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

Eduard

Ljina Ahmed Khoja
Loujain Ahmed Khoja

Maha Omar Bahafi

Marwa Ahmed Halawani

Doi: 10.21608/ejev.2024.349423

http://jasep.journals.ekb.eg
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 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
أثر العلاقة بين القيادة التحولية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية. لجين خوجه وآخرون

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:

توجه المنشآت الرياضية اليوم تحديات عديدة، خاصة فيما يتعلق بالحفاظ على تناسقها، وتشمل توفير هذه الميزات التنافسية غير مواردها البشرية. تركز الجهود الحديثة في هذا المجال على مفاهيم السلوك التنظيمي، وتبرز العلاقة بين القيادة التحولية والذكاء العاطفي كعوامل رئيسي في تحديد جودة الأداء وتحقيق النجاح المستدام.

القيادة التحولية هي نمط قيادي يمثل قوة دافعة تدفع المنشأة نحو التغيير والتحسين المستمر وترفع ركزة أساسية في بناء فرق العمل المتقدمة والملهمة، حيث يتميز القائد بقدرته على رؤية المستقبل وتحقيق الأهداف. أصبحت دراسة عوامل القادة محور اهتمام رئيسي للباحثين في مجال السلوك التنظيمي خلال العقد الماضي. يعتبر الذكاء العاطفي مثيرًا أساسً يظهر كميسة أساسية للقيادة الإدارية الفعالة. حيث ترتبط قدرة الإدارة على النجاح والتفوق بشكل كبير بفعالية قادة المنشآت وقراراتهم على تحقيق وتوحذ موظفيهم. يساعد هذا العنصر القائد على فهم مشاكل الموظفين وتحفيزهم بشكل إيجابي، مما يعزز التواصل ويحفز الثقة بين الفريق. كما يمكن الفكاك العاطفي القادة من التعامل بفعالية مع التحديات والظروف الصعبة، مساهمًا في توزع جودة الأداء العامة.

هدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين العناصر الرئيسية للقيادة التحولية (التأثير المالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية) كمتغيرات مستقلة، والذكاء العاطفي كمتغير وسيلة، وتأثر هذه العلاقة على جودة الأداء في المؤسسات الرياضية. وتشمل الجهات المستفيدة من هذه الدراسة المنشآت الرياضية الحكومية في المصم الأول، تلتها المؤسسات والمنظمات الرياضية الأهلية.

ويُعتبر رفع مستوى الجودة القيادية ضروريًا لإدارة القطاع الرياضي بشكل فعال.

مشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية جهودًا فائقة للتحديدة والتطوير في إطار رؤية 2030. يلعب القادة الذين يطبكون القيادة التحولية دورًا حاسمًا في تحقيق هذا التحول والتطوير والإصلاح في مختلف الميادين. ويظهر دور الذكاء العاطفي كعوامل رئيسي في هذا التطور، حيث يثير إيجابيًا على تفكير القادة وسلوكهم ويسهم في تحسين أداء

ISSN: 2537-0448   eISSN: 2537-0456
المؤسسات. القيادة تتعلق بالقدرة على التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة، ولا يُعتبر الذكاءعاطفي مهارة أساسية لأكادياً وتعزيز قدرات الفريق، ويساهم في تحسين اتخاذ القرارات وتغذية الأداء القيادي بالفعالية. الذكاء العاطفي يعتبر مهارة أساسية يجب أن يتمتع بها كل قائد لضمان مزاولة القيادة بمهنية وفاعلية.

(الشهرى، وغيره، 2022)

سأمتعرض دور القيادة التحويلية وخصائصها في إدارة التغيير المنظمة، 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، وأخذ أبرز الدراسات التي أثرت في مجال الإدارة بشكل كبير في النظرية السلوكية. قام هذه النظرات بتلقي 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 القيادة التي تؤكد على أن المؤسسات بالضبط ولاقتداس الأشكال في المجلة العربية للتربية النوعية، مج (8) - ع (7) - بريرس - 2024.

الدراسة أثرت عملية وأخرى عملية، فانتظرنا في تقييم مقومات عملية للمنظمة والتي تساعد القيادة التحويلية فيها على تحقيق نجاح في إدارة التغيير. حيث تقدم تصميم عملية للتنظيم تسمى 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 نظام واضح وتسليط الضوء على أهمية القيادة التحويلية وتأثيرها الإيجابي على نجاح إدارة التغيير في المؤسسات الخدمية في السياق الحديدي (مقدم، 2011).

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:

1. التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المنظمة.

ملاحظات:

ISBN: 2537-0448
eISSN: 2537-0456
أثر العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية  

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

3. تحليل عناصر القيادة التحويلية الأكثر تأثيرا.

4. المساهمة في تكوين 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:

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

2. الإدارة الرياضية تحتاج لحافز إلهامي ذكي عاطفي يقودها للنجاح في قيادة المنظمة.

3. ذكاء القيادة عاطفي يمكنه من تحويل الاعتبارات الفردية لمصوغات نجاح فعالة.

4. إن الذكاء العاطفي يعتبر الجزء الأهم في مرحلة الاستثمار الفكري للوصول لحلول جذرية.

نموذج الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المتغيرات لهذه الدراسة تتضمن كما يلي:

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

كما هو واضح في الشكل (1) تهدف الدراسة إلى بحث العلاقة بين العناصر الرئيسية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) كمتغير مستقل، والتي تتعارض مع الذكاء العاطفي كمتغير وسيط، لذا له من تأثير إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين جودة الأداء.
الإطار النظري.

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

مفهوم القيادة التحليلية

نظرًا 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 استثمار أفلام القيادة الفعالة، ومن بينها نظرية القيادة التحليلية (الغزالي، 2012).

تعد نظرية القيادة التحليلية على تحفيز الموظفين، حيث يُعتبر القائد التحولي فعالاً عندما يقدم محفزات غير تقليدية ل الفريق، يرفع مستوى معيوناتهم ويعزز فهمهم للقيم. ويتجلى تأثير القائد التحولي في تحسين التفكير الإبداعي وتوسيع حقول جديدة للتحديات، بالإضافة إلى تفعيل اهتمامات الموظفين لتكون منصات بإمكانيات المهمة الرياضية (الغزالي، 2012).

ويُنظر إلى القيادة التحليلية على أنها تلك القيادة التي تهدف إلى تطوير وتشجيع الموردين فكرياً و إبداعياً وتحوَّل اهتماماتهم الذاتية ليكون سبيلاً في نجاح المنظمة.

عناصر القيادة التحليلية

القيادة التحليلية ناجحة إدارياً

اقترح Bass (1985) أربع أبعاد للقيادة التحليلية وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز التفكي، الإعجاب الفردي. ويكشف أن نقود على ممثليها والعامل بها بأنه قائد تحايلي:

1) التأثير المثالي (Idealized Influence): قدرة القائد على بناء تصوير إيجابي لذاته في ذهن أعضاء فريقه، والتأثير عليهم وعلى سلوكهم بما يجعله مصدر إلهام وتقدير للآخرين، حيث يصبح لديه تأثير إيجابي على سلوكهم (شليبي، وأخرون، 2021).

2) التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): تعتمد في قدرة القائد على تصوير صورة مثالية للمستقبل، ونقل هذه الرؤية إلى أفراد الفريق، مع التعبير عن ثقة الكامنة في قدرتهم على تحقيق تلك الرؤية (Bass, et al., 2005).

3) التحفيز الفكري (إشعال فكرة التابعين): تتمثل في سلوك القائد التي تعزز قدرة الأفراد الذين يتبعونه على فهم وتحليل
أثر العلاقة بين القيادة التحولية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية. لجين خوجه وأخرون

المشكلات، وتستمد في تحسين جودة الحلول (التفكير الابتكاري والإبداعي) التي يقدمونها لحل هذه المشكلات. (شلبي، وأخرون، 2021)

Individualized (التلبية الفردية) ينطلق بقدرة القائد على فهم ومعالجة احتياجات ومتطلبات كل فرد في الفريق بشكل فردي، وتقدم الدعم اللازم لتنميتهم وتطويرهم.

(Chan, et al., 2011)

خصائص القائد التحولي

قيادة التحولية قادرة على حل المشاكل الرياضية

- القدرة على التركيز والانتباه: إذ نجدهم قدرون على الأصغاء والانتباه للأخرين.
- وقوارون على تحديد الأولويات وشرح الأهداف وتحديد الغات.
- تحمل المخاطرة: فهو قادر على تحمل مسؤولية قراره ومواجهة الحقيقة، ولا يسعى لحماية نفسه من الفشل.
- الثقة بالنفس والأخرين: فهو يسعى نحو تحقيق الأهداف دون نسيان مشاعر الآخرين أو إنكار دورهم.
- احترام الذات: حيث يجب أن يحمل القائد التحولي قيم ومثل أساسية ويؤمن بأن الفعل دائما ما يكون أبلغ من القول.
- القدرة على الاتصال: حيث يمكنه القدرة على توضيح وإيصال المعنى للأخرين مستندا في ذلك على الهدف.
- الإحساس بالأخرين: يحسس موظفه بأن كل أعمالهم ذات قيمة ومعني وذلك يخذهم أكثر على الارتجاء بمستقبلهم، ويعمل أيضا بدوره على خلق درجة عالية من الانسجام بينهم (هادي، 2018).

مفهوم الذكاء العاطفي

تعدت تعريف 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. فظهر مصطلح الذكاء العاطفي لأول مرة على يد (Salovey & Mayer) أول مره على يد (Mayer, et al., 1990) ممارقة مشاعر الذات والآخرين، والتميز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه التفكير والفعال ".

الذكاء العاطفي يعبر عن قدرة الفرد على فهم وتنظيم مشاعره، والتعبير عنها، وفهم مشاعر الآخرين، مما ينتج له إدارة العلاقات بشكل فعال. (Goleman، 1995) وفي سياق القيادة، يُعرَف 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 وتسهيل التفكير من خلال فهم المشاعر الذي يدوره بوجه العقل لإدارة العاطفة في مصلحة الشخص نفسه.

1. الذكاء العاطفي يتألف من عدة أبعاد ومكونات تعكس القدرة على فهم وإدارة المشاعر والتفاوض فعالية مع الآخرين. يتكون الذكاء العاطفي من خمسة أبعاد أساسية لابد أن تتواجد في أي شكل سواء فردي أو جماعي.

1. الوعي بالذات (Self-awareness): فالعوامل الذاتي هو القدرة على فهم مزايا وعواطفك، من حيث تأثيرها عليك وتأثيرها على الموظفين والرياضيين.

(Goleman, 1995)

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

(Margolies, 2013)

3. التحفيز الذاتي (Self-Motivation): نجد أن فالقادرة الذين يتمتعون بهم طويلة ونحمة يظهرون شغفاً للقيادة بتجاوز الوضع العادي، فيجب هؤلاء القادة إثارة المنافسة، والوفاء الذي يأتي من المساعدة في التطوير الشخصي والأداء لموظفين بمعنى آخر، يتم تحسين القيادة الناجحين على القيادة من أجل القيادة.

(Mayer, et al., 2004)

4. فهم الآخرين "التعاطف" (Empathy): فإن التعاطف تتجاوز الاهتمام مشاركة مشاعر الآخرين حقيقياً، فالقادرة الذين لديهم القدرة على التعاطف قدرون على بناء علاقات قوية مع تابعينهم. (Goleman, et al., 2002)

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

(Margolies, 2013)

أهمية الذكاء العاطفي

في الماضي، لم يحظى الذكاء العاطفي بالاهتمام الكافي من قبل العلماء، حيث كان التركيز الرئيسي على أهمية الذكاء المعرفي، أي قدرات حل المشكلات.
أثر العلاقة بين القيادة التحولية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية، أحمد عبد الله، وآخرون (2012)

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 أفضل. 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 التفاوض بشكل إيجابي مع الموظفين، وهو ما يعزز بناء علاقات قوية وثقة داخل المؤسسة.

إدراك القادة للعوامل والقدرة على إدارتها بشكل فعال يُمكن من تعزيز التواصل وتحفيز الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة. يُعتبر الذكاء العاطفي أيضًا عملاً هاماً في بناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون في بيئة العمل (الغزالي، 2012).

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. يسهم الذكاء العاطفي في تعزيز فهم القادة للعوامل الشخصية وعوامل الآخرين، مما يمكن 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 يتملكون الذكاء العاطفي قدرة أفضل على اتخاذ قرارات فعالة وتحفيز التعاون والسعادة في البيئة العملية (الكراوعي، 2011).

ومع ذلك، تظهر بعض الأراء المختلفة حول أي مدى يُعتبر الذكاء العاطفي ضروريًا بالفعل للنجاح القيادي. بينما يرى البعض أن الذكاء المعرفي يكفي
لتحقيق النجاح القيادي، يؤكد أخرون على أهمية الذكاء العاطفي في بناء فرق قوية وتحسين أداء القيادة. (الغزالي، 2012)

ارتباط نجاح القيادة الريادية بالذكاء العاطفي

علاقة الذكاء العاطفي بالقيادة التحويلية

بالتالي، إذا كان المشاعر الأخرى يعد جزءًا أساسيًا من القيادة الفعالة في السياق الرياضي، يعتبر التفاعل في مواقيت الأداء العالي مثل: (مواقع الضغط، والتحضير قبل المباراة)، جزءًا حيويًا من تجربة الرياضيين، وقد يثير بشكل كبير على أدائهم. فالقائد، لديه دور حاسم في تحديد وفهم هذه المشاعر والتداخل بشكل فعال لتوخيه الرياضيين نحو التحسين والتحقيق. فمن خلال الاتصال الدائم والتفاعل، يمكن للقادة الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي من التأثير بشكل إيجابي على مشاعر الآخرين. حيث يستطيع توجيه وتحفيز التابعين بشكل يعزز الأداء الرياضي ويغز التفاعل الإيجابي داخل الفريق. (Chan, et al., 2011)

الإدارة الورقية

إدارة الورقية تعتمد عمليًة تخطيط وقيادة ورقابة لجهود فريق العمل، وذلك باستخدام جميع الموارد المتاحة بهدف تحقيق الأهداف المحددة. يرتبط نجاح أي إدارة بتحقيق نتائج متميزة، سواء كانت في تحقيق أرقام قياسية أو تحسين الأداء، أو حتى في التعامل مع التحديات، يعزز التفوق في الإدارة إلى إيجاد الظروف الملائم، وتحدد أهداف إدارية بموجب مبادئ التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

تتميز الإدارة الورقية عن الإدارة العادية بالحاجة إلى المرونة، والخبرة، والنشاط، والتعاون والتفاهم مع أفراد المنظمة. عندما يوفر القائد تأثيرًا مثاليًا، يعكس ذلك إيجابيًا على أداء الفريق. بالإضافة إلى ذلك، يلعب توفير الأجواء والبيئة الملائمة للرياضيين دورًا كبيرًا في رفع قيمة المؤسسة الرياضية، مما يظهر مدى نجاح وتأثير إدارةتها على المحيط العام. (لونجيس، 2016)

مئات الإدارة الورقية

• عدم تقييم العمل: إذ أن العشوائية وعدم مراعاة التخصص في العمل لا يتيح للموظف والمدير كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة وفعالية الأداء.
• السلطة الخاطئة: يتمثل هذا في منح صلاحية للشخص غير المؤهل، حيث
• السلطة خاطئة: تعتبر السلطة جزءًا من المسؤوليات المنسوبة للأفراد والمناصب.
• الفهم: يشير إلى الطاعة، والتطبيق، والسلوك، والعلاقات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. حيث يلعب القادة دورًا حيويًا في تحقيق التناغم والفهم بين الفريق.
أثر العلاقة بين القيادة التحولية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية، لجين خوجه وأخرون

- 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 أن يسعى بالاهتمام بالاحتياجات الفردية على أهداف المنظمة العامة.
- مكافأت 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، فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها.
- 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 وتحليل التكاليف.
- قمع روح المبادرة: يعني تقعيد أو كبيارادة الموظفين في التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم. فالقائد الذي يتسم بالانفتاح ويشجع على المشاركة الفعالة يعد أفضل بجميع المقابلين من المدير الذي يقوم بقمع روح المبادرة لدى الموظفين ويبطئ 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.

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 موظفيه أو الرياضيين. ومن هنا نرى بالفعل أن الذكاء العاطفي لا يقدم ب соответ أنه يرفع أداء العاملين بسبب استخدام القائد لأساليب القيادة الفعالة. وستستند دراسات سابقة في هذا الشأن تحدثت عن أهم عناصر القيادة التحويلية المرتبطة بالذكاء العاطفي ومدى تأثيرها بمختلف الأشكال.

دراسة رقم (1) الموسيوي والبعادي (2011) بعنوان: بناء وتقييم مقياس القيادة التحويلية للهيئات الإدارية في الاتحادات المركزية الأولمبية من وجهة نظر
الهيازات العامة. هدفت الدراسة إلى بناء مقياس القيادة التحويلية لأعضاء الملاحظات
الأوليمبية من وجهة نظر أعضاء الهيازات الإدارية. شملت عينة الدراسة (123) فرد
من أفراد المجتمع، حيث تم استخدام النظام الوصفي المنساوي. وخلصت الدراسة إلى
ضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية في هذه الهيازات، لما لها من دور إيجابي في تعزيز
الثقة بالذات لدى الفاعلين وأعضاء الهيازة الإدارية، ووضع برامج ودورات تطويرية
مستمرة لتطوير القيادة التحويلية لما لها من أهمية في صناعة القرارات وتحقيق
المميز في المنافسات الرياضية. أظهرت الدراسة مدى تميز الاتحادات الأوليمبية
بمميزات معنوية تبين العلاقات المتينة بين الاتحادات وأعضاء الهيازات العامة في
بت روح التعاون من أجل الوصول إلى التنظيم الإداري الفاعل عن طريق القيادة
التحويلية. (الموسوي، وأخرون، 2021)

دراسة رقم (2) حداد وحسون (2011) بعنوان: الذكاء الشعوري وعلاقته
بمط القيادة التحويلية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النفطية. هدفت هذه
الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء الشعوري "العاطفي" ونطاق القيادة
التحويلية في الشركة العامة للصناعات النفطية في الكويت، حيث شملت العينة (45)
مديرًا في مختلف الملاحظات الإدارية. استخدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع
البيانات، أظهرت النتائج توفر أبعاد الذكاء العاطفي بمستويات عالية لدى المدراء،
وأثبتت هذه النتائج مرتبطة إيجابيًا بسلوكيات القيادة التحويلية. والذي يدعم وجود
علاقة إيجابية بين الذكاء الشعوري للقيادة وتوهجهم نحو القيادة التحويلية. في ضوء هذه
النتائج، توصي الدراسة إلى أن تقوم المدراء بالحفاظ وتعزيز هذه الأبعاد لدى الفريق
القابلي وتوخيجهما نحو تطويرها لدى العاملين. (حداد، وأخرون، 2010)

دراسة رقم (3) حيدر عبد نور هادي (2018) بعنوان: دور القيادة
التحويلية في تحقيق القدرات الوجهية المميزة والتي تنتج فيها: تم الدراسة على
عينة من (200) موظف وموظفة من رؤساء الأقسام في الجامعة، وتم استخدام النظام
الوصفي المنساوي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القدرات الوجهية أن مجال
الاستيلا الفكرية من أهم وأقوى أبعاد القيادة التحويلية من حيث الأثر الإيجابي في
مستوى القدرات الوجهية المتميزة في المؤسسة، وكملا زاد مستوى الاستيلا، كما
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 التحويلية بين العاملين بتحليل فئاتهم، بالعمل على
تطوير سمات القيادة التحويلية في المؤسسات والمنظمات لرفع مستوى الأداء العاملين
مما يساعد على تحقيق نجاحات كبيرة للمؤسسة. (هادي، 2018)
دراسة (4) طاهر الغالبي وليلى لفنة (2015) 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 باكتشاف تأثير امتلاك القيادة الراضية 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 (100) قائد جامعي يمثلون القيادة العليا في تلك الجامعات، وتشمل رؤساء الجامعات ومساعديهم العلميين والإداريين وعمداء الكليات. أظهرت نتائج البحث أهمية الذكاء العاطفي كمعيار حاسم يجب أخذها في اعتبارنا عند اختيار القيادة الراضية. كما تم تقديم مجموعة من التوصيات، منها تشجيع القيادة الراضية على إجراء اختبارات ذاتية لتقييم مستوى ذكائهم العاطفي.


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 (155) موظف، و (70) 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 كوسيلة يفسر العلاقة بين تحسين الذكاء العاطفي وسلوك القيادة الموجه نحو الهدف. تقترح الدراسة أن تعزيز أداء القيادة يمكن تحقيقه من خلال تدريبهم على تطوير الذكاء العاطفي وقيادة فعاليتهم الشخصية في القيادة. (Halliwell, et al., 2019)

دراسة رقم (6) (2019) بعنوان: (تأثير القيادة التحولية في أداء المروسين، والدور الوسيط للذكاء العاطفي) (Suganthi and Shum ,Prikshat Rajesh).
The Impact of Transformational Leadership on Team Performance: The Mediating Role of Emotional Intelligence Among Leaders of Hospitality and Tourism Sector

Bhattacharya et al. (2019) found that transformational leadership is a significant factor in the relationship between emotional intelligence and team performance. The study involved 908 employees in the hospitality and tourism sector. It was observed that transformational leaders with well-developed emotional intelligence had better performance outcomes. The study also found that emotional intelligence mediates the relationship between transformational leadership and team performance. The results suggest that leaders with high emotional intelligence can create a positive work environment, which in turn enhances team performance.

Azadeh Rezvani and Pouria Khosravi (2019) conducted a study focusing on the role of emotional intelligence in software development projects. They found that emotional intelligence plays a crucial role in enhancing team cohesion and trust among software developers. The study highlighted the importance of emotional intelligence in project management and emphasized the need for developing strategies to improve emotional intelligence in teams.

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

Rezvani et al. (2019) conducted a study to explore the relevance of emotional intelligence in project leadership. They found that emotional intelligence is an essential component in project management, particularly in enhancing team performance and trust. The study suggested that project leaders with high emotional intelligence can create a supportive and collaborative work environment, which in turn leads to better project outcomes.

Genna Preston, Jayet Moon et al. (2015) studied the relevance of emotional intelligence in project leadership. They emphasized the importance of emotional intelligence in project management, particularly in enhancing team performance and trust. The study highlighted the need for developing strategies to improve emotional intelligence in project management teams.

To conclude, emotional intelligence is a critical factor in project management and leadership. It plays a crucial role in enhancing team performance and trust, which in turn leads to better project outcomes. Developing strategies to improve emotional intelligence can help project managers create a supportive and collaborative work environment, which in turn leads to better project outcomes.
أثر العلاقة بين القيادة التحولية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية

الخلاصة

عرف الدراسة الذكاء العاطفي بأنه قدرة معرفية وسلوكيّة وعاطفية وتحفيزية، في محاولة لإثبات أن القيادة العاطفية تمثل 37٪ من أداء القيادة بين جميع الكفاءات، فسردًا أدبيات العديد من مدارس القيادة، واهتموا بتضييق الضوء على أهمية العاطفة من وجهة نظر أهداف المنظمة، وكيف أنه غالبًا ما يميل مديرو المشاريع إلى التركيز على المهارات أكثر من الأشخاص الموجودين، مما قد يعوق الدور القيادي. وهذا تأكيد أهمية القيادة العاطفية في القائد لسد هذه الفجوة. (Preston , et al., 2015)

التفصيل على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتفق من حيث موضوعها، ارتبط الذكاء العاطفي بشكل جوهري بالقيادة التحولية وعلاقتها تحقق 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 أن التمتع 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 العالي والتحدي، حيث يعد العمل الجماعي الفعال والتواصل الجيد بين الموظفين أمورا أساسية للنجاح. يمكن تحقيق هذا الأمر بشكل أفضل من خلال نمط القيادة التحولية وخصوصا من يتسنى بالذكاء العاطفي.

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

الإجراءات المنهجية للدراسة:

المنهج الدراسة:

استخدم هذه الدراسة منهج الدراسة 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 إحصائيًا للوصول إلى استنتاجات. وقد تم أيضًا

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456
إجراء المسح المكتبي واستعراض الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية في ميدان القيادة التحويلية والذكاء العاطفي، مع التركيز على أهميتها لقادة المنظمات.

حدود الدراسة:

تمثل 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 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 الزمنية: تُطبق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 1445 هـ/2023م.

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 (56) 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 (1) توزيع مفردات العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغيرات</th>
<th>النوعية</th>
<th>التكرار</th>
<th>الفنات</th>
<th>النسبة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الجنس</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ذكر</td>
<td>9%</td>
<td>47</td>
<td>اثنى</td>
<td>83.9%</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>100%</td>
<td>56</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>العمر</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>من 30 إلى 35 سنة</td>
<td>76.8%</td>
<td>43</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>من 36 سنة إلى 50 سنة</td>
<td>19.6%</td>
<td>11</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>أكثر من 50 سنة</td>
<td>3.6%</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>100%</td>
<td>56</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المؤهل العلمي</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ثانوي</td>
<td>7.1%</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
يتضح من الجدول رقم (1) الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة هم من فئة الإناث بنسبة حوالي (٤٨٪)، في حين أن حوالي (١٦٪) هم من فئة الذكور.

2. أن حوالي (٧٧٪) من أفراد العينة من الفئة العمرية ما بين ٣٥ إلى ٣٥ سنة، في حين أن حوالي (١٠٪) من أفراد العينة هي من الفئة العمرية ما بين ٦٥ إلى ٥٥ سنة، ونحو حوالي (٤٪) منهم هم من الفئة العمرية ٥٥ فأكثر.

3. أن غالبية أفراد العينة يمثلون مؤهل البكالوريوس بنسبة حوالي (٢٥٪)، في حين أن من يمثلون مؤهل الماجستير كانوا بنسبة حوالي (١١٪)، ومن يمثلون المؤهل الثاني جاءوا بنسبة حوالي (٧٪)، وقد جاء مؤهل الدكتوراه كأقل مؤهل بين أفراد العينة بنسبة حوالي (٢٪).

4. أن نسبة حوالي (٥٥٪) من أفراد عينة الدراسة من غير المتزوجين، في حين أن حوالي (٤٤٪) كانوا من المتزوجين.

أهداف الدراسة:

1. 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.

2. المقابلة: وهي لقاء مباشر بين الباحث وأفراد العينة الذين يراها مناسبة للحصول على معلومات تخص موضوع البحث العلم.

3. الملاحظة: تتم الملاحظة من خلال المشاهدة الدقيقة للظواهر المدروسة والمتابعة اللحظية من أجل كشف الحقائق. تعد الملاحظة تقنية صعبة لصعوبة عزلها عن الدافع الذاتي، ولا بد من اختيار المنهج العلمي وأدوات الملاحظة المباشرة وعدم الانحياز.

ينتتم التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة أربع محاور رئيسية تركز على عناصر القيادة التحويلية وربطها بالوثائق التي تتطلب استخدام العواطف. يهدف إلى
التحليل إلى إظهار مدى توافق النتائج وتحديد أعلى معدل يمثل استخداماً ناجحاً للقيادة.

التحولية كأداة لتحقيق النجاح المؤسسي.

الصدوق والثابت لأداة الدراسة:

أمثلة أداة الدراسة

ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي ان المقياس يعني نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس المجتمع. ولغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم تم استخدام معامل (الفا كروناخ)، للوقوف على دقة إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حيث أظهرت النتائج في الجدول رقم (2) أن معامالت الثبات لممارسة الدراسة جاءت ما بين (0.987 - 0.970 م)، مما يعني أن جميع هذه المعامولات ذات قيمة مقبولة، وهذه القيمة مؤشر لصالحية أداة الدراسة "المستقبل" بغرض تحقيق أهدافها، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

جدول رقم (2): معامالت الثبات لأداة الدراسة

<table>
<thead>
<tr>
<th>محور الدراسة</th>
<th>عدد العبارات</th>
<th>معامل الفا كروناخ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المحور الأول: أثر القائد المثالي</td>
<td>4</td>
<td>0.767</td>
</tr>
<tr>
<td>المحور الثاني: الاستجابة الفكرية بينة العمل</td>
<td>4</td>
<td>0.810</td>
</tr>
<tr>
<td>المحور الثالث: اعتبارات الموظف الفردية</td>
<td>4</td>
<td>0.776</td>
</tr>
<tr>
<td>المحور الرابع: الحافز الالهامي للعمل</td>
<td>4</td>
<td>0.898</td>
</tr>
</tbody>
</table>

بصدق أداة الدراسة

يتصدح به درجة اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والذي يبين أن معامولات الارتباط المبينة نهائية عند مستوى معنوية (0.05) (α=0.05) وذلك تعتبر أسلطة الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. وقد جاءت كالآتي:

جدول (3) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة في المعايير والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

<table>
<thead>
<tr>
<th>المحور الرابع: الحافز الالهامي للعمل</th>
<th>المحور الثالث: اعتبارات الموظف الفردية</th>
<th>المحور الثاني: الاستجابة الفكرية بينة العمل</th>
<th>المحور الأول: أثر القائد المثالي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>عبارة</td>
<td>معامل الارتباط</td>
<td>عبارة معامل الارتباط</td>
<td>عبارة معامل الارتباط</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>0.832 **</td>
<td>1</td>
<td>0.857 **</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>0.708 **</td>
<td>2</td>
<td>0.847 **</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>0.759 **</td>
<td>3</td>
<td>0.777 **</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>0.694 **</td>
<td>4</td>
<td>0.723 **</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456
أتت العلاقة بين القيادة التحولية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة البيئية

**دالة عند مستوى دالة إحصائي (1.00)**

يوضح الجدول (3) معاليمات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمحارب القيادة وعالية كل محور، فنجد أن جميع معاليمات الارتباط طردية تراوحت بين (0.42-0.58) وجميعها ذات دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يشير إلى أن هناك اتصالاً داخلياً بين العبارات والدرجة الكلية للفئة الذي تنتمي إليه.

الأدوات والعلامات الإحصائية المستخدمة:

- **أساليب المعالجة الإحصائية**

تغطي تحقق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك عن طريق برنامج التحليل الإحصائي

- **الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)**

1. استخدام معايير الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة والتابعة.
2. استخدام معاليم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، المعروف أيضًا بمعامل الاعتمادية، لقياس استقرار قائمة الاستبانة. تم ذلك بهدف التأكد من دقة إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وذلك لتعذر ما يتم التواصل إليه في هذا المصدر.
3. استخدام النسب المئوية لوصف وتمثيل المتغيرات النحوية الغرافية لعينة الدراسة.
4. استخدم أساليب الإحصاء الوصفي في حساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحراف المعياري (Mean) لتحديد استجابات أفرادها (Standard Deviation) تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أدلة الدراسة.

- **الوزن النسبي المعياري**

وتغطي تصدق خلال المقياس باختيار مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى باستخدام المعدلة وهو (1-5=4) ثم حساب طول الفترة بتقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس (4=8.0)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلاصة، وبالتالي قياس الحكم على قيمة المتوسطات كما يلي:

<table>
<thead>
<tr>
<th>جدول (4): درجات مقياس ليكرت الخماسي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>لا متساقط</td>
</tr>
<tr>
<td>لا متساقط</td>
</tr>
<tr>
<td>الدرجة</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفئة</th>
<th>الدرجة الاحتمالية</th>
<th>الدرجة المتوسطة الحسابي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>عالية جداً</td>
<td>من 4.21 إلى 5</td>
<td>أوفاق بشدة</td>
</tr>
<tr>
<td>عالية</td>
<td>من 3.41 إلى 4.20</td>
<td>أوفاق</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسطة</td>
<td>من 2.61 إلى 3.40</td>
<td>محايد</td>
</tr>
<tr>
<td>منخففة</td>
<td>من 1.81 إلى 2.60</td>
<td>متساقط</td>
</tr>
<tr>
<td>منخفضة جداً</td>
<td>أقل من 1.80</td>
<td>لا متساقط</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**ISSN: 2537-0448**

**eISSN: 2537-0456**
التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة.

المحور الأول: أثر القائد المثالي

في هذا المحور تم تخصيص (4) عبارة للإجابة على الفرضية الأولى للدراسة والذي تنص على: أن التأثير المثالي (الكاريزم) باستخدام الذكاء العاطفي يساهم في تخطيط أزمات مشاكل الإدارة الرياضية حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، كما هو موضح في الجدول التالي:

<table>
<thead>
<tr>
<th>جدول رقم (3) أثر القائد المثالي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الترتيب</td>
</tr>
<tr>
<td>--------</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

و يوضح الجدول رقم (3) التحليل الوصفي لمعرفة تأثير القائد المثالي الذي يستخدم الذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية، حيث يوضح أن أفراد العينة يرون هناك تأثير عالي جدا للفياد المثالي باستخدام الذكاء العاطفي الذي يساهم في حل مشاكل الإدارة الرياضية، وذلك حسب قيمة الدرجة الكلي للمحور ككل حيث
أثر العلاقة بين القيادة التحولية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية

لجين خوجه وآخرون

بلغ متوسطها (6.47) وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تتجاه عبارات هذا المحور تسير في الاتجاه الإيجابي، ودرجة استجابتهم كانت عالية جداً، مما يعني موافقتهم عليها، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين 0.32 إلى 0.53 مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

كما بين الجدول (1) أن هناك توافق في اراء افراد العينة حول تأثير القائد المثالى، حيث تراوح متوسطات موافقتهما على عبارات ما بين (6.43 إلى 6.44).

اذن درجة استجابة المبحوثين كانت عالية جداً في جميع العبارات.

وقد جاءت بالترتيب التالي:

- أن لتصورات المدير أو القائد الرياضي أثر كبير يعزز الالتزام.
- أن 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، فإن جزء من الإجابة سكنون عن وجود مدير مريح.
- وجود شخصية قيادية كفو يقلل من عدد التنقلات بين الادارات الرياضية.

المحور الثاني: الاستدامة الفكرية بيئة العمل

في هذا المحور قامت الباحثة بتخصص (4) عبارة لإجابة على الفرضية الثانية للدراسة والذي تتضمن: إن الذكاء العاطفي يعتبر الجزء الأهم في مرحلة الاستدامة الفكرية للوصول لحلول جذرية.

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

جدول رقم (7) الاستدامة الفكرية بيئة العمل

| الترتيب | درجة الإجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة م
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>عالية جدا</td>
<td>0.60</td>
<td>4.54</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>عالية</td>
<td>0.92</td>
<td>4.02</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

عملت لفترة تحت إدارة رياضية استتعمت استراتيجية اجتذاب الموظف، لا تستخدم اثناء الموظف كتعود من الذكاء العاطفي، فهل تعتقد أن بيئة العمل ستكون مثالية لتحقيق الأهداف؟

حضرت يوم لمقر عملك وكانت في حالة مزاجية غير مستقرة ولا تسمح لك بإجازة العمل، هل بيئة عملك وقاعدتك قادرة على جعلك تستمر جانا الإيجابي وتعزز حماسك لتنجز مهامك اليومية؟
يوبيح الجدول رقم (7) التحليل الوصفي لمعرفة الاستثمار الفكري بيئة العمل، حيث يوضح أن أفراد العينة يرون أن الذكاء العاطفي يعتبر الجزء الأكثر أهمية في مرحلة الاستثمار الفكري للوصول إلى الحلول، وذلك حسب قيمة الدرجة الكلية للمحور كل كيلو بلغ متوسطها (0.94) وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تجاه عيان هذا المحور تشرب في الاتجاه الإيجابي، ودرجة استجابتهم كانت عالية، مما يعني مفاقتهم عليها، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين 0.59 إلى 0.65، مما يدل على تجاس اجابات المبحوثين.

كما بيين الجدول (7) أن هناك توافق في آراء أفراد العينة حول تأثير الاستثمار الفكري، حيث تراوحت متوسطات مفاقمتها على العبارات ما بين (0.54) إلى (0.88)، إذ أن درجة استجابة المبحوثين لعبارات المحور كانت ما بين عالية جداً إلى عالية. وقد جاءت بالترتيب التالي:

1- أن بيئة العمل ستكون مثالية لتحقيق الأهداف إذا استخدمت الإدارة الرياضية استراتيجية احتواء الموظف كنوع من الذكاء العاطفي. ﻧ أن بيئة العمل والقيادة قادرة على جعل الموظف يسترد الجانب الإيجابي ويعزز حماسه لإنجاز مهامه اليومية، إذا كان في حالة مزاجية غير مستقرة. ﻧ في الاجتماعات الأسبوعية عندما يطلب من الموظف تقديم أفكار من شأنها رفع مستوى المنظمة الرياضية وتحقيق أهداف على المدى البعيد، فإن المدير يعمل على استثمار الموظف ذهنًا وجعله يقدم أفكار وحلول وبدائل.

3. طلب منكم في اجتماع الأسبوع تقدم أفكار من شأنها رفع مستوى المنظمة الرياضية وتحقيق أهداف على المدى البعيد، فهل ينجح مدير في اتخاذ تلك ذهنياً وجعله يقدم أفكار وحلول وبدائل؟

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغير الكلي</th>
<th>عالية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.93</td>
<td>4.09</td>
</tr>
<tr>
<td>3.88</td>
<td>4.48</td>
</tr>
</tbody>
</table>

وقعت عدة مشاكل في مقر إدارته وقبل الحلول شبه مستحيلة، فهل تلمس في بيئة عمل القادرة على رؤية المشاركات الإدارية الرياضية من زوايا مختلفة ومحاولة معالجتها؟

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغير الكلي</th>
<th>عالية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.93</td>
<td>4.09</td>
</tr>
<tr>
<td>3.88</td>
<td>4.48</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1. طلب منكم في اجتماع الأسبوع تقدم أفكار من شأنها رفع مستوى المنظمة الرياضية وتحقيق أهداف على المدى البعيد، فهل ينجح مدير في اتخاذ تلك ذهنياً وجعله يقدم أفكار وحلول وبدائل؟

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغير الكلي</th>
<th>عالية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.93</td>
<td>4.09</td>
</tr>
<tr>
<td>3.88</td>
<td>4.48</td>
</tr>
</tbody>
</table>
أثر العلاقة بين القيادة التحولية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الزيادية

المحور الثالث: اعترافات الموظف الفردية:

في هذا المحور قام الباحث بتخصيص (4) عبارة لإجابة على الفرضية الثالثة للدراسة، والذي ينص على: ذكاء القائد عاطفيا يمكنه من توحول الاعترافات الفردية لمصوغات نجاح فعالة.

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

جدول رقم (8) اعتبارات الموظف الفردية

<table>
<thead>
<tr>
<th>الترتيب</th>
<th>درجة الاستجابة</th>
<th>المتوسط المعياري</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>الفترة المذكورة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2</td>
<td>عالية</td>
<td>9.0</td>
<td>3.95</td>
<td>يُتضح لفريق عملك موظف جديد، فهل قيادة المنشأة مباشرة وحريصة على تخصص وقت لتعليمه وتدريبه لأنها تملك مقياس معين من الكفاء؟</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>عالية</td>
<td>9.1</td>
<td>4.04</td>
<td>التشجيع والشكر والتقدير هم أكبر محفزات النجاح. فهل يعاملك مديرك على أنك مميز ولديك طموحات وقدرات مختلفة عن الآخرين؟</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>عالية</td>
<td>7.6</td>
<td>3.93</td>
<td>عند رصد التقييم الشهري لأداء الموظفين، وجد مديرك أن مستواك في تراجع، فهل سيسعى لتحسين نقاط ضعفك؟</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>عالية</td>
<td>1.00</td>
<td>3.59</td>
<td>حصل سوء فهم بينك وبين إدارتك وأردت أن تصلح الموضوع، هل تعتقد أنهم سيتفهمون وجهة نظرك بصدر رحب تدريراً لك؟</td>
</tr>
<tr>
<td>المتغير الكلي</td>
<td>عالية</td>
<td>3.88</td>
<td>69</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
المجلة العربية للتدريب النوعية ،مج (8) - 4 (31)إبري - 2002 م

المحور تسير في الاتجاه الإيجابي، ودرجة استجابتهم كانت عالية، بما يعني مواقفهم عليها، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين 1.00 إلى 0.76 مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

كما بين الجدول (8) ان هناك توافق في أراء افراد المجموعة حول اعتبارات الموظف الفردية، حيث تراوحت متوسطات مواقفها على العبائر ما بين (0.444 إلى 0.59) إذ ان درجة استجابة المبحوثين كانت عالية في جميع العبائر.

وقد جاءت بالترتيب التالي:

- أن🍛؟مديروف يعامل الموظف على أنه مميز ولديه طموحات وقدرات مختلفة، من خلال التشجيع والشكر والتقدير.
- انقياس مقياس كرة قيادة المجموعة يعتمد على مدى مبادرتها وحرصا على تخصيص وقت تعليم وتدريب الموظف الجديد.
- عندما يجد المدير أن مستوى الموظف في تراجع عند رصد التقييم الشهري لأدائه، فإنه سيستعدي لتحسن نقاط ضعفه.
- تفهم الإدارة لوجهة نظر الموظف بصورة رحب تقديرًا له عند حصول سوء فهم بينه وبين إدارته يعتبر مؤشر إيجابي.

المحور الرابع: الحافز الاحلامي:

في هذا المحور قامت الباحثة بتخصص (4) عبارة للاجابة على الفرضية الرابعة للدراسة والذي نتص على: الإدارة الرياضية تحتاج لحافز الاهامي ذكي عاطفي يقودها للنجاح في قيادة المنظمة.

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

جدول رقم (9) الحافز الاهامي

<table>
<thead>
<tr>
<th>الترتيب</th>
<th>درجة الاستجابة</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الفترة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2</td>
<td>عالية</td>
<td>0.84</td>
<td>4.05</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>عالية</td>
<td>0.81</td>
<td>3.88</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

أحد أكثر الأساليب فعالية لتحقيق الفريق هو توظيف مشاعرهم لتوجيههم لإنجاز أهداف المجموعة، هل تظهر القيادة ذلك دائما بالفريق لتحقيق الأهداف؟

اصدرت جهة عمل قرارات من شأنها تغيير القيادة المنشقة للافضل ولم تكن في صالح بعض الموظفين، فهل يجد مديرك دائما طرق لإقناع
أثر العلاقة بين القيادة التحولية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغير الكلي</th>
<th>فريق العمل بقرار أو مهمة لإنجازها؟</th>
<th>كل مشتتة رياضية تمر بفترات عصيبة نظرا لمشاكل إدارية أو أهداف غير محققة أو أزمات غير متوقعة، فهل لست طاقة التفاول دائما حاضرة عند قيادتك المباشرة والقيادة الأم؟</th>
<th>من الناحية الإدارية، هل تتوقع أن الادارات الرياضية تستطيع احترز التقدم إذا اتبعت استراتيجيات تخفیف الموظفين والعاملين وإلهامهم بإثارة روح التحدي و تزويدهم بمكافآت نظير أفعالهم؟</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>istry</td>
<td>4</td>
<td>5.8</td>
<td>3.84</td>
</tr>
<tr>
<td>عالية</td>
<td>6</td>
<td>.68</td>
<td>4.55</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>.56</td>
<td>4.08</td>
</tr>
</tbody>
</table>

يشير الجدول رقم (9) إلى أن ارتفاع القيادة الحافز الالياني، حيث يوضح أن أفراد العينة يرون أن الإدارة الرياضية تحتاج لحافز الالياني يقودها للنجاح في قيادة النظام، وذلك حسب قيمة الدرجة الكلية للمحور ككل حيث بلغ متوسطها (9.08) وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا المحور تسير في الاتجاه الإيجابي، ودرجة استجابتهم كانت عالية، مما يعني موافقتهم عليها، في حين بلغت قيمه الانحرافات المعيارية ما بين 0.5 إلى 0.28 مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

كما يبين الجدول (9) أنه هناك توافق في أرادة أفراد القيادة الحافز الالياني، حيث تراوحت متوسطات موافقتها على العبارات ما بين (4.85 إلى 4.8) إذ ان درجة استجابية المبحوثين لعبارات المحور ما بين عالية جدا إلى عالية.

ودفعت قادم بالترتيب التالي:

- أن الادارات الرياضية تستطيع احترز التقدم إذا اتبعت استراتيجيات تخفیف الموظفين والعاملين وإلهامهم بإثارة روح التحدي و تزويدهم بمكافآت نظير أفعالهم.
- أن القيادة تظهر تدفق دائما بالفريق لتحفيز الأهداف كأحد أكثر الأساليب فعالية لتحفيز الفريق وهي توظيف مشاعرهم لتوجيههم لإنجاز أهداف المنشئة.
الاستنتاجات:

- إن تصرفات المدير أو القائد تعزز الاحترام تجاه الموظف.
- بقاء الموظف في نفس الإدارة يعود إلى الشعور بالأمان والثقة أتت القيادة.
- إن راحة الموظف في العمل تتأثر بوجود مدير مريح.
- إن الشخصية القيادية الكفو تقلل من تنقلات الموظفين بين الادارات الرياضية.
- استخدام الإدارة الرياضية لاستراتيجيات الذكاء العاطفي تعزز من النظرة إلى خيالية العمل.

البيئة والقيادة تساهم في استمراد الجانب الإيجابي وتحفيز الموظفين.

- استثارة الموظف ذهنيا، بتحفيز الموظفين على تقديم أفكار لتعزيز المشاكل الرياضية.

- قدرة الإدارة على رؤية المشاكل من زوايا مختلفة ومعالجتها.
- التعامل مع الموظف كفرد فريد وتحفيزه وتقديره مما يؤثر إيجابيا على إدانته.
- فهم واحترام وجهات نظر الموظفين يعزز التواصل الإيجابي.
- استخدام استراتيجيات تحفيز الموظفين وإلهامهم بإثارة روح التحقيق الأهداف.

- الثقة المستمرة من قبل القيادة إتجاه الفريق يحفز لتحقيق الأهداف المنشودة.
- القائد المثال يجد حلولاً لإحداث التغييرات الإيجابية ويعمل وذلك من خلال التعامل بحكمة مع جميع المشاكل.

- القيادة ذات الطاقة التفاولية تقلل من الخسائر في المواقف الصعبة.
- الطاقة التفاولية للقيادة تسهم في التغلب على التحديات الإدارية أو عدم تحقيق الأهداف المرجوة أو في حالات الآثار غير متوقعة.
التوصيات:

- في المجال الرياضي، حيث يكون الحماس والاندفاع هما الدافع الأساسي، يتطلب من كل منظمة رياضية اختيار قائد مناسب.
- يُعتبر الفشل فرصا حاسمة يمكن للقائد فيها توجيه الفريق نحو التغيير، ولذلك نرى أهمية تقييم الجهود وصباغة الدوافع لخلق فرصة مع كل تحد.
- يُعد الأمان الوظيفي عنصرًا أساسيًا لتحفيز المسؤولين وتعزيز ودانهم لعمليهم وهيكل المنظمة، وهو العامل الرئيسي في الحفاظ على استقرار بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية.

يجب على المنظمات الرياضية أن تولي اهتماماً خاصاً بكفاءة القادة وتجهيزهم بشكل مناسب لقيادة المنظمة وفقاً لرؤيتها، حيث يرتبط تحقيق الأهداف المحددة بشكل مباشر بذكاء القائد في مواجهة تحديات الإدارة.

- تعتبر جودة القيادة التحويلية أمرًا ضروريًا، ولذلك يُتبع على المنظمات السعي الدائم للاكتشاف أفضل القادة وتعيينهم بين الإدارات الفرعية بشكل دوري لضمان بداء الخبرات والحفاظ على مستوى متميز من النجاح.

الدراسات المستقبلية:

ركزت الدراسة الحالية على المدراء والمسؤولين ومن ينوب عنهم في إدارة المنظمات الرياضية وما دونهم في قطاعات رياضية مختلفة بالمنطقة الغربية داخل المملكة، ولذلك يقترح استناداً إلى مسوقي ومطاقعات في منظمات 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، وتعتبر واحدة من أشكال القيادة الإيجابية في الإدارة بشكل عام. تتميز هذه النمط من القيادة بخصائصها التي توفر فرصاً متساوية للمؤسسات وفراء الأعمال لتولي وإكمال المهام. يمكن أيضًا أن يكون على تلك القيادة في شخصية نبينا محمد ﷺ نسبة لقومه تعالى: "إِفَّمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهَ لَنْتُمْ لَهُمْ وَلَوْ كَانَ فَطَّاً غَلِبَ الْقَلْبِ لَانفِضَّا مِّنَ خَلْوَاتِ فَاعِفَاتِ".

ISSN: 2537-0448  eISSN: 2537-0456
 Ghost text appears here in the middle of the page.
أثر العلاقة بين القيادة التحولية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية. لجين خوجه وآخرون

المراجع:

أولاً: المصادر العربية:

البسام، فصول بن خالد. (2002, July 13) . ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

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-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9

أبو، يزيد، عزيزة، وآخرون. (2009). "الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية" وعلاقتها بمتغيرات أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية. كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن


https://search.emarefa.net/detail/BIM-114882


https://doi.org/10.37359/JOPE.V33(2)2021.1150
الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012). "تأثير القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية." أطروحة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الأردن.

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


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


شلبي، عبد الرحمن، شاهين (2011). تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات القيادة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الأعمال بالقاهرة الكبرى).


ثانيًا: المصادر الأجنبيّة.


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


