، وكذلك الاستماع الى العاملين والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم.

#### اظهرت النتائج الخاصة بابعاد استبيان ادارة التغيير

● ( الرؤية والرسالة ) فالقيادة الادارية بالنادي لا يحتاجون الى الرؤية والرسالة بحد ذاتها ولكن لابد من ان يمتلكوا الطرق المناسبة لتوصيلها الى العاملين من اجل تسهيل ودقة تنفيذ المهام المكلفين بها .

● (الاهداف) اظهرت النتائج اهمية تحديد الاهداف والذي بدوره يساعد في عملية التغيير .

● (الثقافة الداعمة للتغيير) فقد اكدت استجابات عينة البحث على اهمية بالنواحي المعرفية وابتكار طرق جديدة في الادارة .

● (النموذج السلوكي) اظهرت النتائج اهمية التغيير في العمل من خلال اتباع اساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين .

● (التحفيز الذهني) اظهرت النتائج اهمية تقديم حوافز للعاملين لتحقيق الابداع في العمل ، توفير المناخ المحفز للابداع والتجديد ، متابعة سعي العاملين لتحقيق النمو المهني وان التحفيز ينشأ من خلال ربط اهداف النادي باحتياجات الافراد واهتماماتهم واحتياجاتهم

#### التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث توصي الباحثة بما يلي :

- الاهتمام بعناصر القيادة التحويلية في الاندية الرياضية نظرا لمناسبتها لادارة التغيير.
- ضرورة اهتمام ادارات الاندية الرياضية بالتغيير حيث انه لا يمكن ان يتم التغيير في ضوء اساليب الادارة التقليدية .
- عقد دورات متخصصة لمديري الادارات بالاندية الرياضية وتدريبهم على الاساليب الادارية الحديثة في ظل التطورات الحادثة .

- الاهتمام بالاداريين المؤهلين اكاديميا ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية للاستفادة منهم من خلال عقد دورات تدريبيه لهم .

### قائمة المراجع :

١. احمد مصطفى (٢٠٠٢) : " اسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين اداء مدير المدرسة فى مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جمهورية مصر العربية ، جامعة عين شمس
٢. الشربيني الهاللي (٢٠٠١) : " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية فى بعض الكليات الجامعية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، ع (٢١ ، ابريل) .
٣. محمد بزيغ العازمي (٢٠٠٦) : " القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع، السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية
٤. مشهور بن ناصر العمري (٢٠٠٤) : " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، السعودية ، رسالة ماجستير غير منشور ، جامعة الملك سعود

٥. منقد محمد داغر ، عادل حرحوش صالح (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، العراق ، دار الكتب للطباعة والنشر .

٦. Afsaneh, N. (١٩٩٣), "Inegrating leadership ans strategic management in organizational theory", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.١٠, No.٤,.
٧. Barnett, K., Mcorimick, J. & Connors, R. (١٩٩٩): A study of the relationship behavior of principles and school learning culture in selected New south Wales state secondary school, A paper presented at the Australian Association for Research in Education Annual conference, Melbourne, (٢٩ Nov.-٢des ١٩٩٩).
٨. Bass, B. M. (١٩٩٨), Transformational leadership; industry, military, and educational impact, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
٩. Bennis, W. and Nanus, B. (١٩٩٠). Leaders. New York: Harper and Row.
١٠. Burnes, B. (١٩٩٦), Managing change, Pitman, London.
١١. Cooper , David (٢٠٠٤) : Organizational Change from public to private sector A.UK based reflective case study the journal of American Academy or business.
١٢. Eden, D. (١٩٩٢). " Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organization". Leadership Quarterly, Vol.٣, .
١٣. Kotter, J. P. (١٩٩٥), 'Leading change', Harvard Business Review, March-April

١٤. Kotter, J. P. (١٩٩٧), "Leadin by vision and strategy", Executive Excellence, October,.
١٥. Lucks H. J (٢٠٠٢) : transformation leadership through amyers – briggs , dissertation abstract international , A , vol.١
١٦. Maurer, R. (١٩٩٦), " Using resistance to build support for change", The Journal of Quality and Participation, Vol.١٩, No.٣,.
١٧. Morris, K. F. and Rabn, C. S. (١٩٩٥), " The fundamentals of change management", in Nadler, D. A., Shawm R. B., Walton, A. E. and Associates (Eds)m Discontinuous change: leading organizational transformation, Jossey Bass, San Francisco, CA,.
١٨. Nadler, D. A. (١٩٩٠), "organizational frame bending principles for managing reorientation", The Academy of Management Executive, Vol.٣, No.٣,.
١٩. Nadler, D. A. (١٩٩٨), Champions of change: how CEO's and their companies are mastering the skills of radical change, Jossey-Bass, san Francisco.
٢٠. Pettigrew, A. M. (١٩٨٧) " Context and action in the transformation of the firm", Journal of Management Studies, Vol.٢٤, No.٦, .
٢١. Recardo, R. F. (١٩٩٥), "Overcoming resistance of change", National Productivity Review, Vol.١٤, No.٢,.
٢٢. Schein, E. H. (١٩٩٢), Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
٢٣. Stewert , J . and Krimgas (٢٠٠٥) : Change Management strategy and value in size Agenesis from the Australian public service public Administration review . vo:; ٦٣.
٢٤. Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (١٩٩٠), Transformational leadership, John Wiley and Sons, New York, NY.
٢٥. Tushman, M. L., and Anderson, P. (١٩٩٧), Managing strategic innovation and change, Oxford University Press, New York, NY.
٢٦. Wilson, D. (١٩٩٢), A strategy of change, Routledge, London.