

فاعلية القيادة التحويلية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية

ا.د. معتصم محمود شطناوي¹ د. محمود الاطرش² د. جمال شاكر³ أ. يحيى عماد محمد صوص⁴

جامعة اليرموك/كلية التربية الرياضية¹

(¹ Albasha1969@yahoo.com)

المستخلص: هدفت الدراسة التعرف على فاعلية القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، وتحديد الفروق القيادية التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد)، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (141) فردا من الاتحادات الرياضية الفلسطينية للألعاب الجماعية والفردية ولكلا الجنسين، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي وذلك لملائمته لأهداف الدراسة. ولمعالجة البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة تم استخدام برنامج (SPSS).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الدرجة الكلية للقيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت كبيرة بنسبة مئوية للاستجابة (70.6%)، وكانت درجة الاستجابة كبيرة على جميع المجالات وجاء ترتيبها كما يلي: (التأثير بالشخصية بنسبة مئوية للاستجابة (72%)، التحفيز والإلهام بنسبة مئوية للاستجابة (72%)، الاهتمام بالمشاعر الفردية بنسبة مئوية للاستجابة (69.4%)، الاستثارة الفكرية بنسبة مئوية للاستجابة (68.8%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد)، ويوصي الباحثون بالعديد من التوصيات من أهمها التأكيد على سلوك الرؤساء المتبع في الاهتمام الفردي الذي يركز فيه على الفروق الفردية والمشاركة في اتخاذ القرار، على الرؤساء أن يهتموا بمشاعر المرؤوسين ويتقبلوا أفكارهم ويتفاعلوا بالمستقبل.

الكلمات المفتاحية: فاعلية - القيادة التحويلية - الاتحادات الرياضية - الفلسطينية.

I . S . S . J

1- المقدمة:

أصبحت الرياضة ظاهرة اجتماعية كبيرة تمتد في مختلف أرجاء العالم، فقد استقطبت اهتمام الباحثين من مختلف التخصصات العلمية والذين ساهموا بدورهم في وضع قاعدة علمية ساعدت على التطور الذي آلت إليه في وقتنا الحاضر، إذ تعد الإدارة الرياضية الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع، فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والى تنظيم روح الفريق في العمل، حتى أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة في ذلك إلى الدعامات والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري (فرج، 1992).

ويشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات. مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها. هذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة لتطوير الأداء ونبد الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة (الكردي، 2004).

هذا ويلاحظ اهتمام الباحثين والمختصين في مجال الإدارة القيادة بشكل أدق - ينصب عادة على استحداث نظريات ونماذج وأساليب حديثة تمكن القادة من تطوير منظماتهم وبعث حياة جديدة فيها وهم في سبيل ذلك يسعون باستمرار إلى خلق نظريات جديدة أو تطوير نماذج قائمة أو أحياء نظريات قديمة من أجل الوصول لمفاهيم وطرق تعزز من قدرة المنظمات الحديثة لمواجهة المتغيرات الحديثة والتحديات المستمرة لذلك وفي ظل التحديات التي تواجهها المنظمات سواء كانت داخلية أو خارجية فإنها بحاجة لنمط قيادي معين قادر على إدارة المواقف واستثمار الفرص بما يحقق أهداف المنظمة ويعزز من قدرتها على مواجهة هذه التحديات بفعالية بالرغم من وجود أكثر من (200) نموذج للقيادة، إلا أن نظرية القيادة التحولية تعد من بين أبرز مداخل وأنماط مداخل وأنماط القيادة المعاصرة.

كما وأن الكثير من علماء الإدارة يقولون إن الإدارة في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول وقررة على التأثير في البشر الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالقيادة عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة الرياضية إلى الإمام، ذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعية يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاءة وفاعلية .

ولقد كان موضوع القيادة من بين الموضوعات التي شكلت جزء من اهتمامات الإنسان بسبب التقدم العلمي والمعرفي في الوقت الحاضر وتطور مجالات الحياة وتغير المفاهيم والقيم وتعدد الحاجات، إذ أصبحت الحاجة إلى قادة يتميزون بالخبرة والمهارة والكفاءة المناسبة والمعرفة والمقدرة على تحمل المسؤولية والتنبؤ للتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب، خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعدد أوارها (محمد، 2006).

وتعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدراسيين على استراتيجيات القيادة الكفوة والفعالة إلا أن ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل (Michael, 2008). وعليه فإن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلّى عن الهياكل الهرمية التقليدية وأن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي (صبري، 2001). فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم بروى منظماتهم ورسالتها لأحداث التغيير المناسب (مرعي، 2008).

و يرى (علي، 1997) أن القائد الإداري يعد المحور الأساسي في مدى نجاح المنظمة أو الهيئات التي يتواجد بها . ويرتبط نجاح المؤسسات بالقائد الذي يمثل العمود الفقري بالنسبة للمؤسسة الرياضية، وتقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظمة الرياضية، بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية

هذا و تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- يتم تحديد طبيعة العمل الإداري داخل الاتحادات الرياضية الفلسطينية
 - 2- تقديم توصيات و اقتراحات يمكن أن تسهم في تحديد أفضل الأنماط الإدارية الواجب إتباعها في الاتحادات الرياضية.
 - 3- قد يكون من وجهة نظر الباحثون، مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين والمرء والإداريين في موضوع القيادة التحويلية.
 - 4- يوجه أنظار القائمين على العمل الإداري في الاتحادات الرياضية الفلسطينية إلى أهمية توظيف القيادة التحويلية.
- مشكلة الدراسة:**

يعد موضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في حيات المجتمعات في كل المؤسسات والمنظمات، وإذا ما وجدت هذه الجماعات فإنها تتطلب إلى قائد، وكما كان موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تعمل على تقدير وتفهيم الكثير من المشكلات، لذا تحتاج هذه المنظمات والاتحادات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها على قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها (الطيب، 1990).

وإن الاتحادات الرياضية مؤسسات نظامية أهلية تطوعية وجدت من أجل تحقيق أهداف الرياضة الفلسطينية، وهي بمثابة الهيئات الإدارية العليا في النظام الرياضي، وتعد الأساس الذي يرتكز عليه عمل وإنجاز هذا النظام، أما وينعكس ما يجري داخلها من تفاعلات وعمليات إدارية على جميع أعضائها والعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها وحسب مشاهدة ومتابعة الباحثون فقد لاحظوا وجود تفاوت في وجهات النظر لدى رؤساء بعض الاتحادات الرياضية حول نوعية الأنماط الإدارية التي يمارسونها، على الرغم من أهمية هذه الممارسات الإدارية والتي تنعكس على مختلف مستويات ومهام العمل الإداري، مما يؤدي بالنتيجة إلى التأثير على مخرجات العمل النهائية للاتحادات الرياضية الفلسطينية. في ضوء ذلك حاول الباحثون الخوض في الموضوع وإيلائه الاهتمام اللازم في محاولة للوصول إلى فاعلية القيادة التحويلية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، أملاً

في توجيه مسار المنظمة وتطوير أدائها، وتحقيق أهدافها، لأنه ينعكس على سلوك العاملين وأدائهم، بشكل فعال، لما للقائد من مهمات حيوية بالغة الأهمية، إنه العصب الذي يوجه جميع جهود العاملين والقوى ضمن أطار عمله .

وتعد القيادة التحويلية (Leadership Transformational) اليوم من أهم نظريات القيادة الحديثة التي ظهرت لأول مرة عام 1978م على يد (بيرنز، Burns)، " إذ تقوم النظرية على أساس التأكيد على أهمية التابعين في العملية القيادية، متجاوزة بذلك كل النماذج التقليدية، فهي تقوم على إحداث تغيرات جذرية في المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين، لكي يتجاوزوا مصالحهم الذاتية إلى مصلحة المنظمة ككل، وتوسيع اهتمامهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة ككل، مؤكدة بشكل قوى على القيم والأخلاق" (التيجري، 2017).

يعد نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الهامة التي لاقت اهتماماً كبيراً من العلماء والباحثين، إذ يمثل الدافع الملهم الذي يثير ويحفز العاملين نحو إنجاز أعمالهم، وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم، وذلك لأن القيادة التحويلية تركز على التحفيز الفكري (Xirasaga, 2008) وتسعى القيادة التحويلية إلى تحقيق اندماج الفرد بالشركة، وكذلك احتواء الشركة للفرد، وذلك عن طريق تركيزها على تأسيس ثقافة الالتزام وتعزيز سلوك الإبداع (صالح والمبعضين، 2013).

أصبح السلوك التحويلي للقائد في السنوات الأخيرة من المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين وعلماء الإدارة، فمن خلال هذا السلوك يستطيع القائد مواجهة التحديات بأساليب مبدعة وأكثر نجاحه وذلك من خلال التأثير في المرؤوسين والمنظمة ككل ونقلها وتحويلها من الوضع العادي إلى حالة من تحدي الوضع القائم والتطلع إلى نتائج تفوق التوقعات (الأخضر وصياحي، 2018).

فالقيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير لأداء المنظمة ضمن نسق متكامل ومترايط، ما يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة ورفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان، هذا يجعل كل موظف يعمل (الأخضر وصياحي، 2018).

(عباس، 2004).

الاتحادات الرياضية: تعرف على أنها هيئات خاصة تهتم بالمجال الرياضي وتهدف للارتقاء بالمجال الرياضي وتكون من أشخاص اعتباريين (أندية، مراكز شبابية) تكمن وظيفتهم في الإشراف على عمل الأندية ورفع مستواها الفني ضمن مجموعه من القواعد والقوانين التي يقرها الاتحاد الدولي الرياضي.

الدراسات السابقة:

قام (الطوخي، 2020) بدراسة هدفت التعرف القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الاتحادات الرياضية المصرية من وجهة نظر العاملين، ومن أهم نتائج الدراسة تواجه تطبيقات القيادة التحويلية في مديريات الشباب والرياضة مجموعة من التحديات خاصة في ظل عدم وجود المرونة التنظيمية إذ الاهتمام باتباع الأساليب والإجراءات التقليدية في إدارة العمل وكذلك عدم تمكين الكفاءات المتخصصة لإجراء عمليات التغيير والتطوير المؤثرة في تحريك الأنشطة وتشكيل سلوكيات ونظم العمل.

قام (إمام، 2019) بدراسة هدفت التعرف الى العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (لتأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) والأمان الوظيفي للعاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في شركات السياحة المصرية بالقاهرة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية وبين شعور العاملين بشركات السياحة فئة "أ" بالأمان الوظيفي، كما يؤثر نمط القيادة التحويلية تأثيراً القاهرة بنسبة 0.657% . معنوياً وإيجابياً علي مستوى الأمان الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة "أ".

أجرى كل من (عماير ومحمد، 2019) دراسة هدفت التعرف الى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين يف قسبة إريد. تكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إريد اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم

الخروج بنتائج من شأنها تطوير العمل الإداري في الاتحادات الرياضية الفلسطينية وبما يؤدي إلى التقدم والنهوض بالحركة الرياضية الفلسطينية .

أهداف الدراسة: سعت الدراسة الحالية للتعرف الى:

1-درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

2-الفروق في القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد).

تساؤلات الدراسة: سعت الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات الآتية:

ما درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد)؟

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على رؤساء وإداريي الاتحادات الرياضية الفلسطينية .

الحد المكاني: تم إجراء الدراسة في مقرات الاتحادات الرياضية الفلسطينية .

الحد الزمني: تم توزيع الاستبيان الخاصة بالقيادة التحويلية على عينة الدراسة بتاريخ 2022/2/5 واسترجاعها بتاريخ 2022/2/20.

مصطلحات الدراسة:

القيادة: هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليه (حريم، 2004)

القيادة التحويلية: مدى سعي القائد الإداري على الارتقاء بمستوى مؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهواري، 1996).

القائد التحويلي: بأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثقفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغيير من خلال التابعين

التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل و بوليتكنيك فلسطين من وجه نظر الموظفين الأكاديميين فيهما . وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من (329) موظفا أكاديميا في العام الدراسي 2016/2017م وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (130) موظفا أكاديميا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية في جامعتي الخليل و بوليتكنيك فلسطين من وجه نظر الاكاديميين فيهما جاءت عالية بتوسط حسابي (3.86) للمنظمة المتعلمة وبمتوسط حسابي (3.43) للقيادة التحويلية ووجدت علاقة ارتباطيه ايجابية مرتفعة دالة إحصائيا بين ممارسة القيادة التحويلية و المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل و بوليتكنيك فلسطين من جهة نظر الاكاديميين فيهما إذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.841) وكانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة في درجة ممارسة المنظمة المتعلمة وأبعاد القيادة التحويلية في الجامعة من وجه نظر الاكاديميين باختلاف الجامعتين (جامعة الخليل وجامعة بوليتكنيك فلسطين).

هدفت دراسة (بومانز، ورونهار، وويسلينك ومولدر، Mulder & Wesselink, Runhaar, 2017) في الولايات المتحدة الأمريكية فقد هدفت تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (992) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. اختيروا عشوائيا ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدم مقياس القيادة التحويلية ولاستبانته الخاصة بفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية. كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

أجرى (ستامب، وزالتكين، ترويتشانسكايا وماتر، Mater & Troitschanskaia-Zlatkin, Stump, 2016) دراسة في ألمانيا هدف إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومدى فاعلية القرار من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (2640) معلما ومعلمة. لتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، إذ استخدم

استخدام المنهج الوصفي المسحي، إذ استخدمت استبانته القيادة التحويلية واستبانته فاعلية اتخاذ القرار. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس يف مديرة تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس يف مديرة قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. كشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائيا بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

اجري كل من (زيد ومفتاح، 2018) بدراسة هدفت التعرف الى أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية بولاية المسيلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الإيجابي والحفز الإلهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيه يمتلكون مهارات وقرارات إبداعية ويبين هذه النتيجة الى أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه لدى عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة. ومن التوصيات التي يوصى بها الباحثون زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنباً الى جنب مع احتياجات القيادة التحويلية في الرابطة الرياضية .

وقامت (مصطفى، 2018) بدراسة في الأردن هدفت الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات. تكونت عينة الدراسة من (418) معلمة تم اختياره عشوائيا ن ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، إذ استخدمت استبانته القيادة التحويلية واستبانته اتخاذ القرار. أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية كانت متوسطة، و أن واقع اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة عمان كانت متوسطة. كشفت النتائج وجود عالقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين درجة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية وواقع اتخاذ القرار.

قام (العوادة، 2018) بدراسة هدفت إلى معرفة علاقة القيادة

(2014)، قام الباحثون بتصميم أداة الدراسة بشكل ينسجم مع أهدافها وطبيعتها وعرضها على المتخصصين في المجال الرياضي لإبداء آرائهم والتأكد من شرطهما العلمية، وفيما يلي العرض لأداة الدراسة:

أولاً: القيادة التحولية (Transformational Leadership):

تكونت أداة الدراسة الخاصة بالقيادة التحولية بصورتها النهائية من (42 فقرة) تم توزيعها على أربعة مجالات وهي:

- 1- مجال التأثير بالشخصية: والذي يحتوي من (11) فقرة.
- 2- مجال التحفيز والإلهام: والذي يحتوي على (14) فقرة.
- 3- مجال الاستثارة الفكرية: والذي يحتوي على (7) فقرات
- 4- مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية: والذي يحتوي على (10) فقرات.

2- 5 الخصائص العلمية لأداة الدراسة:

أولاً: معامل الصدق: وللتأكد من معامل الصدق لأداتي الدراسة، قام الباحثون باستخدام صدق المحتوى (المحكمين) وذلك من خلال توزيع أداة الدراسة وعرضها على مجموعة من المتخصصين والخبراء في المجال الرياضي والمحقق (1) يبين أسمائهم ورتبهم العلمية. وذلك من أجل مراجعة صياغة الفقرات وإضافة وتعديل وحذف ما يروونه مناسباً، إذ تكونت أداة الدراسة الخاصة بالقيادة التحولية بصورتها النهائية من (42) فقرة، أما أداة الدراسة الخاصة بفاعلية اتخاذ القرار تكونت بصورتها النهائية من (16) فقرة، والمحقق (2) يبين ذلك. وبالتالي تقيس أداتي الدراسة ما وضعت لأجله.

ثانياً : معامل الثبات لأداة الدراسة: وللوصول إلى معامل الثبات لأداتي الدراسة تم تطبيق معادلة كرونباخ الفا على عينة الدراسة، إذ بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة الخاصة بالقيادة التحولية (0.97)، وتراوح قيم معامل الثبات لمجالاتها ما بين (0.90-0.95)، وهي قيم جيدة للسعي نحو تحقيق أغراض الدراسة، ونتائج الجدول (2) تبين ذلك.

وفيما يرتبط بمعامل الثبات الكلي لأداة الدراسة الخاصة بفاعلية اتخاذ القرار وصل إلى (0.92)، وتراوح قيم معامل الثبات لمجالاتها ما بين (0.73-0.81)، وهي قيم جيدة للسعي نحو

مقياس القيادة التحولية واستبانته في القيادة التحولية لدى مدير المدرسة بين فاعلية اتخاذ القرار. بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية المدرسة وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

2- الطريقة والإجراءات:

2- 1 منهج الدراسة: انسجاماً مع أهداف الدراسة وطبيعتها قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي بصوره الأسلوب المسحي.

2- 2 مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية للألعاب الجماعية والفردية ولكلا الجنسين، والذي يبلغ عددهم ما يقارب (400) فرداً، وذلك على وفق سجلات المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية للموسم الرياضي 2021/2022.

2- 3 عينة الدراسة: أجريت الدراسة على عينة قوامها (141) فرداً من الاتحادات الرياضية الفلسطينية للألعاب الجماعية والفردية ولكلا الجنسين تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وتمثل عينة الدراسة ما يقارب نسبته (35%) من مجتمعها، ونتائج الجدول (1) تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

الجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة (ن=141).

المتغيرات المستقلة	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	112	79.4
	أنثى	29	20.6
الخبرة	أقل من 5 سنوات	48	34
	5- 9 سنوات	35	28.5
المؤهل العلمي	10 سنوات فأكثر	58	44.1
	دبلوم فما دون	28	19.9
نوع الاتحاد	بكالوريوس	85	60.2
	دراسات عليا	28	19.9
	العاب جماعية	70	49.6
	العاب فردية	71	50.4

2- 4 أداة الدراسة: وبعد الإطلاع على الأدب التربوي والنراسات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة حول القيادة التحولية مثل دراسات كل من (جوابرة، 2020) ودراسة (جاسم، 2020) ودراسة (الطوخي، 2020) ودراسة (الطحاينة وعودات،

لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية؟

عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية للقيادة التحويلية، ونتائج الجداول (4-8) توضح ذلك. وبناء على الأوزان النسبية لسم ليكرت الخماسي تم تفسير النتائج وهي: على وفق دراسة كل من (الطوخي، 2020)، (أمام، 2019)، (الطحاينة وعودات، 2014):

-أقل من (36.2%) درجة قليلة جدا.

- (36.2% - 52%) درج قليلة.

- (52.2% - 68%) درجة متوسطة.

- (68.2% - 84%) درجة كبيرة.

-أكبر من (84%) درجة كبيرة جداً .

مجال التأثير بالشخصية:

الجدول (3) يبين المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال التأثير بالشخصية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية (ن = 141).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	%	الدرجة
1	يتعامل المدير مع العاملين بالاتحادات الرياضية بثقة.	3.75	75	كبيرة
2	يتعامل المدير مع العاملين بالاتحادات الرياضية بصدق.	3.62	72.4	كبيرة
3	ينال المدير تقدير واحترام العاملين.	3.78	75.6	كبيرة
4	يسعى المدير للتميز في أعماله.	3.86	77.2	كبيرة
5	يقدم المدير المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	3.56	71.2	كبيرة
6	يسمح المدير عند اتخاذ القرارات بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة.	3.21	64.2	متوسطة
7	يعامل المدير العاملين بالاتحادات الرياضية بقدر كبير من الاحترام.	3.74	74.8	كبيرة
8	شعور العاملين بالاتحادات الرياضية بالارتياح والحرية في العمل مع المدير.	3.52	70.4	كبيرة
9	يثق العاملين بالقررة القيادية للمدير.	3.61	72.2	كبيرة
10	يتقبل المدير الرأي والرأي الآخر من العاملين لإنتاج العمل.	3.52	70.4	كبيرة
11	يعامل المدير العاملين بالمساواة والعدل والابتعاد عن المحسوبية.	3.45	69	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال التأثير بالشخصية	3.60	72	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية.

تشير نتائج الجدول (3) أن درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية لفقرات مجال التأثير بالشخصية كانت متوسطة على الفقرة (6) ونسبة مئوية

تحقيق أغراض الدراسة، ونتائج الجدول (3) تبين ذلك.

الجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة القيادة التحويلية ومجالاتها.

المجالات	عدد الفقرات	كرونيباخ الفا
التأثير بالشخصية	11	0.92
التحفيز والإلهام	14	0.95
الاستثارة الفكرية	7	0.90
الاهتمام بالمشاعر الفردية	10	0.91
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	42	0.97

2- 6 متغيرات الدراسة:

2- 6- 1 المتغيرات المستقلة:

1- الجنس وله مستويان هما: (ذكر، أنثى).

2- الخبرة ولها ثلاثة مستويات وهي: (أقل من 5 سنوات، 5-9 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

3- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات وهي: (دبلوم فما دون، بكالوريوس، دراسات عليا).

4- نوع الاتحاد وله مستويان هما: (ألعاب جماعية، ألعاب فردية).

2- 6- 2 المتغيرات التابعة:

الاستجابة لأفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات أداة الدراسة للقيادة التحويلية.

2- 7 المعالجات الإحصائية:

الدراسة تم تطبيق المعالجات الإحصائية الآتية: (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T Test) لتحديد الفروق في القيادة التحويلية تبعا إلى متغيري الجنس ونوع الاتحاد، تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في القيادة التحويلية تبعا إلى متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ولتفسير النتائج تم اعتماد النسب المئوية الآتية: أقل من (36.2%) درجة قليلة جدا، (36.2% - 52%) درج قليلة، (52.2% - 68%) درجة متوسطة، (68.2% - 84%) درجة كبيرة، أكبر من (84%) درجة كبيرة جداً .

3- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: نتائج التساؤل الأول: ما درجة القيادة التحويلية

مجال الاستشارة الفكرية:

الجدول (5) يبين المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال الاستشارة الفكرية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية (ن=141).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	%	الدرجة
1	يفسح المدير المجال للأفكار الإبداعية الجديدة التي يقدمها العاملون.	3.55	71	كبيرة
2	يستخدم المدير حلولاً واقعية لمعالجة المشكلات.	3.50	71	كبيرة
3	يحفز المدير العاملين لتجريب أساليب وأفكار جديدة تحقق أهداف ورسالة الاتحاد الرياضي	3.45	69	كبيرة
4	يوفر المدير البيئة التي تحفز العاملين على الإبداع والابتكار.	3.40	68	متوسطة
5	يشجع المدير العاملين في استخدام الأسلوب العلمي للتعامل مع المشكلات.	3.38	67.6	متوسطة
6	يعمل المدير على تحويل الرؤى الى واقع ملموس.	3.38	67.6	متوسطة
7	ينظر المدير الى المشكلات من زوايا متعددة.	3.43	68.6	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الاستشارة الفكرية	3.44	68.8	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية.

تشير نتائج الجدول (5) أن درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية لفقرات مجال الاستشارة الفكرية كانت كبيرة على الفقرات (1، 2، 3، 7)، وتراوح النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (68.6%-71%)، بينما كانت الدرجة متوسطة على الفقرات (4، 5، 6)، إذ كانت النسب المئوية للاستجابة عليها على التوالي (68%)، (67.6%)، (67.6%)

وفيما يرتبط بالدرجة الكلية لمجال الاستشارة الفكرية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت كبيرة وبنسبة مئوية للاستجابة (68.8%).

مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية:

الجدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال الاهتمام بالمشاعر الفردية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية (ن=141).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	%	الدرجة
1	يستمتع المدير للعاملين في الاتحاد ويحترم مشاعرهم.	3.53	70.6	كبيرة
2	يهتم المدير بحاجات العاملين الشخصية.	3.36	67.2	متوسطة
3	يراعي المدير الفروق الفردية في تعامله مع العاملين.	3.57	71.4	كبيرة
4	يقدم المدير النصيحة والتوجيه للعاملين باستمرار	3.60	72	كبيرة
5	يعمل المدير على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين.	3.44	68.8	كبيرة

للاستجابة عليها (64.2%)، بينما كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات المتبقية وتراوح النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (69%-77.2%).

وفيما يرتبط بالدرجة الكلية لمجال التأثير بالشخصية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت كبيرة وبنسبة مئوية للاستجابة (72%).

مجال التحفيز والإلهام:

الجدول (4) يبين المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال التحفيز والإلهام لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية (ن=141).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	%	الدرجة
1	يباشر المدير دائماً عمله بالتفان والالتزام عندما أحاول حل مشاكل العمل	3.69	73.8	كبيرة
2	بحث المدير العاملين للعمل بجدية.	3.82	76.4	كبيرة
3	يستثير المدير فكر العاملين للإبداع والابتكار والتجديد.	3.61	72.2	كبيرة
4	عمل المدير قائم على تطوير العاملين بالاتحادات الرياضية.	3.56	71.2	كبيرة
5	يثير المدير دافعية العاملين للارتقاء بأدائهم	3.59	71.8	كبيرة
6	يحفز المدير العاملين نحو التغيير والتطور	3.62	72.4	كبيرة
7	يثير المدير الوعي بالقضايا المهمة.	3.63	72.6	كبيرة
8	يشجع المدير العاملين على التنمية المهنية.	3.65	73	كبيرة
9	يقدر المدير الأداء المتميز لدى العاملين.	3.57	71.4	كبيرة
10	يستخدم المدير أساليب متنوعة في تحفيز العاملين	3.45	69	كبيرة
11	يعمل المدير على توضيح أساليب العمل للعاملين.	3.62	72.4	كبيرة
12	يستخدم المدير الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين	3.53	70.6	كبيرة
13	بحث المدير العاملين باستمرار على بناء خطط إستراتيجية لبناء التطوير والارتقاء بالاتحاد	3.54	70.8	كبيرة
14	يعمل المدير على زرع القيم المثلى في العاملين.	3.59	71.8	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال التحفيز والإلهام	3.60	72	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية.

تشير نتائج الجدول (4) أن درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية لفقرات مجال التحفيز والإلهام كانت كبيرة على جميع الفقرات وتراوح النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (69%-76.4%).

وفيما يرتبط بالدرجة الكلية لمجال التحفيز والإلهام لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت كبيرة وبنسبة مئوية للاستجابة (72%).

أعضاء الاتحادات يجدون أن رؤساء الاتحادات الرياضية يمتلكون صفات شخصية كارزمية عالية ويحترمونها وفي الدفع والإلهام الرؤساء يركون الحاجة للتغيير ويقرون العاملين لديهم ويتقنون بقدرتهم على تحقيق الأهداف إلا أنهم لا يحسون بمشاعر العاملين وغير متفائلين بالمستقبل وقد يكون السبب في هذه النظرة هو أن الأعضاء يرغبون بإحداث تغييرات إلا أن الرؤساء يتخذون من إجراء التغيير، ويقوم المدير بتقييم أعضاء الاتحاد بشكل موضوعي ومنظم، وكذلك يشارك المدير الأعضاء والعاملين في التخطيط لسير عمل الاتحاد بالشكل الصحيح، ولا يسمح للآخرين بالتدخل في صلب عملة، ويتعامل مع العاملين بالاتحادات الرياضية الفلسطينية بثقة وبصدق، وبالتالي ينال القائد التحويلي تقدير واحترام العاملين، وذلك من خلال تركيز القائد على المصلحة العامة بدل من المصلحة الخاصة، وشعور العاملين بالاتحادات الرياضية بالارتياح والحرية في العمل مع القائد التحويلي، وتقبله الرأي والرأي الآخر مع العاملين لإنجاح العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زيد ومفتاح، 2018) كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الإيجابي والحفز الإلهامي والاعتبار الفردي كلما كان مؤسسها يمتلكون مهارات وقرارات إبداعية ويبين هذه النتيجة إلى أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مؤسسها لدى عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة، وكذلك اتفقت مع دراسة (لعو اودة، 2018) ووجدت علاقة ارتباطية ايجابية مرتفعة دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التحويلية و المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنيك فلسطين من جهة نظر الاكاديميين، ودراسة (التويجري، 2017) أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي للقيادة التحويلية كانت عالية .

وانتقلت مع دراسة (Yingxiu Yang, 2014) أن تطوير القيادة التحويلية مبني على صياغة الفكرة، إضافة إلى العديد من القضايا المتعلقة بتطوير القيادة التحويلية التي تم تناولها في هذه الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن قيادة المرء أهم ما يؤدي تطوير الدراسة بشكل سريع .

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الطحاينة وعودات، 2014)

6	يحدد المدير معايير العمل المطلوبة من العاملين في كل عمل.	3.44	68.8	كبيرة
7	يشجع المدير العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم.	3.35	67	متوسطة
8	يعالج المدير جوانب الضعف لدى العاملين	3.43	68.6	كبيرة
9	يشعر المدير العاملين في الاتحاد بالأمان الوظيفي.	3.43	68.6	كبيرة
10	يتعامل المدير مع العاملين بتواضع وإنسانية.	3.57	71.4	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الاهتمام بالمشاعر الفردية	3.47	69.4	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية.

تشير نتائج الجدول (6) أن درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية لفقرات مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية كانت متوسطة على الفقرة (2، 7) وكانت النسب المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (67.2%)، (67%)، بينما كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات المتبقية وتراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (68.6%-72%).

وفيما يرتبط بالدرجة الكلية لمجال الاهتمام بالمشاعر الفردية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت كبيرة ونسبة مئوية للاستجابة (69.4%).

خلاصة نتائج التساؤل الأول:

الجدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة للقيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية (ن=141).

الرقم	المجالات	متوسط الاستجابة *	%	الدرجة	الترتيب
1	التأثير بالشخصية	3.60	72	كبيرة	الأول
2	التحفيز والإلهام	3.60	72	كبيرة	الأول
3	الاستثارة الفكرية	3.44	68.8	كبيرة	الرابع
4	الاهتمام بالمشاعر الفردية	3.47	69.4	كبيرة	الثالث
	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	3.53	70.6	كبيرة	

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية.

تشير نتائج الجدول (7) أن الدرجة الكلية للقيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت كبيرة بنسبة مئوية للاستجابة (70.6%)، وكانت درجة الاستجابة كبيرة على جميع المجالات وجاء ترتيبها كما يلي:

التأثير بالشخصية بنسبة مئوية للاستجابة (72%).

التحفيز والإلهام بنسبة مئوية للاستجابة (72%).

الاهتمام بالمشاعر الفردية بنسبة مئوية للاستجابة (69.4%).

الاستثارة الفكرية بنسبة مئوية للاستجابة (68.8%).

ويعزو الباحثون أن القيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة وذلك أن

بشكل منخفض.

ثانياً : نتائج التساؤل الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد)؟

ولإجابة عن التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها تبعاً إلى متغيري الجنس ونوع الاتحاد، ونتائج الجدولين رقم (15، 20) تبين ذلك. ولتحديد الفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها تبعاً إلى متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، ونتائج الجداول (16، 17، 18، 19) تبين ذلك. وفي ضوء المتغيرات المستقلة وتسلسلها تعرض نتائج التساؤل وهي:

متغير الجنس:

الجدول (8) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغير الجنس (ن=141).

الجنس	المجالات	ذكر (ن= 112)		أنثى (ن= 29)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
التأثير بالشخصية	التأثير بالشخصية	3.62	0.82	3.52	0.85	0.591	0.555
	التحفيز والإلهام	3.57	0.80	3.70	0.82	0.765-	0.445
	الاستثارة الفكرية	3.40	0.88	3.60	0.89	1.097-	0.275
	الاهتمام بالمشاعر	3.43	0.86	3.62	0.82	1.056-	0.293
	الدرجة الكلية	3.51	0.80	3.61	0.82	0.625-	0.533

* مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.

وعزى الباحثون ذلك النتيجة سواء كان ذكر أو أنثى يتعامل القائد التحويلي معهم بثقة وبصدق ولهم نفس الدرجة من التقدير والاحترام في الاتحادات الرياضية وشعورهم بالارتياح والحرية في العمل مع القائد التحويلي، ويتعامل معهم بالمساواة والعدل والابتعاد عن المحسوبية، ويستخدم معهم التحفيز والإلهام بنفس الدرجة سواء كان ذكر أو أنثى، ويباشر معهم بنفس الدرجة من النقاول والايجابية والإبداع والابتكار والتجديد، وبالتالي عمل

درجة ممارسة المدربين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام وكان أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة الاستثارة الفكرية، تلاه التأثير المثالي، ثم الحفز الإلهامي، وأخيراً الاعتبارات الفردية .

واتفقت مع دراسة (الغزالي، 2012) أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.

واتفقت مع دراسة (ديفيس، 2002) (Davis, 2002) إذ أشارت النتائج إلى وجود علاقات دالة بين سلوك القيادة الجاذبة (الكاريزما) والاعتبار الفردي. كما بينت النتائج أن السلوكيات القيادية للمدير الرياضي ساهمت في تفسير (68%) من التباين في رضا المدربين، كما وبينت أن (77%) من التباين المفسر في الفاعلية كان مرتبطاً بالسلوكيات القيادية للمدرب الرياضي .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (عمير ومحمد، 2019) . أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس يف مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك اختلفت مع دراسة (مصطفى، 2018) إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية كانت متوسطة، ودراسة (حيدر، 2018) أن درجة ممارسة المدربين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام، وكان أكثر مجالات القيادة التحويلية الممارسة هي مجال الاستثارة الفكرية الترتيب، تلاه التأثير المثالي، ثم الدافعية الإلهامية وأخيراً الاعتبارات الفردية.

واختلف مع دراسة (عبد الحافظ، 2017) بوجود قصور في تطبيق القيادة التحويلية داخل مديريات الشباب والرياضة، هناك قصور في تطبيق القدرات الإبداعية لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة، أبعاد القدرات الإبداعية غير معمول بها داخل مديريات الشباب والرياضة مما يؤدي إلى غياب الكفاءات .

واختلفت مع دراسة (الكواز وآخرين، 2013) يمتلك رؤساء الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى سمات القائد التحويلي بمستوى متوسط، إن التحفيز الإيجابي والمشاركة في اتخاذ القرار من الأساليب التي تقل مقاومة التغيير بشكل متوسطة، أما كفاية الاتصالات وتوفير قيادة إدارية وتوقيت التغيير فتقل التغيير

التي أظهرت وجود فروق في الأنماط القيادية ولصالح الذكور .

متغير الخبرة:

الجدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغير الخبرة (ن = 141).

الخبرة	أقل من 5 سنوات (48 = ن)		5-9 سنوات (35 = ن)		10 سنوات فأكثر (58 = ن)	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
التأثير بالخصيصة	3.63	0.76	3.70	0.61	3.51	0.99
التحفيز والإلهام	3.66	0.75	3.67	0.64	3.51	0.98
الاستثارة الفكرية	3.55	0.77	3.51	0.68	3.29	1.06
الاهتمام بالمشاعر الفردية	3.49	0.80	3.55	0.63	3.40	1.01
الدرجة الكلية	3.58	0.72	3.61	0.58	3.43	0.98

الجدول (10) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغير الخبرة (ن = 141).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*
التأثير بالخصيصة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.933 96.547 97.480	2 138 140	0.466 0.700	0.667	0.515
التحفيز والإلهام	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.849 95.992 96.842	2 138 140	0.425 0.696	0.610	0.545
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.027 108.629 110.656	2 138 140	1.014 0.787	1.288	0.279
الاهتمام بالمشاعر الفردية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.559 102.332 102.891	2 138 140	0.279 0.742	0.377	0.687
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.973 90.207 91.180	2 138 140	0.486 0.654	0.744	0.477

* مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغير الخبرة.

وبعزو الباحثون عدم وجود فروق في القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية، مهما كانت الخبرة الإدارية لديهم سواء كانت الخبر أقل من (5) سنوات أو أكثر من (5) سنوات أو أكثر من (10) سنوات، لديهم نفس الامتيازات من حيث التأمين

القائد قائم على تطوير جميع العاملين بالاتحادات الرياضية وذلك من خلال زيادة دافعية العاملين للارتقاء بأدائهم وبحفزهم نحو التغير والتطوير وبشجعهم على التنمية المهنية، ويقدر الأداء المتميز وبالتالي تكون آلية الاتصال المستخدمة معهم الاتصال المباشر والمفتوح مع العاملين ويعمل القائد على زرع القيم المثلى .

مما يبين أن أكثر الأساليب فاعلية في التقليل من مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية هي التحفيز الإيجابي والمشاركة في القرار، ولعل السبب هو أن التطور التقني الهائل قد زاد من متطلبات الحياة الأمر الذي يتطلب إشباع لهذه الرغبات من خلال المكافآت والحوافز إذ يشير (القريوتي، 2002) إلى أن الحوافز ما هي إلا وسائل يتم فيها الإشباع أو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل. وإن لديهم رغبة في المشاركة في قرارات التغيير وقد يكون السبب هو ارتباطهم ببيئة عمل الاتحاد التي تدفعهم إلى الرغبة في مواجهة المستجدات والمشاركة فيها إذ يؤكد (الوزي، 2003) الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أم ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وروح معنوية عالية .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو حامد وآخرين، 2013)، (حداد، 2006)، (إيوار، 2000) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في الأنماط القيادية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (حداد، 2006) و(إيوار، 2000) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للجنس في الأنماط القيادية.

واتفقت مع دراسة (التويجري، 2017) عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل والخبرة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المعاينة والحراشة، 2018) الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وتعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور .

واختلفت مع دراسة (عياصرة، 2003)، و(عبد الرحمن، 2001)

الجدول (12) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 141).

المجلات	مصدر التباين	مجموع مربعات الإحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*
التأثير بالشخصية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.491 94.989 97.480	2 138 140	1.146 0.688	1.810	0.168
التحفيز والإلهام	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.090 94.572 96.842	2 138 140	1.045 0.687	1.522	0.222
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.439 109.217 110.656	2 138 140	0.719 0.791	0.909	0.405
الاهتمام بالمشاعر الفردية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3.075 99.816 102.891	2 138 140	1.538 0.723	2.126	0.123
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.155 89.025 91.180	2 138 140	1.078 0.645	1.671	0.192

* مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحثون عدم وجود فروق في القيادة التحويلية سواء كان العاملين مؤهلاتهم بكالوريوس أو دراسات عليا ملتزمون في تعليمات القيادة التحويلية من حيث الأفكار الإبداعية الجديدة التي يقدمها لجميع العاملين والمؤهلات، ويحفز القائد العاملين لتجريب أساليب وأفكار جديدة تحقق أهداف ورسالة الاتحاد الرياضي، ويحفز لديهم البيئة التي تساعد على الإبداع لإداري والابتكار والتجديد، مما يساعد الانتماء والولاء للمؤسسة أو الاتحاد الرياضي، وبالتالي يعمل القائد على تحويل الأهداف والرؤى إلى واقع ملموس .

وجاءت النتائج متفقة مع دراسة (حداد، 2006) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي ومع دراسة (العززي، 2002) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي واختلفت مع دراسة (الدهمشي، 2005) التي أظهرت وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي .

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المعاينة والحراشة، 2018)

والراتب والأمان الوظيفي والراتب التقاعدي، وبالتالي يتعامل معهم القائد التحويلي بنفس الدرجة من حيث الاستماع إلى جميع العاملين ويحترم مشاعرهم والاهتمام بحاجات العاملين الشخصية وكذلك يراعي الفروق الفردية في تعامله مع العاملين، ويقدم القائد النصيحة والإرشاد والتوجيه للعاملين باستمرار، ويعمل على تقويض بعض الصلاحيات لدى العاملين مهما كانت خبرته الإدارية، ويشجع القائد العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم، ويعالج جوانب الضعف لديهم، ويشعر القائد العاملين بالأمان الوظيفي في الاتحاد مهما كانت سنوات الخبرة في الاتحاد، ويتعامل معهم بتواضع وإنسانية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حداد، 2006) ودراسة (العززي، 2002) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في الأنماط القيادية، وجاءت هذه النتيجة غير متفقة مع دراسة (عياصرة، 2003) التي أظهرت وجود فروق في الأنماط القيادية ولصالح سنوات الخبرة خمس سنوات فأقل على النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الدهمشي، 2005) ودراسة (ثوراس، 2009) التي أظهرت فروق ذات دلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المعاينة والحراشة، 2018) الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وتعزى لمتغير الخبرة وجاءت الفروق لصالح الخبرة أكثر من (5) سنوات .

المؤهل العلمي:

الجدول (11) يبين المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية للقيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 141).

المجالات	المؤهل العلمي		دبلوم فما دون (ن = 28)		بكالوريوس (ن = 85)		دراسات عليا (ن = 28)	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
التأثير بالشخصية	3.83	1.10	3.50	0.74	3.68	0.73		
التحفيز والإلهام	3.84	1.04	3.52	0.76	3.61	0.75		
الاستثارة الفكرية	3.57	1.14	3.36	0.76	3.55	0.76		
الاهتمام بالمشاعر الفردية	3.71	1.10	3.36	0.75	3.58	0.83		
الدرجة الكلية	3.74	1.08	3.44	0.71	3.60	0.73		

2009) والتي أكدت أن القيادات الأمنية في قطاع الشرطة تتوفر لديها سلوكيات القيادة التحويلية ومنها الحفز الإلهامي، وكذلك دراسة (بني عيسى، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى تمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط لخصائص القيادة التحويلية ومنا الحفز الإلهامي، ودراسة (الفقيه، 2006) والتي أشارت نتائجها على أن مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة ومنها الحفز الإلهامي.

وتختلف مع نتائج دراسة (العالمي، 2002) والتي خرجت نتائجها بعدم توفر سلوك القيادة التحويلية ومنها الحفز الإلهامي في الأجهزة الحكومية السعودية، وكذلك دراسة (العمرى، 2004) والتي أشارت نتائجها على أن هناك انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومنها الحفز الإلهامي في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ويعزو الباحثون الاختلاف في النتائج كون هذه الدراسات قبل عدة سنوات، وحادثة موضوع القيادة التحويلية في ذلك الحين، وكذلك لاختلاف مجتمع الدراسة.

4- الخاتمة:

من خلال عرض نتائج الدراسة الحالية توصل الباحثون الى الاستنتاجات التالية:

1- درجة ممارسة القيادة التحويلية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت مرتفعة .

2- الاتحادات الرياضية لفلسطينية (الجماعية والفردية) لهم نفس التأثير بالقيادة التحويلية واتخاذ القرار .

3- لم يكن هناك فروق دالة للمتغيرات الآتية (الجنس، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد) على القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية .

من خلال عرض النتائج والاستنتاجات، يوصي الباحثون بالتوصيات التالية:

1- إجراء دراسات تتناول السلوك القيادي التحويلي في مختلف مراحل التعليم والمستويات الإدارية وتأثيرها على المتغيرات الإدارية مثل الولاء التنظيمي، والثقة، وإدارة الجودة الشاملة، والفاعلية في العمل.

الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وتعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

متغير نوع الاتحاد:

الجدول (13) يبين نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى نوع الاتحاد (ن=141).

نوع الاتحاد	العاب جماعية (ن=70)		العاب فردية (ن=71)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
التأثير بالشخصية	3.66	0.82	3.54	0.84	0.867	0.387
التحفيز والإلهام	3.69	0.80	3.51	0.85	1.338	0.183
الاستشارة الفكرية	3.52	0.82	3.35	0.94	1.180	0.240
الاهتمام بالمشاعر الفردية	3.54	0.86	3.39	0.84	1.029	0.305
الدرجة الكلية	3.60	0.78	3.45	0.83	1.167	0.245

* مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغير نوع الاتحاد.

ويعزو الباحثون عدم وجود فروق في القيادة التحويلية سواء كانت الاتحاد الرياضي لعبة جماعية أو فردية لديهم نفس التأثير للقيادة التحويلية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تتسم بقوة شخصيتها ولباقتها المهنية كونها صادقة مع العاملين، إذ أن العلاقة بين القيادات الإدارية والعاملين تتسم بالثقة وهذا يؤدي إلى وجود الاحترام والتقدير بين القيادة الإدارية والعاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، إذ أنها تضع أهداف مشتركة للعاملين وتشجع مجموعات العمل المختلفة وتنمي فكرة العمل ضمن مجموعات لما فيه من إثراء للعاملين وتقدم نماذج ذات معنى وقيمة في العمل مما يؤثر إيجابياً في الأداء، الأمر الذي يترتب عليه زيادة شعورهم بالتمكين، وكذلك يعزو الباحثون ذلك الى دليل على مدى انتماء العاملين وحبهم لعملهم، كما يشير إلى تكوين العمل لجزء من شخصياتهم وكيانهم.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البهلال، 2008) والتي أشارت إلى إدراك القيادات التحويلية بأهمية ضمان الجودة والالتزام بدعمها، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة، وكذلك نتائج دراسة (بن حمدان،

[11] العواودة، انتصار طالب. (2018). علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيها، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

[12] الجبري، يحيى محمد. (2018). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، بحث منشور، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (7)، العدد (3).

[13] الساعاتي، غاف، والمساري، محمد. (2015). اثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان. مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية و التطبيقية. 33(3).

[14] الغزالي، حافظ. (2012). اثر القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

[15] هدف سامي، عايد. (2011). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر بغزة.

[16] عابرة، عاشور، محمد. (2019). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين بحث منشور مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية (6-4-2019)، الإدارة وأصول التربية-كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن .

[17] مصطفى، شذى. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

[18] مطهر، عبد الغني محمد صالح. (2014). مدركات القادة الإداريين للإبداع واتخاذ القرار القيادي في الاتحادات الرياضية في اليمن، مجلة التحدي، العدد رقم (6) .

[19] التويجري، هيلة. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الأشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية). مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(3)، 611-647.

[20] هدف سامي. (2011). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة كلية التربية، قسم أصول الدين، جامعة الأزهر بغزة. [21] الأخضر صياحي. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. أطروحة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

[22] لعابدة محمد. (2019). الانماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية دراسة ميدانية قسم الإدارة والتسيير الرياض، جامعة محمد بوضياف المسيلية.

[23] الطوخي، خالد عبد الستار. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، القاهرة.

[24] زيد، زوي، مفتاح، عمرو. (2018). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين في الإدارة الرياضية دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة، مجلة الإبداع الرياضي، الجزائر .

[25] زباني، إيمان. (2014). تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى - أوماش-)، بكرة، منكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير، جامعة بكرة.

[26] عبد المحسن بن عبدالله بن علي الغامدي. (2012). القيادة التحويلية وعلاقتها بالمستوى الولاء التنظيمي لدى ضباط الميدانيين بقيادة حرس حدود بمنطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية،

2- عقد دورات تدريبية ولقاءات تربوية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية من أجل رفع كفاءاتهم وتعميق إدراكهم لمفهوم القيادة التحويلية.

3- إجراء دراسات مقارنة بين مختلف فئات العاملين في المجال الرياضي كالاتحادات الرياضية والأندية والجامعات لموضوعي القيادة التحويلية.

4- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعلمية وتوفيرها جنباً إلى جنب مع احتياجات القيادة الإدارية في الاتحادات الرياضية .

5- دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

6- إجراء المزيد من الدراسات بهدف التعرف على العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وبعض الأساليب الإدارية الحديثة كالإبداع الإداري.

المصادر :

[1] الطحينة، زياد لطفي، عودات، معين عبد الله. (2014). السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 20، عمان .

[2] أفوليو، بروس. (2003). تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .

[3] حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

[4] العازمي، محمد حامد. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

[5] الغامدي، سعيد. (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى السعودية.

[6] الهواري، سيد. (1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة.

[7] الكواز، عدي غانم، إسماعيل، رياض أحمد، إبراهيم، عبد الرحمن، حميد، عمر نعمان. (2003). القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب نقله في الاتحادات الرياضية الفرعية في نيوى، مجلة الراصد للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 60، بغداد.

[8] بني هاني، محمد، مصطفى اميرة. (2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقاً لنموذج جولمان في القيادة.

[9] إمام محمود السيد. (2019) . القيادة التحويلية كمنخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية ،جامعة مدينة السادات - مصر .

[10] هادي، حيدر عبد النور. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق القرارات الجوهرية المتميزة بجامعة القاسم الخضراء رئاسة الجامعة ، قسم ضمان الجودة.

السعودية.

- [27] العصري، مشهور. (2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- [28] العازمي، محمد بزيح حامد بن توبلي (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض .
- [29] جاسم، محمد سالم. (2020) للقيادة التحويلية لمدراء النشاط الرياضي والكثفي ودورها في مجالات التغيير التنظيمي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة تكريت، بغداد .
- [30] العمري، أحمد بن سالم. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 9 (1) .
- [31] الغامدي، سعيد. (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى السعودية

- [32] Stump, M., Zlatkin-Troitschanskaia, O. & Mater, O. (2016). The effects of transformational leadership on teachers' data use. Journal of Educational Research Online, 8(3), 80–99.
- [33] Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441–62.
- [34] Carleo, A. (1989). Job Satisfaction among fulltime faculty in L. A. Community college district California. DAI vol. 50 p.
- [35] Song, S. (2002). The relationship between transactional/transformational leadership behaviors and organizational culture in selected South Korean sport teams. Unpublished doctoral dissertation, The University of New Mexico, Albuquerque.
- [36] Bass, B. M., (1994), Improving Organizational Effective through Transformational Leadership, London, sage Publication.
- [37] Johns, Garth.R (1995): Organization Theory, Text and Cases setts, Addison Wesley Publishing Co. New York .
- [38] Yuki, G(1989) Managerial Leadership, A Review Theoryand Research, Journal of Management Vol. 15 No.2.
- [39] Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making?. Teaching and Teacher Education, 65, 71–80.
- [40] Tulin Atan.ŞabanÜnver, Abdurrahim Kaplan, İzzet İslamoğlu*, Gül Demir.(2018).
- [41] Faculty of Yasar Dogu Sports Sciences, Ondokuz Mayıs University, Samsun, Turkey
- [42] Eren, E. (2010). Organizational Behavior and Psychology. Beta Basım, İstanbul.
- [43] Mullins, L. J. (1996), Management and Organizational Behaviour (6th ed., p. 651). Prentice Hall.



ISSJ JOURNAL

The International Sports Science Journal Vol. 5, issue 7, June 2023

ISSN: 1658- 8452

