



أثر العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية

دراسة استكشافية حول أكثر أنواع القيادة إيجابية في القطاع الرياضي
The Relationship Between Transformational Leadership and
Emotional Intelligence in solving Sports Management
Problems

An exploratory study on the most positive types of leadership in
the sports sector

إعداد

لجين أحمد خوجه

Loujain Ahmed Khoja

قسم تسويق- كلية الأعمال براغ - جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

مها عمر باحفي

Maha Omar Bahafi

محاضر بقسم إدارة الموارد البشرية - كلية الأعمال براغ - جامعة الملك عبد العزيز

د. مروة أحمد حلواني

Marwa Ahmed Halawani

أستاذ مساعد قسم نظم المعلومات - كلية الأعمال براغ - جامعة الملك عبد العزيز

Doi: 10.21608/ejev.2024.349423

استلام البحث: ٢٩ / ١ / ٢٠٢٤

قبول النشر: ١٤ / ٢ / ٢٠٢٤

خوجه، لجين أحمد و باحفي، مها عمر و حلواني، مروة أحمد (٢٠٢٤). أثر العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية - دراسة استكشافية حول أكثر أنواع القيادة إيجابية في القطاع الرياضي. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣١)، أبريل، ١٥٩-١٩٠.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

الإدارة الرياضية أثر العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي في حل مشاكل دراسة استكشافية حول أكثر أنواع القيادة إيجابية في القطاع الرياضي

المستخلص:

في مبادرة لتحسين قيادة الإدارات الرياضية واحراز تقدم أكبر في حل المشاكل الإدارية التي تواجه المنشآت الرياضية بكافة قطاعاتها، قدمت دراسة تشرح مدى فاعلية القيادة التحويلية وارتباطها إيجابيا بالذكاء العاطفي في رفع أداء منسوبي القطاعات الرياضية من مؤسسات وإدارات وربط أبعاد القيادة التحويلية وأكثرها تأثيرا بالقيادة الناجحة من خلال تسويق واستخدام عواطف التابعين في سلسلة من الاختبارات المسحية. المعتمدة على الاستبانة التي طبقت على عينة منقسمة بين مدراء ونواب أندية رياضية. ومقابلة بإجابات مفتوحة، وقد شملت العينة تاليا منسوبي قطاعات رياضية مختلفة لقياس. تباين النتائج وإيجاد أكثر أبعاد القيادة تأثيرا على تسيير المنشأة ومبرر استخدامه كما أنها. تبين مدى ارتباط جودة القيادة بجودة الإنجاز المؤثر إيجابا على البيئة المحيطة وبالتالي. نجاح المنشأة واستمراريتها وقدرتها على مواكبة التغيرات الظرفية والتحديات غير المتوقعة.

Abstract:

In a step to improve the leadership of sports departments and make more progress in solving problems, which make the administrative of sports facilities in all its sectors facing it, we presented a study to explain the effectiveness of Transformational leadership and how it connected positive .with emotional intelligence in raising the performance of sector employees .Sports institutions and departments and linking the dimensions of transformational leadership and the most influential of them to leadership .Successful outcomes by justifying and using followers' emotions in a series of survey tests, based on the questionnaire that was applied to a sample divided between managers and representatives of sports clubs, And an open interview. with open answers, and the sample next included employees of different sports sectors to measure the variation of results and finding the most. influential dimensions of leadership on the management of the facility and the . justification for its use it and shows the extent to which the

quality of leadership is related to the quality of the achievement, which positively affects the surrounding environment the success of the establishment, its continuity, and its ability to keep pace with circumstantial changes and unexpected challenges.

المقدمة:

تواجه المنشآت الرياضية اليوم تحديات عديدة، خاصة فيما يتعلق بالحفاظ على تنافسيتها، وتسعى بجد لتحقيق هذه الميزة التنافسية عبر مواردها البشرية. تتركز الجهود الحديثة في هذا المجال على مفاهيم السلوك التنظيمي، وتبرز العلاقة بين القيادة التحولية والذكاء العاطفي كعوامل رئيسية في تحديد جودة الأداء وتحقيق النجاح المستدام.

القيادة التحولية هي نمط قيادي يمثل قوة دافعة تدفع المنشأة نحو التغيير والتحسين المستمر وتعد ركيزة أساسية في بناء فرق العمل المتقدمة والملمة، حيث يتميز القائد بقدرته على رؤية المستقبل بوضوح وتحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف.

أصبحت دراسة عواطف القادة محور اهتمام رئيسي للباحثين في مجال السلوك التنظيمي خلال العقد الماضي. يُعتبر الذكاء العاطفي متغيراً أساسياً يظهر كسمة أساسية للقيادة الإدارية الفعالة. حيث ترتبط قدرة الإدارة على النجاح والتفوق بشكل كبير بفعالية قادة المنشأة وقدرتهم على تحفيز وتوجيه موظفيهم. يساعد هذا العنصر القائد على فهم مشاعر الموظفين وتحفيزهم بشكل إيجابي، مما يعزز التواصل ويُعزز الثقة بين الفريق. كما يمكن الذكاء العاطفي القادة من التعامل بفعالية مع التحديات والظروف الصعبة، مساهماً في تعزيز جودة الأداء العامة.

تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين العناصر الرئيسية للقيادة التحولية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية) كمتغيرات مستقلة، والذكاء العاطفي كمتغير وسيط، وتأثير هذه العلاقة على جودة الأداء في المؤسسات الرياضية. وتشمل الجهات المستفيدة من هذه الدراسة المنشآت الرياضية الحكومية في المقام الأول، تليها المؤسسات والمنظمات الرياضية الأهلية. ويعتبر رفع مستوى الجودة القيادية ضرورياً لإدارة القطاع الرياضي بشكل فعال.

مشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية جهوداً فعالة للتجديد والتطوير في إطار رؤية ٢٠٣٠. يلعب القادة الذين يتبنون القيادة التحولية دوراً حاسماً في تحقيق هذا التحول والتطوير والإصلاح في مختلف الميادين. ويظهر دور الذكاء العاطفي كعامل رئيسي في هذا التطوير، حيث يؤثر إيجابياً على تفكير القادة وسلوكهم ويسهم في تحسين أداء

المروسين. القيادة تتعلق بالقدرة على التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة، ولذا يُعتبر الذكاء العاطفي مهارة أساسية لاكتشاف وتعزيز قدرات الفريق، ويساهم في تحسين اتخاذ القرارات وتعزيز الأداء القيادي بفعالية. الذكاء العاطفي يعتبر مهارة أساسية يجب أن يتمتع بها كل قائد لضمان مزاولة القيادة بمهنية وفاعلية. (الشهري، وآخرون، ٢٠٢٢)

سأستعرض دور القيادة التحويلية وخصائصها في إدارة التغيير بالمنظمة والتجارب مع المتغيرات الداخلية والخارجية لتوفير مقومات تحقيق الأهداف، وتأثيرها على كفاءة عملية التغيير من خلال:

أولاً: أثر تطبيق القيادة التحويلية في علاج مشاكل الإدارة الرياضية.

ثانياً: علاقة القيادة التحويلية بالذكاء العاطفي ودورها في تغيير المنظمة.

أهمية الدراسة:

تنوعت مدارس الإدارة بتنوع نظرياتها، وأحد أبرز الدراسات التي أثرت في مجال الإدارة بشكل كبير هي النظريات السلوكية. قامت هذه النظريات بتسليط الضوء على سلوكيات الأفراد وتأثيرها على أدائهم بشكل مباشر أو غير مباشر. أظهرت الدراسات تأثير الذكاء العاطفي بشكل إيجابي على أداء الأفراد.

تعتبر هذه الدراسة استكشافية وتركز على النظرية القيادية التي تؤكد اشراك القائد والمرووس في عملية بناء تصب في المصلحة العامة بالاعتماد على العواطف، والقيم، والأخلاق، والمعايير. تقدم هذه الدراسة إضافة معرفية تسهم في تطوير مفهوم قيادة المؤسسات الرياضية وفي حل المشكلات الإدارية، خاصة في ظل قلة الدراسات التخصصية التي تناولت القيادة من منظور الذكاء العاطفي. (عبدالمولى، ٢٠١٥)

وللدراسة أهمية عملية وأخرى علمية، فنتلخص في تقديم تصورات عملية للمنظمة والتي تساعد القيادة التحويلية فيها على تحقيق نجاح في إدارة التغيير. حيث تقدم تصورات عملية للتنظيم تسهم في تحقيق النجاح في عمليات إدارة التغيير بفضل دور القيادة التحويلية. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة قاعدة بيانات خاصة تعمل كمصدر للدراسات المستقبلية، من خلال تحديد إطار نظري واضح وتسليط الضوء على أهمية القيادة التحويلية وتأثيرها الإيجابي على نجاح إدارة التغيير في المؤسسات الخدمية في السياق الحديث. (مخدوم، ٢٠٢١)

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على " أثر العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية السعودية"، وذلك من خلال التعرف على الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المنظمة.

٢. تحليل ممارسات الذكاء العاطفي من زاوية نظرية القيادة التحويلية ومدى امتزاجها.

٣. تحليل عناصر القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً.

٤. المساهمة في تمكين المنظمة من رفع كفاءة عملية إحداث التغيير.

فروض الدراسة:

الفرضية الأساسية: إن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي في الإدارة الرياضية باستخدام الذكاء العاطفي لحل المشكلات.

وفرضيات فرعية تقول:

١. أن التأثير المثالي (الكاريزما) باستخدام الذكاء العاطفي يساهم في تخطي أزمات مشاكل الإدارة الرياضية

٢. الإدارة الرياضية تحتاج لحافز إلهامي ذكي عاطفياً يقودها للنجاح في قيادة المنظمة.

٣. ذكاء القائد عاطفياً يمكنه من تحويل الاعتبارات الفردية لمصوغات نجاح فعالة.

٤. إن الذكاء العاطفي يعتبر الجزء الأهم في مرحلة الاستثارة الفكرية للوصول لحلول جذرية.

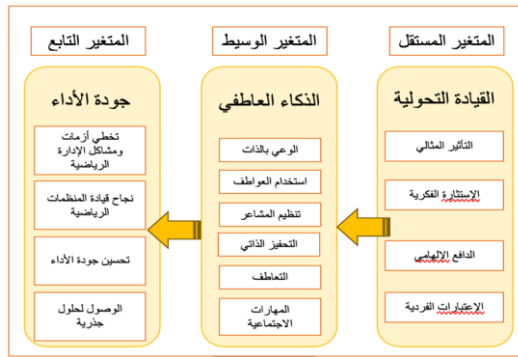
نموذج الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المتغيرات لهذه الدراسة تتضح كما يلي:

- المتغير المستقل: تم تحديد عناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الإعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية)
- المتغير الوسيط: الذكاء العاطفي.
- المتغير التابع: تخطي المشكلات وتحسين جودة الأداء.

كما هو واضح في الشكل (١) تهدف الدراسة إلى بحث العلاقة بين العناصر

الرئيسية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، الإعتبارات الفردية) كمتغير مستقل، والتي تعتمد على الذكاء العاطفي كمتغير وسيط، لما له من تأثير إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين جودة الأداء.



شكل (١)

الإطار النظري.

لطالما كانت القيادة التحويلية أحد أكثر أنواع القيادة تفاعلا بين القائد والمرؤوس، ومن خلال الدراسة الحالية فإننا نستعرض مفهوم القيادة التحويلية، وعناصرها الأربعة، مع ذكر خصائص القائد التحويلي لمحاولة معرفة مدى تأثيرها على انجاز المهام ومدى فاعليتها، ومدى التداخل بينها وبين مفهوم الذكاء العاطفي.

مفهوم القيادة التحويلية

نظراً لتحديات التي تواجهها المنظمات الرياضية الحديثة وضرورة التكيف مع التطورات وزيادة الكادر البشري في بيئة الأعمال، ومع الحاجة الملحة للتغيير وتعزيز التفاعل بين القادة والمتابعين، تركز الدراسات على استكشاف أنماط القيادة الفعالة، ومن بينها نظرية القيادة التحويلية. (الغزالي، ٢٠١٢)

تعتمد نظرية القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين، حيث يُعتبر القائد التحويلي فعّالاً عندما يقدم محفزات غير تقليدية لفريقه، يرفع مستوى معنوياتهم ويعزز فهمهم للقيم. ويتجلى تأثير القائد التحويلي في تحفيز التفكير الإبداعي وتوليد حلول جديدة للتحديات، بالإضافة إلى تفعيل اهتمامات الموظفين لتكون متماشية مع أهداف المنظمة الرياضية. (الغزالي، ٢٠١٢)

وينظر إلى القيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تهدف إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون سببا في نجاح المنظمة.

عناصر القيادة التحويلية

القيادة التحويلية ناجحة إداريا

اقترح Bass (١٩٨٥) أربع أبعاد للقيادة التحويلية هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الإعتناء الفردي. ونستطيع أن نقول على ممتلكها والعامل بها بأنه قائد تحويلي:

(١) التأثير المثالي (Idealized Influence): قدرة القائد على بناء تصوّر إيجابي لذاته في ذهن أعضاء فريقه، والتأثير عليهم وعلى سلوكياتهم مما يجعله مصدر إلهام وتقدير للآخرين، حيث يصبح لديه تأثير إيجابي على سلوكياتهم. (شلبي، وآخرون، ٢٠٢١)

(٢) التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): تتمثل في قدرة القائد على تصوّر صورة مثالية للمستقبل، ونقل هذه الرؤية إلى أفراد الفريق، مع التعبير عن ثقته الكاملة في قدرتهم على تحقيق تلك الرؤية.

(Bass , et al., 2005)

(٣) التحفيز الفكري (استثارة فكر التابعين) (Intellectual Stimulation): تتمثل في سلوكيات القائد التي تعزز قدرة الأفراد الذين يتبعونه على فهم وتحليل

المشكلات، وتسهم في تحسين جودة الحلول (التفكير الابتكاري والإبداعي) التي يقدمونها لحل هذه المشكلات. (ثلبي، وآخرون، ٢٠٢١)
٤) الاعتناء الفردي (مراعاة الاعتبارات الفردية) (Individualized Consideration): يتعلق بقدرة القائد على فهم ومعالجة احتياجات ومتطلبات كل فرد في الفريق بشكل فردي، وتقديم الدعم اللازم لتنميتهم وتطويرهم. (Chan, et al., 2011)

خصائص القائد التحويلي

القيادة التحويلية قادرة على حل المشاكل الرياضية

- القدرة على التركيز والانتباه: إذ نجد أنهم قادرون على الاصغاء والانتباه للآخرين.
- وقادرون على تحديد الأولويات وشرح الأهداف وتحديد الغايات.
- تحمل المخاطرة: فهو قادر على تحمل مسؤولية قراره ومواجهة الحقيقة، ولا يسعى لحماية نفسه من الفشل.
- الثقة بالنفس والآخرين: فهو يسعى نحو تحقيق الأهداف دون نسيان مشاعر الآخرين أو إنكار دورهم.
- احترام الذات: حيث يجب أن يحمل القائد التحويلي قيم ومثل أساسية ويؤمن بأن الفعل دائماً ما يكون أبلغ من القول.
- القدرة على الاتصال: حيث يمكنه القدرة على توضيح وإيصال المعنى للآخرين مستنداً في ذلك على الهدف.
- الإحساس بالآخرين: يحسس موظفيه بأن كل أعمالهم ذات قيمة ومعنى وذلك يحثهم أكثر على الارتقاء بمستواهم، ويعمل أيضاً بدوره على خلق درجة عالية من الانسجام بينهم (هادي، ٢٠١٨)

مفهوم الذكاء العاطفي

تعددت تعاريف الذكاء العاطفي من قبل العلماء، تبعاً لمجال الدراسة. فيعد الذكاء العاطفي من مجالات علم النفس، والذي يرتبط بقدرة الشخص على فهم وإدراك مشاعره، وكذلك إدراك عواطف ومشاعر الآخرين. ظهر مصطلح الذكاء العاطفي أول مره على يد (Salovey & Mayer). حيث قاموا بتعريفه على أنه "القدرة على مراقبة مشاعر الذات والآخرين، والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه التفكير والأفعال". (Mayer, et al., 1990)

الذكاء العاطفي يعبر عن قدرة الفرد على فهم وتنظيم مشاعره، والتعبير عنها، وفهم مشاعر الآخرين، مما يتيح له إدارة العلاقات بشكل فعال. (Goleman، ١٩٩٥) وفي سياق القيادة، يُعرّف الذكاء العاطفي على أنه القدرة على توجيه وتحفيز

الفريق، وإدارة العواطف بشكل فعال لتحقيق الأهداف المؤسسية هذا النوع من الذكاء يشمل القدرة على تحقيق نجاح الذات، وفهم العلاقات الاجتماعية، وتحقيق التوازن العاطفي، وتنظيم المشاعر بشكل فعال. (Goleman, et al., 2002)
تعريف للذكاء العاطفي: هي التعرف على معاني العواطف وعلاقتها بالعقل وحل المشكلات عن طريق إدراك حالة الشخص العاطفية وبالتالي واستخدامها لتسهيل التفكير من خلال فهم المشاعر الذي بدوره يوجه العقل لإدارة العاطفة في مصلحة الشخص نفسه.

ابعاد ومكونات الذكاء العاطفي

الذكاء العاطفي يتألف من عدة أبعاد ومكونات تعكس القدرة على فهم وإدارة المشاعر والتفاعل بفعالية مع الآخرين. يتكون الذكاء العاطفي من خمسة أبعاد أساسية لا بد أن تتواجد في أي نشاط سواء فردي أو جماعي.

١. الوعي بالذات (Self-awareness): فالوعي الذاتي هو القدرة على فهم مزاجك وعواطفك، من حيث تأثيرها عليك وتأثيرها على الموظفين والرياضيين.

(Goleman, 1995)

٢. التنظيم الذاتي (Emotional Regulation): حيث يشير التنظيم الذاتي إلى قدرتك على التحكم في الدوافع والحالات المزاجية المضطربة أو إعادة توجيهها.

(Margolies, 2013)

٣. التحفيز الذاتي (Self-Motivation): نجد أن فالقادة الذين يتمتعون بمهنة طويلة وناجحة يظهرون شغفاً للقيادة يتجاوز الوضع العادي، فيحب هؤلاء القادة إثارة المنافسة، والوفاء الذي يأتي من المساعدة في التطوير الشخصي والأداء لموظفيهم بمعنى آخر، يتم تحفيز القادة الناجحين على القيادة من أجل القيادة.

(Mayer, et al., 2004)

٤. فهم الآخرين "التعاطف" (Empathy): فإن التعاطف يتجاوز الاهتمام بمشاركة مشاعر الآخرين حرفياً. فالقادة الذين لديهم القدرة على التعاطف قادرون على

بناء علاقات قوية مع تابعيهم. (Goleman, et al., 2002)

٥. المهارات الاجتماعية (Social Skills): هي مهارة في إدارة العلاقات والإقناع وبناء الثقة مع الآخرين، بمحاولة التعرف على التابعين بطرق تتجاوز العمل، والاهتمام بكيفية سير الأمور الموظفين بالعمل، وفي حياتهم الشخصية أيضاً.

(Margolies, 2013)

أهمية الذكاء العاطفي

في الماضي، لم يحظ مفهوم الذكاء العاطفي بالاهتمام الكافي من قبل العلماء، حيث كان التركيز الرئيسي على أهمية الذكاء المعرفي، أي قدرات حل المشكلات.

ومع ذلك، أصبح النظر إلى الذكاء العاطفي أكثر أهمية اليوم، حيث يعتبر الباحثون أن نجاح الفرد يتطلب توفر الذكاء العاطفي والمعرفي على حد سواء. يلعب الذكاء العاطفي دورًا مهمًا في نجاح المنظمات، حيث يعتمد ذلك بشكل أساسي على وجود موارد بشرية ذات قدرات متميزة، قادرة على ضبط ذاتها والتحكم في انفعالاتها. يساهم الذكاء العاطفي أيضًا في فهم دوافع الآخرين وبناء علاقات قوية في مكان العمل، مما يعزز القيادة الفعالة. (احمد عبد الله، وآخرون، ٢٠٢٢، Hur, et al., 2011)

العلاقة بين القائد الذكي عاطفياً وأتباعه

الذكاء العاطفي يعتبر عنصرًا حيويًا لأي قائد. يعزز الذكاء العاطفي فعالية القيادة من خلال فهم القادة لمشاعرهم الشخصية ومشاعر الآخرين، ويساعدهم على التعامل معها بشكل فعال. يظهر تأثير القيادة التحولية، التي تعتمد على الذكاء العاطفي، في تحفيز الفرق وتحسين الأداء الفردي والجماعي. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر القادة الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي قدرة أفضل على التفاعل بشكل إيجابي مع الموظفين، وهو ما يعزز بناء علاقات قوية وثقة داخل المؤسسة.

إدراك القادة للعواطف والقدرة على إدارتها بشكل فعال يُمكنهم من تعزيز التواصل وتحفيز الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة. يُعتبر الذكاء العاطفي أيضًا عاملاً هامًا في بناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون في بيئة العمل.. (الغزالي، ٢٠١٢)

ارتباط نجاح القيادة بالذكاء العاطفي

الذكاء العاطفي يظهر كعامل أساسي للقيادة الإدارية الفعالة، إذ يرتبط بشكل كبير بقدرة القادة على التفاعل الفعال مع فرق العمل وتحفيزها نحو تحقيق الأهداف. يُعتبر الذكاء العاطفي أحد العناصر التي تميز بين القيادة الجيدة والقيادة العظيمة. يساهم الذكاء العاطفي في تعزيز فهم القادة للعواطف الشخصية وعواطف الآخرين، مما يمكنهم من إدارتها بشكل فعال. (Chan, et al., 2011)

تشير الأبحاث إلى أن القادة الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي يظهرون ميزات إيجابية، مثل الولاء والتزام أكبر للمنظمة، وأداء عمل أفضل. يساعد الذكاء العاطفي القادة على بناء علاقات قوية مع موظفيهم وتعزيز التواصل الفعال. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر القادة الذين يمتلكون الذكاء العاطفي قدرة أفضل على اتخاذ قرارات فعالة وتحفيز التعاون والسعادة في البيئة العملية. (الكرعاوي، ٢٠١١)

ومع ذلك، تظهر بعض الآراء المختلفة حول إلى أي مدى يعتبر الذكاء العاطفي ضروريًا بالفعل للنجاح القيادي. بينما يرى البعض أن الذكاء المعرفي يكفي

لتحقيق النجاح القيادي، يؤكد آخرون على أهمية الذكاء العاطفي في بناء فرق قوية وتحسين أداء القادة.. (الغزالي، ٢٠١٢)
ارتباط نجاح القيادة الرياضية بالذكاء العاطفي
علاقة الذكاء العاطفي بالقيادة التحويلية

بالتأكيد، إدراك المشاعر الأخرى يعد جزءًا أساسيًا من القيادة الفعالة في السياق الرياضي. يعتبر التفاعل في مواقف الأداء العالي مثل: (مواقف الضغط، والتحصير قبل المباراة)، جزءًا حيويًا من تجربة الرياضيين، وقد يؤثر بشكل كبير على أدائهم. فالقائد، لديه دور حاسم في تحديد وفهم هذه المشاعر والتدخل بشكل فعال لتوجيه الرياضيين نحو التحسين والتفوق. فمن خلال الاتصال الدائم والتفاعل، يمكن للقادة الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي من التأثير بشكل إيجابي على مشاعر الآخرين. حيث يستطيعون توجيه وتحفيز التابعين بشكل يعزز الأداء الرياضي ويعزز التفاعل الإيجابي داخل الفريق. (Chan, et al., 2011)

الإدارة الرياضية الناجحة

إدارة الرياضة تُعتبر عملية تخطيط وقيادة ورقابة لجهود فريق العمل، وذلك باستخدام جميع الموارد المتاحة بهدف تحقيق الأهداف المحددة. يُرتبط نجاح أي إدارة بتحقيق نتائج متميزة، سواء كانت في تحقيق أرقام قياسية أو تحسين الأداء، أو حتى في التعامل مع التحديات. يعزى التفوق في الإدارة إلى إيجاد الظروف الملائمة وتحديد أهداف إدارية بموجب مبادئ التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. تتميز الإدارة الرياضية عن الإدارة العادية بالحاجة إلى المرونة، والخبرة، والنشاط، والتعاون الفعال مع أفراد المنظمة. عندما يوفر القائد تأثيرًا مثاليًا، ينعكس ذلك إيجابيًا على أداء الفريق. بالإضافة إلى ذلك، يلعب توفير الأجواء والبيئة الملائمة للرياضيين دورًا كبيرًا في رفع قيمة المؤسسة الرياضية، مما يُظهر مدى نجاح وتأثير إدارتها على المحيط العام. (لونيس، ٢٠١٦)

مشاكل الإدارة الرياضية

- **عدم تقسيم العمل:** إذ أن العشوائية وعدم مراعاة التخصيص في العمل لا يتيح للموظف والمدير كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة وفعالية الأداء.
- **السلطة الخاطئة:** يتمثل هذا في منح صلاحيات للشخص غير المؤهل، حيث تعتبر السلطة جزءًا من المسؤوليات المتصلة بالأفراد والمناصب.
- **الفهم:** يشير إلى الطاعة، والتطبيق، والسلوك، والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. حيث يلعب القادة دورًا حيويًا في تحقيق التناغم والفهم بين الفريق.

- **تعدد مصادر الأوامر:** يفضل أن يحصل الموظفون على الأوامر من مشرف واحد فقط، حيث يعتبر وجود مشرف واحد أكثر فعالية من الازدواجية في الأوامر.
- **تفضيل الاهتمامات الفردية على الاهتمامات العامة:** يتعين على القائد توفير التوازن بين الرعاية والاهتمام بالفرد وبين تحقيق أهداف المنظمة. يجب ألا يسمح بالاهتمام بالاحتياجات الفردية على أهداف المنظمة العامة.
- **مكافآت الموظفين:** قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل.
- **انقطاع قنوات الاتصال:** إن تواصل المدراء من المستوى الأعلى للأدنى يسمى الخطوط الرسمية للأوامر، فعليه الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.
- **عدم استقرار الموظفين:** يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم انتقاله إلى عمل آخر. حيث ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.
- **قمع روح المبادرة:** يعني تقبيد أو كبت إرادة الموظفين في التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم. فالقائد الذي يتسم بالانفتاح ويشجع على المشاركة الفعالة يعد أفضل بجميع المقاييس من المدير الذي يقوم بقمع روح المبادرة لدى الموظفين وبسيطر عليهم.
- **تعزيز الروح الحماسية:** يتحمل المدراء مسؤولية تعزيز الروح الحماسية وتعزيز الترابط والتعاون بين الأفراد. يجب على الإدارة منع أي عوامل قد تؤثر سلباً على هذه الروح الحماسية، حيث يمكن أن يؤدي حدوث التوتر في الفريق إلى فقدان هذه الروح. (الديوان، وآخرون، ٢٠٠٨)

الدراسات السابقة

بالنسبة للمدرب (القائد)، قد يساهم انخفاض الذكاء العاطفي في ضعف مهارات التعامل مع الآخرين وعدم القدرة على تطوير علاقة جيدة بالثقة وملهمة مع موظفيهم أو الرياضيين. ومن هنا نرى بالفعل أن الذكاء العاطفي لا يقدر بثمن لأنه يرفع أداء العاملين بسبب استخدام القائد لأساليب القيادة الفعالة. وسنستعرض دراسات سابقة في هذا الشأن تحدثت عن أهم عناصر القيادة التحويلية المرتبطة بالذكاء العاطفي ومدى تأثيرها بمختلف الأشكال.

دراسة رقم (١) الموسوي والعبادي (٢٠٢١) بعنوان: بناء وتقنين مقياس القيادة التحويلية للهيئات الإدارية في الاتحادات المركزية الأولمبية من وجهة نظر

الهيئات العامة. هدفت الدراسة إلى بناء مقياس القيادة التحولية لأعضاء الاتحادات الأولمبية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية. شملت عينة الدراسة (١٢٩٣) فرد من افراد المجتمع، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وخلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالقيادة التحولية في هذه الهيئات، لما لها من دور إيجابي في تعزيز الثقة بالذات لدى اللاعبين وأعضاء الهيئة الإدارية، ووضع برامج ودورات تطويرية مستمرة لتطوير القيادة التحولية لما لها من أهمية في صناعة القرارات وتحقيق التميز في المنافسات الرياضية. أظهرت الدراسة مدى تميز الاتحادات الأولمبية بمستويات معيارية تبين العلاقات المتينة بين الاتحادات وأعضاء الهيئات العامة في بث روح التعاون من أجل الوصول الى التنظيم الإداري الفاعل عن طريق القيادة التحولية. (الموسوي، وآخرون، ٢٠٢١)

دراسة رقم (٢) حامد وحسون (٢٠١٠) بعنوان: الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحولية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية. هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أبعاد الذكاء الشعوري "العاطفي" ونمط القيادة التحولية في الشركة العامة للصناعات القطنية في الكاظمية، حيث شملت العينة (٤٥) مديرًا في مختلف المستويات الإدارية. استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، أظهرت النتائج توفر أبعاد الذكاء العاطفي بمستويات عالية لدى المدراء، وكانت هذه النتائج مرتبطة إيجابياً بسلوكيات القيادة التحولية. والذي يدعم وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي للقادة وتوجههم نحو القيادة التحولية. في ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة إلى أن يقوم المدراء بالحفاظ وتعزيز هذه الأبعاد لدى الفريق القيادي وتوجيه جهودهم نحو تطويرها لدى العاملين. (حامد، وآخرون، ٢٠١٠)

دراسة رقم (٣) حيدر عبد نور هادي (٢٠١٨) بعنوان: دور القيادة التحولية في تحقيق القدرات الجوهرية المميزة والتي استنتج فيها: تمت الدراسة على عينة من (٨٠) موظف وموظفة من رؤساء الأقسام في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القدرات الجوهرية أن مجال الاستثارة الفكرية من أهم وأقوى أبعاد القيادة التحولية من حيث الأثر الإيجابي في مستوى القدرات الجوهرية المتميزة في المؤسسة، وكلما زاد مستوى الاستثارة، كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تعزيز مستوى الأداء المطلوب. وبالمقابل وجد أن مجال الاعتبارات الفردية هي الحلقة الأضعف من ناحية التأثير الإيجابي. وقد أوصت الدراسة تعزيز استخدام القيادة التحولية بين العاملين باختلاف فئاتهم، بالعمل على تطوير سمات القيادة التحولية في المؤسسات والمنظمات لرفع مستوى الأداء العاملين مما يساعد على تحقيق نجاحات كبيرة للمؤسسة. (هادي، ٢٠١٨)

دراسة (٤) طاهر الغالبي وليلى لفتة (٢٠١٥) بعنوان: دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحولية من خلال التأثير الوسيط للحكمة: دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق. قامت الدراسة باستكشاف تأثير امتلاك القادة الجامعيين لمهارات الذكاء العاطفي عند تبنيهم لنمط القيادة التحولية ضمن سياق الحكمة. تم إجراء البحث في جامعات متعددة في العراق، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من عينة تتألف من (١٠٠) قائد جامعي يمثلون القيادات العليا في تلك الجامعات، وتشمل رؤساء الجامعات ومساعدتهم العلميين والإداريين وعمداء الكليات. أظهرت نتائج البحث أهمية الذكاء العاطفي كمعيار حاسم يجب أخذه في اعتبارنا عند اختيار القادة الجامعيين. كما تم تقديم مجموعة من التوصيات، منها تشجيع القادة الجامعيين على إجراء اختبارات ذاتية لتقييم مستوى ذكائهم العاطفي. (الغالبي، وآخرون، ٢٠١٥)

دراسة رقم (٥) (Peter Halliwell, Rebecca Mitchell & Brendan Boyle) بعنوان: (العلاقات المتبادلة بين تحسين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة الذاتية وسلوك القيادة الموجه نحو الهدف - دراسة حول تدريب القيادة)

Interrelations between enhanced emotional intelligence, leadership self-efficacy and task-oriented leadership behavior—a leadership coaching study

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين تحسين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة الذاتية وسلوك القيادة الموجه نحو الهدف، تم في تدريب القيادة على الذكاء العاطفي. تم استخدام الاستبانة، قبل وبعد التدريب، لجمع البيانات من (١٧٥) موظف، و (٧٠) قادة المؤسسات (من الذين خضعوا للتدريب). وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تحسين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة الذاتية، ومع ذلك، لم يتم العثور على دعم كبير لفعالية القيادة الذاتية كوسيط يفسر العلاقة بين تحسين الذكاء العاطفي وسلوك القيادة الموجه نحو الهدف. تقترح الدراسة أن تعزيز أداء القادة يمكن تحقيقه من خلال تدريبهم على تطوير الذكاء العاطفي وزيادة فعاليتهم الشخصية في القيادة. (Halliwell, et al., 2021)

دراسة رقم (٦) (Suganthi and Shum ,Priksat) (2019) بعنوان: (تأثير القيادة التحولية في أداء المرؤوسين، والدور الوسيط للذكاء العاطفي).

The Impact of Transformational Leadership on Team Performance: The Mediating Role of Emotional Intelligence Among Leaders of Hospitality and Tourism Sector

بحثت الدراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء المرؤوسين، ودور الذكاء العاطفي كمتغير وسيط. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من (٩٠٨) موظف من ست قطاعات مختلفة في جنوب الهند. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي. كما تبين أن الذكاء العاطفي يعمل كوسيط جزئي في العلاقة بين القيادة التحويلية من أجل إحداث تغيير في النظام وتحسين أداء الموظفين والفريق والمنظمة. كما توسط الذكاء العاطفي ورضا النمو الوظيفي بشكل مشترك بين القيادة التحويلية والاجهاد الوظيفي بشكل عام. وقد أوصت الدراسة بإمكانية تحسين الذكاء العاطفي من خلال برامج تدريب متنوعة، والتي تساعد بدورها في تحسين القيادة وأداء الوظيفة. تقترح هذه الدراسة بالتالي توسيع الأدب حول القيادة التحويلية والذكاء العاطفي على أداء الفريق في المنظمات. (Mishra, et al., 2019)

دراسة رقم (٧) (Azadeh Rezvani, Pouria Khosravi) (2019)
بعنوان: (الذكاء العاطفي: الوسيلة لتخفيف التوتر وتعزيز الثقة بين مطوري البرامج العاملين في مشاريع نظم المعلومات)

Emotional intelligence: The key to mitigating stress and fostering trust among software developers working on information system projects.

بحثت الدراسة تأثير الذكاء العاطفي على التوتر والثقة والأداء عند مطوري البرامج ومدى تأثير غموض الدور كعامل يتحكم في العلاقة بين الإجهاد والأداء في مشاريع البرمجيات. أظهرت النتائج التجريبية أن الذكاء العاطفي يخفف من التوتر ويعزز الثقة بين مطوري البرمجيات العاملين في مشاريع نظم المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، يزيد الغموض الوظيفي من تأثير التوتر على الأداء. أيضاً، لوحظ أن المطورين ذوي الذكاء العاطفي يتمتعون بقدرة أكبر في التعامل مع التأثير السلبي للإجهاد. (Rezvani, et al., 2019)

دراسة رقم (٨) (Genna Preston, Jayet Moon & other) (2015)
بعنوان: (أهمية للذكاء العاطفي في قائد الأعمال)

The Relevance of Emotional Intelligence in Project Leadership

عرف الدراسة الذكاء العاطفي بأنه قدرة معرفية وسلوكية وعاطفية وتحفيزية، في محاولة لإثبات أن الكفاءة العاطفية تمثل ٣٦ ٪ من أداء القيادة بين جميع الكفاءات، فسردوا أدبيات العديد من مدارس القيادة، واهتموا بتسليط الضوء على أهمية العاطفة من وجهة نظر أهداف المنظمة، وكيف أنه غالبًا ما يميل مديرو المشاريع إلى التركيز على المهام أكثر من الأشخاص الموجودين، مما قد يعوق الدور القيادي. وهنا تظهر أهمية الكفاءة العاطفية في القائد لسد هذه الفجوة. (Preston , et al., 2015)

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتفق من حيث موضوعها، ارتباط الذكاء العاطفي بشكل جوهري بالقيادة التحولية وعلاقتها بتحقيق أهداف المنظمة وحل المشكلات، إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوع. فهذا البحث يتناول موضوع دور الذكاء العاطفي في فعالية القيادة التحولية واتخاذ القرارات. حيث إن تمتع القائد التحولي بالذكاء العاطفي، يعزز أداء الفرق في المنظمات. حيث يساهم هذا النوع من القيادة في الحفاظ على معايير الفريق وتحسين الأداء العام. وخصوصا في المؤسسات الرياضية، والتي تشتهر بالضغط العملي والتحدي، حيث يعد العمل الجماعي الفعّال والتواصل الجيد بين الموظفين أمورًا أساسية للنجاح. يمكن تحقيق هذا الأمر بشكل أفضل من خلال نمط القيادة التحولية وخصوصاً من يتسمون بالذكاء العاطفي.

إن اتفاق نتيجة هذا البحث مع نتائج العديد من الدراسات السابقة يؤكد على أهمية هذه النظرية القيادية وفعاليتها في المؤسسات الرياضية. فنجد أنها تصبح قيادة فاعلة وتعمل على دفع الأفراد على بذل جهد أكثر مما هو متوقع منهم. فوجود كفاءات بشرية ذكية عاطفياً يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات. حيث يساهم ذلك في تنمية ذكاء الموظفين عاطفياً وزيادة ورفع مستوى أداءهم، وأيضا كشفت الدراسة إلى مدى ارتباط القيادة التحولية بالذكاء العاطفي على الإدارات بشكل عام والإدارة الرياضية بشكل خاص.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بملائمته لأهداف البحث، حيث يركز على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع. وتم تنفيذ المسح الميداني لجمع البيانات من مصادرها الرئيسية باستخدام استبانة مصممة وفق الإجراءات العلمية المعتمدة. وتم معالجة وتحليل البيانات إحصائياً للوصول إلى استنتاجات. وقد تم أيضاً

إجراء المسح المكتبي واستعراض الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية في ميدان القيادة التحويلية والذكاء العاطفي، مع التركيز على أهميتهما لقيادة المنظمات.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة أثر العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية، وهي دراسة استكشافية حول أكثر أنواع القيادة إيجابية في القطاع الرياضي
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المؤسسات الرياضية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على المدراء والمسؤولين ومن ينوب عنهم في إدارة المنشآت الرياضية وما دونهم في قطاعات رياضية مختلفة بالمنطقة الغربية داخل المملكة
- الحدود الزمانية: ستطبق هذه الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٥ هـ / ٢٠٢٣ م.

مجتمع الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية غير احتمالية من مجتمع البحث من المدراء والمسؤولين ومن ينوب عنهم في إدارة المنشآت الرياضية وما دونهم في قطاعات رياضية مختلفة بالمنطقة الغربية داخل المملكة، وعددهم (٥٦) فرد. وتم التواصل مع أفراد العينة عن طريق استبانة والمقابلة والملاحظة.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

تناولت الدراسة عدد من المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، ويمكن توضيحها كما يلي:

جدول رقم (١) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٩	١٦.١%
	انثى	٤٧	٨٣.٩%
	المجموع	٥٦	١٠٠%
العمر	من ٢٠ الى ٣٥ سنة	43	76.8%
	٣٦ سنة الى ٥٠ سنة	11	19.6%
	أكثر من ٥٠ سنة	2	3.6%
	المجموع	٥٦	١٠٠%
المؤهل العلمي	ثانوي	4	7.1%

80.4%	45	جامعي	
10.7%	6	ماجستير	
1.8%	1	دكتوراه	
100%	56	المجموع	
44.6%	25	متزوج	الحالة الاجتماعية
55.4%	31	غير متزوج	
100%	56	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (١) الآتي:

١. أن غالبية افراد العينة هم من فئة الاناث بنسبة حوالي (٨٤%)، في حين ان حوالي (١٦%) هم من فئة الذكور.
٢. أن حوالي (٧٧%) من أفراد العينة من الفئة العمرية ما بين ٢٠ الى ٣٥ سنة، في حين ان حوالي (٢٠%) من أفراد العينة هم من الفئة العمرية ما بين ٣٦ الى ٥٠ سنة، وان حوالي (٤%) منهم هم من الفئة العمرية ٥٠ فأكثر.
٣. أن غالبية أفراد العينة يمتلكون المؤهل الجامعي بنسبة حوالي (٨٠%)، في حين ان من يمتلكون مؤهل الماجستير كانوا بنسبة حوالي (١١%)، ومن يمتلكون المؤهل الثانوي جاءوا بنسبة حوالي (٧%)، وقد جاء مؤهل الدكتوراه كأقل مؤهل بين افراد العينة بنسبة حوالي (٢%).
٤. أن نسبة حوالي (٥٥%) من افراد عينة الدراسة من غير المتزوجين، في حين ان حوالي (٤٥%) كانوا من المتزوجين.

أداة الدراسة:

١. الاستبانة: تم استخدام استبانة محددة تحتوي على مجموعة من الأسئلة ذات نمط محدد من الإجابات مثل موافق أو غير موافق وكذلك نعم أو لا، بالإضافة إلى جميع أنواع أسئلة الاختيار من متعدد.
٢. المقابلة: وهي لقاء مباشر بين الباحث وأفراد العينة التي يراها مناسبة للحصول على معلومات تخص موضوع البحث العلم.
٣. الملاحظة: تتم الملاحظة من خلال المشاهدة الدقيقة للظواهر المدروسة والمتابعة اللحظية من اجل كشف الحقائق. تعد الملاحظة تقنية صعبة لصعوبة عزلها عن الدوافع الذاتية، ولا بد من اختيار المنهج العلمي وأدوات الملاحظة المباشرة وعدم الانحياز.

يتضمن التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة أربع محاور رئيسية تركز على عناصر القيادة التحولية وربطها بالمواقف التي تتطلب استخدام العواطف. يهدف

التحليل إلى إظهار مدى توافق النتائج وتحديد أعلى معدل يمثل استخدامًا ناجحًا للقيادة التحويلية كأداة لتحقيق النجاح المؤسسي.

الصدق والثبات لأداة الدراسة:

أثبتت أداة الدراسة

ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي إن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس المجتمع. ولغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم تم استخدام معامل (الفا كرونباخ)، للوقوف على دقة إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حيث أظهرت النتائج في الجدول رقم (٢) أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة جاءت ما بين (٠.٩٠٨ - ٠.٧٦٧)، مما يعني أن جميع هذه المعاملات ذات قيمة مقبولة، وهذه القيمة مؤشر لصلاحية أداة الدراسة " الاستبانة " بغرض تحقيق أهدافها، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

جدول رقم (٢): معاملات الثبات لأداة الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: أثر القائد المثالي	٤	٠.٧٦٧
المحور الثاني: الاستشارة الفكرية ببيئة العمل	٤	٠.٨١٠
المحور الثالث: اعتبارات الموظف الفردية	٤	٠.٧٧٦
المحور الرابع: الحافز الالهامي للعمل	٤	٠.٩٠٨

ب-صدق أداة الدراسة

يقصد به درجة اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والذي يبين ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وبذلك تعتبر أسئلة الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. وقد جاءت كالآتي:

جدول (٣) معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة في المحاور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول: أثر القائد المثالي		المحور الثاني: الاستشارة الفكرية ببيئة العمل		المحور الثالث: اعتبارات الموظف الفردية		المحور الرابع: الحافز الالهامي للعمل	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٤٦٥	١	**٠.٤٥٨	١	**٠.٧٥٤	١	**٠.٨٣٤
٢	**٠.٥٠٦	٢	**٠.٨٢٢	٢	**٠.٨٤٢	٢	**٠.٧٠٨
٣	**٠.٧٦٩	٣	**٠.٦٩٥	٣	**٠.٧٧١	٣	**٠.٧٥٩
٤	**٠.٦٨١	٤	**٠.٥٦٦	٤	**٠.٧٢٣	٤	**٠.٤٩٤

** (***) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

يوضح الجدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمحاول الدراسة وعبارة كل محور، فنجد أن جميع معاملات الارتباط طردية تراوحت بين (0.842-0.458) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن هناك اتساقاً داخلياً بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. الأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

• أساليب المعالجة الإحصائية

بغرض تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك عن طريق برنامج التحليل الاحصائي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 23، وهي:

1. استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة والتابعة.
2. استخدام معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha)، المعروف أيضاً بمعامل الاعتمادية، لقياس استقرار قائمة الاستبانة. تم ذلك بهدف التأكد من دقة إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وذلك لتعميم ما يتم التوصل إليه في هذا الصدد.
3. استخدام النسب المئوية لوصف وتمثيل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
4. استخدام أساليب الإحصاء الوصفي في حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لتحديد استجابات افرادها تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة.

• الوزن النسبي المعياري:

ولتحديد طول خلايا المقياس باختيار مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى باستخدام المعادلة وهو (5-1=4) ثم حساب طول الفئة بتقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس 5/4=0.8، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبالتالي فمقياس الحكم على قيمة المتوسطات كما يلي:

جدول (4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة الدرجة	أوافق تماماً 5	أوافق 4	محايد 3	لا أوافق 2	لا أوافق بشدة 1
---------------------	-------------------	------------	------------	---------------	--------------------

جدول رقم (5): توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	قيمة المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
أوافق بشدة	من 4.21 إلى 5	عالية جداً
أوافق	من 3.41 إلى 4.20	عالية
محايد	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة

منخفضة	من ١.٨١ الى ٢.٦٠	لا أوافق
منخفضة جدا	من ١ الى ١.٨٠	لا أوافق بشدة

التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة.

المحور الأول: أثر القائد المثالي :

في هذا المحور تم تخصيص (٤) عبارة للإجابة على الفرضية الأولى للدراسة والذي تنص على: أن التأثير المثالي (الكاريزما) باستخدام الذكاء العاطفي يساهم في تخطي أزمات مشاكل الإدارة الرياضية حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (٦) أثر القائد المثالي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	من خلال سنوات عملك بالقطاع الرياضي، هل تعتقد أن لتصرفات المدير أو القائد الرياضي أثر كبير يعزز احترامك له؟	4.59	.53	عالية جدا	١
٢	حدث وتعددت بالتقلبات بين الإدارات الرياضية، فهل هناك شخصية قائد قوية وواضحة أحدثت لديك فرق في التعامل؟	4.37	.62	عالية جدا	٤
٣	إذا اعطيت الخيار للانتقال تحت إدارة رياضية أخرى أو البقاء بإدارتك الحالية، هل سبب اختيارك البقاء هو شعورك بالأمان اتجاه القيادة الحالية وثقتك بها؟	4.43	.71	عالية جدا	٢
٤	تحدثت مع أحد زملائك عن عملك وعن مدى شعورك بالراحة فيه، فهل تعتقد أن جزء من اجابتك سيكون هو وجود مدير مثالي؟	4.43	.73	عالية جدا	٣
المتغير الكلي		4.46	.40	عالية جدا	

و يوضح الجدول رقم (٦) التحليل الوصفي لمعرفة تأثير القائد المثالي الذي يستخدم الذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية ، حيث يوضح ان أفراد العينة يرون هنالك تأثير عالي جدا للقائد المثالي باستخدام الذكاء العاطفي الذي يساهم في حل مشاكل الإدارة الرياضية ، و ذلك حسب قيمة الدرجة الكلية للمحور ككل حيث

بلغ متوسطها (٤.٤٦) وهذا يعني ان إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا المحور تسير في الاتجاه الإيجابي ، ودرجة استجابتهم كانت عالية جدا، مما يعني موافقتهم عليها ، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٧٣ الى ٠.٥٣ مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين .

كما يبين الجدول (٦) ان هناك توافق في اراء افراد العينة حول تأثير القائد المثالي، حيث تراوحت متوسطات موافقتها على العبارات ما بين (٤.٥٩ ال ٤.٤٣) اذ ان درجة استجابة المبحوثين كانت عالية جدا في جميع العبارات.

وقد جاءت بالترتيب التالي:

- أن لتصرفات المدير أو القائد الرياضي أثر كبير يعزز الاحترام له.
- ان سبب بقاء الموظف في نفس الإدارة الرياضية هو الشعور بالأمان اتجاه القيادة الحالية والثقة بها.
- عند تحدث الموظف عن العمل وعن مدى الشعور بالراحة فيه، فأن جزء من الاجابة ستكون عن وجود مدير مريح.
- وجود شخصية قيادية كفؤ يقلل من عدد التنقلات بين الادارات الرياضية.

المحور الثاني: الاستثارة الفكرية ببيئة العمل :

في هذا المحور قامت الباحثة بتخصيص (٤) عبارة للإجابة على الفرضية الثانية للدراسة والذي تنص على: إن الذكاء العاطفي يعتبر الجزء الأهم في مرحلة الاستثارة الفكرية للوصول لحلول جذرية.

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (٧) الاستثارة الفكرية ببيئة العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	عملت لفترة تحت إدارة رياضية تستخدم استراتيجية احتواء الموظف كنوع من الذكاء العاطفي، فهل تعتقد أن بيئة العمل ستكون مثالية لتحقيق الأهداف؟	4.54	.60	عالية جدا	١
٢	حضرت يوم لمقر عمك وكنت في حالة مزاجية غير مستقرة ولا تسمح لك بإنجاز العمل، هل بيئة عمك وقيادتك قادرة على جعلك تسترد جانبك الايجابي وتعزز حماسك لتنجز مهامك اليومية؟	4.02	.92	عالية	٢

٣	عالية	.68	3.93	طلب منكم في اجتماع الأسبوع تقديم أفكار من شأنها رفع مستوى المنشئة الرياضية وتحقيق أهداف على المدى البعيد، فهل ينجح مديرك في استنارتك ذهنيا وجعلك تقدم أفكار وحلول وبدائل؟	٣
٤	عالية	.74	3.88	وقعت عدة مشاكل في مقر إدارتك و كانت الحلول شبه مستحيلة، فهل تلمس في بيئة عملك القدرة على رؤية المشاكل الإدارية الرياضية من زوايا مختلفة ومحاولة معالجتها؟	٤
	عالية	.48	4.09	المتغير الكلي	

يوضح الجدول رقم (٧) التحليل الوصفي لمعرفة الاستثارة الفكرية ببيئة العمل، حيث يوضح ان افراد العينة يرون ان الذكاء العاطفي يعتبر الجزء الأهم في مرحلة الاستثارة الفكرية للوصول الى الحل، وذلك حسب قيمة الدرجة الكلية للمحور ككل حيث بلغ متوسطها (٤.٠٩) وهذا يعني ان إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا المحور تسير في الاتجاه الإيجابي، ودرجة استجابتهم كانت عالية، مما يعني موافقتهم عليها، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٩٢ الى ٠.٦٠ مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

كما يبين الجدول (٧) أن هناك توافق في آراء أفراد العينة حول تأثير الاستثارة الفكرية، حيث تراوحت متوسطات موافقتها على العبارات ما بين (٤.٥٤ الى ٣.٨٨) اذ ان درجة استجابة المبحوثين لعبارات المحور كانت ما بين عالية جدا الى عالية. وقد جاءت بالترتيب التالي:

- أن بيئة العمل ستكون مثالية لتحقيق الأهداف، إذا استخدمت الإدارة الرياضية استراتيجية احتواء الموظف كنوع من الذكاء العاطفي.
- ان بيئة العمل والقيادة قادرة على جعل الموظف يسترد الجانب الايجابي ويعزز حماسه لينجز مهامه اليومية، إذا كان في حالة مزاجية غير مستقرة.
- في الاجتماعات الأسبوعية عندما يُطلب من الموظف تقديم أفكار من شأنها رفع مستوى المنشئة الرياضية وتحقيق أهداف على المدى البعيد، فان المدير يعمل على استثارة الموظف ذهنيا وجعله يقدم أفكار وحلول وبدائل.
- عند وقوع أي مشاكل في مقر الإدارة وكانت الحلول شبه مستحيلة، فان بيئة العمل قادرة على رؤية المشاكل الإدارية الرياضية من زوايا مختلفة ومحاولة معالجتها.

المحور الثالث: اعتبارات الموظف الفردية :

في هذا المحور قامت الباحثة بتخصيص (٤) عبارة للإجابة على الفرضية الثالثة للدراسة والذي تنص على: ذكاء القائد عاطفياً يمكنه من تحويل الاعتبارات الفردية لمصوغات نجاح فعالة.

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (٨) اعتبارات الموظف الفردية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	انضم لفريق عملك موظف جديد، فهل قيادة المنشأة مبادرة وحريصة على تخصيص وقت لتعليمه وتدريبه لأنها تملك مقياس معين من الكفاءة؟	3.95	.90	عالية	٢
٢	التشجيع والشكر والتقدير هم أكبر محفزات النجاح، فهل يعاملك مديرك على أنك مميز ولديك طموحات وقدرات مختلفة عن الآخرين؟	4.04	.91	عالية	١
٣	عند رصد التقييم الشهري لأداء الموظفين، وجد مديرك أن مستواك في تراجع، فهل سيسعى لتحسين نقاط ضعفك؟	3.93	.76	عالية	٣
٤	حصل سوء فهم بينك وبين إدارتك وأردت أن تصلح الموضوع، هل تعتقد أنهم سيتفهمون وجهة نظرك بصدر رحب تقديراً لك؟	3.59	1.00	عالية	٤
	المتغير الكلي	3.88	.69	عالية	

يوضح الجدول رقم (٨) التحليل الوصفي لمعرفة اعتبارات الموظف الفردية، حيث يوضح ان افراد العينة يرون ان ذكاء القائد عاطفياً يمكنه من تحويل الاعتبارات الفردية لمصوغات نجاح فعالة، وذلك حسب قيمة الدرجة الكلية للمحور ككل حيث بلغ متوسطها (٣.٨٨) وهذا يعني ان إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا

المحور تسير في الاتجاه الإيجابي، ودرجة استجابتهم كانت عالية، مما يعني موافقتهم عليها، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين ١.٠٠ الى ٠.٧٦ مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

كما يبين الجدول (٨) ان هناك توافق في اراء افراد العينة حول اعتبارات الموظف الفردية، حيث تراوحت متوسطات موافقتها على العبارات ما بين (٤.٠٤ الى ٣.٥٩) اذ ان درجة استجابة المبحوثين كانت عالية في جميع العبارات.

وقد جاءت بالترتيب التالي:

- أن المدير يعامل الموظف على أنه مميز ولديه طموحات وقدرات مختلفة، من خلال التشجيع والشكر والتقدير.
- إن قياس كفاءة قيادة المنشأة يعتمد على مدى مبادرتها وحرصا على تخصيص وقت لتعليم وتدريب الموظف الجديد.
- عندما يجد المدير أن مستوى الموظف في تراجع عند رصد التقييم الشهري لأدائه، فإنه سيسعى لتحسين نقاط ضعفه.
- تفهم الإدارة لوجهة نظر الموظف بصدور ربح تقديرا له عند حصول سوء فهم بينه وبين إدارته يعتبر مؤشر إيجابي.

المحور الرابع: الحافز الالهامي :

في هذا المحور قامت الباحثة بتخصيص (٤) عبارة للإجابة على الفرضية الرابعة للدراسة والذي تنص على: الإدارة الرياضية تحتاج لحافز إلهامي ذكي عاطفيا يقودها للنجاح في قيادة المنظمة.

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (٩) الحافز الالهامي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	أحد أكثر الأساليب فعالية لتحفيز الفريق هي توظيف مشاعرهم لتوجيههم لإنجاز أهداف المنشأة، هل تظهر القيادة ثقتها دائما بالفريق لتحقيق الأهداف؟	4.05	.84	عالية	٢
٢	أصدرت جهة عملك قرارات من شأنها تغيير قيادة المنشأة للأفضل ولم تكن في صالح بعض الموظفين، فهل يجد مديرك دائما طرق لإقناع	3.88	.81	عالية	٣

				فريق العمل بقرار أو مهمة لإنجازها؟
٤	عالية	٥.8	3.84	كل منشئة رياضية تمر بفترات عصبية نظرا لمشاكل إدارية أو أهداف غير محققة أو أزمات غير متوقعة، فهل لمست طاقة التفاؤل دائما حاضرة عند قيادتك المباشرة والقيادة الأم؟
١	عالية جدا	.68	4.55	من الناحية الادارية، هل تتوقع أن الادارات الرياضية تستطيع احراز التقدم إذا اتبعت استراتيجيات تحفيز الموظفين والعاملين و إلهامهم بإثارة روح التحدي و تزويدهم بمكافآت نظير أتعابهم؟
	عالية	.56	4.08	المتغير الكلي

يوضح الجدول رقم (٩) التحليل الوصفي لمعرفة الحافز الالهامي، حيث يوضح ان افراد العينة يرون ان الإدارة الرياضية تحتاج لحافز الهامي يقودها للنجاح في قيادة المنظمة، وذلك حسب قيمة الدرجة الكلية للمحور ككل حيث بلغ متوسطها (٤.٠٨) وهذا يعني ان إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا المحور تسير في الاتجاه الإيجابي، ودرجة استجابتهم كانت عالية، مما يعني موافقتهم عليها، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين ٠.٨٥ الى ٠.٦٨ مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

كما يبين الجدول (٩) ان هناك توافق في اراء افراد العينة الحافز الالهامي، حيث تراوحت متوسطات موافقتها على العبارات ما بين (٤.٥٥ الى ٣.٨٤) اذ ان درجة استجابة المبحوثين لعبارات المحور ما بين عالية جدا الى عالية.

وقد جاءت بالترتيب التالي:

- أن الادارات الرياضية تستطيع احراز التقدم إذا اتبعت استراتيجيات تحفيز الموظفين والعاملين و إلهامهم بإثارة روح التحدي و تزويدهم بمكافآت نظير أتعابهم.
- ان القيادة تظهر ثقتها دائما بالفريق لتحقيق الأهداف كأحد أكثر الأساليب فعالية لتحفيز الفريق وهي توظف مشاعرهم لتوجيههم لإنجاز أهداف المنشئة.

• لإقناع فريق العمل بقرار أو مهمة لإنجازها، مثل اصدار قرارات من شأنها تغيير قيادة المنشئة للأفضل ولم تكن في صالح بعض الموظفين، هنا يتوجب على القائد أن يجد أو يستحدث الحلول.

• حضور طاقة التفاؤل عند القيادة المباشرة والقيادة الأم للمنشئة الرياضية يحد من الخسائر عند مرور الإدارة بفترات عصبية نظرا لمشاكل إدارية أو أهداف غير محققة أو أزمات غير متوقعة.

الاستنتاجات:

• إن تصرفات المدير أو القائد تعزز الاحترام تجاهه.
• بقاء الموظف في نفس الإدارة يعود إلى الشعور بالأمان والثقة اتجاه القيادة.
• إن راحة الموظف في العمل تتأثر بوجود مدير مريح.
• إن الشخصية القيادية الكفؤ تقلل من تنقلات الموظفين بين الإدارات الرياضية.
• استخدام الإدارة الرياضية لاستراتيجيات الذكاء العاطفي تعزز من النظر لها كبيئة مثالية للعمل.

• البيئة والقيادة تسهمان في استرداد الجانب الايجابي وتحفيز الموظفين.
• استثارة الموظف ذهنياً، بتحفيز الموظفين على تقديم أفكار لتعزيز المنشأة الرياضية.

• قدرة الإدارة على رؤية المشاكل من زوايا مختلفة ومعالجتها.
• التعامل مع الموظف كفرد فريد وتحفيزه وتقديره مما يؤثر إيجابياً على ادائه.
• فهم واحترام وجهات نظر الموظفين يعزز التواصل الإيجابي.
• استخدام استراتيجيات تحفيز الموظفين وإلهامهم بإثارة روح التحدي لتحقيق الأهداف.

• الثقة المستمرة من قبل القيادة اتجاه الفريق تحفزه لتحقيق الأهداف المنشودة.
• القائد المثالي يجد حلولاً لإحداث التغييرات الإيجابية ويتعامل وذلك من خلال التعامل بحكمة مع جميع المشاكل.

• القيادة ذات الطاقة التفاؤلية تقلل من الخسائر في المواقف الصعبة.
• الطاقة التفاؤلية للقيادة تسهم في التغلب على التحديات الإدارية او عدم تحقيق الأهداف المرجوة أو في حالات الأزمات غير متوقعة.

التوصيات:

- في المجال الرياضي، حيث يكون الحماس والاندفاع هما الدافع الأساسي، يتطلب من كل منظمة رياضية اختيار قائد مناسب.
- يُعتبر الفشل فرصة حاسمة يمكن للقائد فيها توجيه الفريق نحو التغيير، ولذلك نرى أهمية تقدير الجهد وصياغة الدوافع لخلق فرصة مع كل تحدي.
- يُعد الأمان الوظيفي عنصرًا أساسيًا لتحفيز المرؤوسين وتعزيز ولائهم لعملهم وهيكل المنشأة، وهو العامل الرئيسي في الحفاظ على استقرار بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية.
- يجب على المنظمات الرياضية أن تولي اهتمامًا خاصًا بكفاءة القادة وتجهيزهم بشكل مناسب لقيادة المنظمة وفقًا لرؤيتها، حيث يرتبط تحقيق الأهداف المحددة بشكل مباشر بذكاء القائد في مواجهة تحديات الإدارة.
- تعتبر جودة القيادة التحويلية أمرًا تبادليًا، ولذلك يتعين على المنظمات السعي الدائم لاكتشاف أفضل القادة وتعيينهم بين الإدارات الفرعية بشكل دوري لضمان تبادل الخبرات والحفاظ على مستوى متميز من النجاح.

الدراسات المستقبلية:

ركزت الدراسة الحالية على المدراء والمسؤولين ومن ينوب عنهم في إدارة المنشآت الرياضية وما دونهم في قطاعات رياضية مختلفة بالمنطقة الغربية داخل المملكة، ولذلك يقترح تطبيقها على موظفي وموظفات في منشآت رياضية في مناطق أخرى في المملكة، أو أن يتم تطبيقها في وزارات أخرى غير المؤسسات الرياضية مثل وزارة الترفيه أو وزارة السياحة وغيرها.

الخاتمة:

القيادة التحويلية تعتبر ذكية، حيث تركز على الجانب الإنساني، وتُعتبر واحدة من أشكال القيادة الإيجابية في الإدارة بشكل عام. تتميز هذه النمط من القيادة بخصائصها التي توفر فرصًا متساوية للمرؤوسين وقادة الأعمال لتولي وإكمال المهام. يمكن أيضًا العثور على تلك القيادة في شخصية نبينا محمد ﷺ نسبة لقوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ

عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ} [آل عمران: ١٥٩]
فهنا إشارة للتوجيه الرباني بضرورة التحلي باللين وخفض الجناح،
والمسايرة، وحسن الخلق، مع التأكيد على ضرورة المشاورة. حيث توضح هذه
المبادئ بعض الفوائد الدينية والدنيوية، حيث يشجع على التعامل بلين وفتح القلوب،
مما يؤدي إلى التسامح والتفاهم. يظهر هذا لتوجهه كيف يحتم على القادة التركيز على
المصلحة العامة للمنظمة، حيث لنا في رسول الله ﷺ قدوة حسنة في هذا السياق.

المراجع:

أولاً: المصادر العربية:

- البسام، فيصل بن خالد. (٢٠٢٠) (July 13), *الفعالية والكفاءة في الإدارة*. مداد
<https://midad.com/article/210328/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>
أبو دية، عزيزة. وآخرون. (٢٠٠٩) "الذكاء العاطفي والقيادة التحولية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية ندبهم" (dissertation). كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن
- الديوان، لمياء حسن محمد وقصي فوزي خلف ومحمد، سعد لايد عبد الكريم. ٢٠٠٨. قياس معوقات عدم تولي الكفاءات النسوية للإدارة الرياضية. مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، مج. ٢٠٠٨، ع. ٢٣، ص ص. ٥-١٨.
- <https://search.emarefa.net/detail/BIM-114882>
الشمري، راضي. درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض. (٢٠١٦). مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر 35(168).
- الشهري، وآخرون. استراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحولية وتأثيرها في رأس المال البشري ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠ (بالتطبيق على عينة من القيادات الإدارية لمجموعة من الشركات الصناعية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية). (٢٠٢٢) *International Journal of Research and الموسوي، & العبادي*. (٢٠٢١). بناء وتقنين مقياس القيادة التحولية للهيئات الإدارية في الاتحادات المركزية الأولمبية من وجهة نظر الهيئات العامة *Journal of Physical Education (EBSCO)*, 33(2), 139-153.
[https://doi.org/10.37359/JOPE.V33\(2\)2021.1150](https://doi.org/10.37359/JOPE.V33(2)2021.1150)

الغزالي، حافظ عبد الكريم. (٢٠١٢). "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية." (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-695802>

الغالبى، طاهر محسن منصور وليلى لفته علي. ٢٠١٥. دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة: دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق. دراسات إدارية، جامعة البصرة كلية الإدارة و الاقتصاد، مج. ٨، ع. ١٥، ص ص. ٤٧-١.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-652808>

الكرعاوي، سلام محمد. (٢٠١١)، الإدارة بالذكاء العاطفي (*Emotional Intelligence Management*) (dissertation).

شليبي، عبد الرحمن، شاهين. (٢٠٢١). تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى)

. *Journal of Environmental Studies and Researches*, 11(1), 251–259. <https://doi.org/10.21608/jesr.2021.243684>

عبد المولى، عصام عبد اللطيف. (٢٠١٥). طريقة القيادة النبوية التحويلية: دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية: بحث نوعي للوصول إلى نظرية مجذرة (dissertation). Dar AlMandumah, الأردن.

عبد الله، عبد الرحمن (٢٠٢٢). الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية بمديريات الشباب والرياضة المصرية. *المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية و الرياضية المتخصصة*. 13(2), 603–645. <https://doi.org/10.21608/pemas.2022.162557.1097>

مخدوم، هند كرامه الله. (٢٠٢١). "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير دراسة حالة: كلية إدارة الاعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية." *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. 29(2). <https://doi.org/10.33976/iugjeb.29.2/2021/7>

نحاوة، نحاوه (٢٠١٨). استراتيجية الاتحادات الرياضية في حل المشكلات الإدارية للرفع من الفعالية التنظيمية في المنافسات الرياضية. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر. (dissertation).
هادي، حيدر عبد نور. (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة. *Journal of University of Babylon (JUBES)*, 26(9).
<https://doi.org/https://core.ac.uk/download/pdf/236054817.pdf>
ثانياً: المصادر الأجنبية.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational leadership*. Routledge.
- Chan, J. T., & Mallett, C. J. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 315–328.
<https://doi.org/10.1260/1747-9541.6.3.315>
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury.
- Goleman, D., Mckee, A., & Boyatzis, R. (2003). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Chung Rim Publishing.
- Halliwell, P., Mitchell, R., & Boyle, B. (2021). Interrelations between enhanced emotional intelligence, leadership self-efficacy and task-oriented leadership behaviour—A leadership coaching study. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 39–56.
<https://doi.org/10.1108/lodj-01-2021-0036>
- Margolies, M. (2013, May 24). Emotional intelligence in sports: The game within the game – Believe Perform - The UK's leading Sports Psychology Website. BelievePerform - the UK's Leading Sports Psychology Website.

<https://members.believeperform.com/emotional-intelligence-in-sports-the-game-within-the-game/>

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Target articles: "Emotional intelligence: Theory, findings, and implications." *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
- (al, 2004)Rezvani, A., & Khosravi, P. (2019). Emotional intelligence: The key to mitigating stress and Fostering Trust among software developers working on Information System Projects. *International Journal of Information Management*, 48, 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.02.007>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>
- Preston, G., Moon, J., Simon, R., Allen, S., & Kossi, E. (2015). The Relevance of Emotional Intelligence in Project Leadership. *Journal of IT and Economic Development*, 6(1), 16–40.
- Zurita-Ortega, F., Olmedo-Moreno, E. M., Chacón-Cuberos, R., Expósito López, J., & Martínez-Martínez, A. (2019). Relationship between leadership and emotional intelligence in teachers in universities and other educational centres: A structural equation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 293. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010293>