**فاعلية القيادة التحويلية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية**

**اعداد**

**د.محمود الاطرش**

**د. جمال شاكر**

**أ. يحيى عماد محمد صوص**

**الملخص :**

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، وتحديد الفروق القيادة 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 اليها 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 (α ≤ 0.05) في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الاتية( الجنس، الخبرة، المؤهل العملي، نوع الاتحاد)، ويوصي الباحثون بالعديد من التوصيات من أهمها التأكيد على سلوك الرؤوساء المتبع في الاهتمام الفردي الذي يركز فيه على الفروق الفردية والمشاركة في اتخاذ القرار، على الرؤوساء أن يهتموا بمشاعر المرؤوسين ويتقبلوا أفكارهم ويتفائلوا بالمستقبل .

**Summary :**

The study aimed to identify the effectiveness of transformational leadership among workers in Palestinian sports federations, and to identify the differences in transformational leadership among workers in Palestinian sports federations due to the variables (gender, experience, educational qualification, type of union). To achieve this, the study was conducted on a random sample of (141) Individuals from the Palestinian sports federations for team and individual games and for both sexes, and the researchers used the descriptive approach in order to suit the objectives of the study. In order to process the data and access the results of the study, the (SPSS) program was used.

Among the most important findings of the study, the total degree of transformational leadership among workers in the Palestinian sports federations was large, with a percentage of response (70.6%), and the degree of response was large in all areas, and its arrangement was as follows: (influence on personality with a percentage of response (72%), Motivation and inspiration with a percentage of response (72%), interest in individual feelings as a percentage of response (69.4%), intellectual arousal as a percentage of response (68.8%), And that there are no statistically significant differences at the significance level (α ≤ 0.05) in transformational leadership and its fields among workers in Palestinian sports federations that are attributed to the following variables (gender, experience, practical qualification, type of union), and the researchers recommend many recommendations, the most important of which are to emphasize the The behavior of superiors followed in individual attention, which focuses on individual differences and participation in decision-making.

**مقدمة الدراسة:**

أ صبحت الرياضة ظاهرة اجتماعية كبيرة تمتد في مختلف إرجاء 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، حيث 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 الاداء ونبذ الطرق والاجراءات التقليدية عن طريق إيجاد اشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة (الكردي، 2004).

أهتمام الباحثين والمختصين في مجال الادارة \_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 سواءً كانت داخلية او 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 التحويلية تعد من بين أبرز مداخل وأنماط مداخل وأنماط القيادة المعاصرة.

أن الكثير من علماء الإدارة يقولون إن الإدارة في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول وقدرة 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 ان القيادة هي عملية صناعية يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية 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 وتعقد وتعدد أدوارها (محمد، 2006).

كما تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدراسين على استراتيجيات القيادة الكفؤة والفعالة إلا أن ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضرأو 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 وتتخلى 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 برؤى منظماتهم ورسالتها لأحداث التغيير المناسب (مرعي، 2008).

وترى 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 عاتقة مسؤولية تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظمة الرياضية، بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية 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 .

وتعتبر القيادة التحويلية " Leadership Transformational "اليوم من أهم نظريات القيادة الحديثة التي ظهرت لأول مرة عام 1978م على يد بيرنز "Burns ،"حيث 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 اهتمامام وتعميق 1 مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة ككل، مؤكدة بشكل قوى على القيم والأخلاق. (التويجري،2017).

يعتبر نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الهامة التي لاقت اهتماما كبير من العلماء والباحثين، حيث يمثل الدافع الملهم الذي يثير ويحفز العاملين نحو إنجاز أعمالهم، وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم، وذلك ألن القيادة التحويلية تركز علي التحفيز الفكري(2008( Xirasaga ( وتسعى القيادة التحويلية إلي تحقيق اندماج الفرد بالشركة، وكذلك احتواء الشركة للفرد، وذلك عن طريق تركيزها علي تأسيس ثقافة الالتزام وتعزيز سلوك الإبداع ( صالح والمبيضين، 2013).

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

فالقيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير لأداء المنظمة ضمن نسق متكامل ومترابط، 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 (الاخضر وصياحي،2018).

**مشكلة الدراسة:**

يعد موضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في حيات المجتمعات في كل المؤسسات والمنظمات، وحيث ما وجدت هذه الجماعات فإنها تتطلف الى قائد، وكما كان موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تعمل على تقدير وتفهم الكثير من المشكلات، لذا تحتاج هذه المنظمات والاتحادات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها غلى 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، كونها تعد الأساس الذي يرتكز عليه عمل وانجاز هذا النظام، آما وينعكس ما يجري داخلها من تفاعلات وعمليات إدارية على جميع أعضائها والعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها. وحسب مشاهدة ومتابعة الباحث لاحظ 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 وايلائه الاهتمام اللازم في محاولة للوصول إلى فاعلية القيادة التحويلية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، أملا الخروج بنتائج من شـأنها تطوير العمل الإداري في الاتحادات الرياضية الفلسطينية وبما يؤدي إلى التقدم والنهوض بالحركة الرياضية بالفلسطينية .

**أهمية الدراسة:**

**تكمن أهمية الدراسة في النقاط الاتية:**

1. يتم تحديد طبيعه 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 مهما للأكاديمين والباحثين والمدراء والإداريين في موضوع القيادة التحويلية.
4. يوجه أنظار القائمين على العمل الاداري في الاتحادات الرياضية الفلسطينية إلى أهمية توظيف القيادة التحويلية.

**اهداف 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:**

1. ما درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية؟
2. 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** :

**أقتصرت الدراسة على الحدود الاتية:**

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على رؤساء واداريين الاتحادات الرياضية الفلسطينية .

**الحد المكاني:** تم اجراء الدراسة في مقرات الاتحادات الرياضية الفلسطينية .

**الحد الزماني:** تم توزيع الاستبيات الخاصة بالقيادة التحويلية على عينة الدراسة بتاريخ (5/2/2022) واسترجاعها بتاريخ (20/2/2022) .

**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 مرؤوسيه من اجل 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 كفيفة الأداء ويثقفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغيير من خلال التابعين (عباس، 2004).

**الاتحادات الرياضية** : تعرف على انها هيئات خاصة تهتم بالجال الرياضي وتهدف للارتقاء بالمجال الرياضي و تتكون من اشخاص اعتباريين ( اندية، مراكز شبابية ) تكمن وظيفتهم في الاشراف على عمل الاندية و رفع مستواها الفني ضمن مجموعه من القواعد و القوانين التي يقرها الاتحاد الدولي الرياضي **. (\*)**

**الدراسات السابقة :**

* قام الطوخي (2020) بدراسة هدفت التعرف القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري 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 حيث 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 امام (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 الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في شركات السياحة المصرية بالقاهرة . وتوصلت الدراسة إلي 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 تأثيرا القاهرة بنسبة 57 6 .% .معنوياً وإيجابياً علي مستوي الأمان الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة "أ" .
* اجرى 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 قصبة إربد. تكونت عينة الدراسة من (253 ) معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193)معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قصبة إربد اختيروا عشوائيًا. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت استبانه القيادة التحويلية واستبانه فاعلية اتخاذ القرار. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادية التحويلية لدى مديري المدارس يف مديرية تربية قصبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس يف مديرية قصبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. كشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائيًا بين ممارسة مديري مدارس تربية قصبة إربد للقيادية التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

* اجرى 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 اليها البحث كلما كانت القيادات الادارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الايجابي والحفز الالهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيها يمتلكون مهارات وقدرات 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 الباحثان 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 ألارتباطي، حيث استخدمت استبانه القيادة التحويلية واستبانه 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 العواودة )2018( بدراسة هدفت إلى معرفة علاقة القيادة 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 و القيادة التحويلية في جامعتي الخليل و بليتكنك فلسطين من وجه نظر الاكادميين 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 الاكادميين 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 الاكادميين باختلاف الجامعتين ( جامعة الخليل وجامعة بوليتكنك فلسطين).
* هدفت دراسة بومانز، ورونهار، وويسلينك ومولدر (2017, Mulder & Wesselink, Runhaar, Bouwmans ( في الواليات 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، حيث استخدم مقياس القيادة التحويلية و لاستبانه الخاصة بفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية. كشفت النتائج وجود عالقة ارتباطيه موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
* أجرى ستامب، وزالتكين- ترويتسشانسكايا وماتر (2016, Mater & Troitschanskaia-Zlatkin, Stump (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، حيث استخدم مقياس القيادة التحويلية واستبانه في القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة بين فعالية اتخاذ القرار. بينت النتائج وجود عالقة ارتباطيه موجبة ودالة إحصائيا المدرسة وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

**الطريقة والإجراءات**

**منهج الدراسة :**

انسجاما مع أهداف الدراسة وطبيعتها قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي بصوره الأسلوب المسحي والدراسة الارتباطية.

**مجتمع الدراسة:**

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

**عينة الدراسة:**

أجريت الدراسة على عينة قوامها (141) فردا 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 رقم (1) تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

**الجدول رقم (1): 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 |
| 10 سنوات فأكثر | 58 | 44.1 |
| **المؤهل العلمي** | دبلوم فما دون | 28 | 19.9 |
| بكالوريوس | 85 | 60.2 |
| دراسات عليا | 28 | 19.9 |
| **نوع الاتحاد** | العاب جماعية | 70 | 49.6 |
| العاب فردية | 71 | 50.4 |

**أداة الدراسة:**

وبعد الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة حول القيادة التحويلية مثل دراسات كل من جوابرة (2020) ودراسة جاسم(2020) ودراسة (الطوخي، 2020) ودراسة الطحاينة وعودات (2014)، قام الباحثون بتصميم أداة الدراسة بشكل ينسجم مع أهدافها وطبيعتها وعرضها على المتخصصين في المجال الرياضي لإبداء أرائهم والتأكد من شرطهما العلمية، وفيما يلي العرض لأداة الدارسة:

**أولا: القيادة التحويلية (Transformational Leadership):**

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

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

**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 وعرضهما على مجموعة من المتخصصين والخبراء في المجال الرياضي والمحلق رقم (1) يبين أسمائهم ورتبهم العلمية. وذلك من أجل مراجعة صياغة الفقرات وإضافة وتعديل وحذف ما يرونه مناسبا، حيث تكونت أداة الدراسة الخاصة بالقيادة التحويلية بصورتها النهائية من (42) فقرة، أما أداة الدراسة الخاصة بفاعلية اتخاذ القرار تكونت بصورتها النهائية من (16) فقرة، والمحلق رقم (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، حيث بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة الخاصة بالقيادة التحويلية (0.97)، وتراوحت قيم معامل الثبات لمجالاتها ما بين (0.90- 0.95)، وهي قيم جيدة للسعي نحو تحقيق أغراض الدراسة، ونتائج الجدول رقم (2) تبين ذلك.

وفيما يرتبط بمعامل الثبات الكلي لأداة الدراسة الخاصة بفاعلية اتخاذ القرار وصل إلى (0.92)، وتراوحت قيم معامل الثبات لمجالاتها ما بين (0.73- 0.81)، وهي قيم جيدة للسعي نحو تحقيق أغراض الدراسة، ونتائج الجدول رقم (3) تبين ذلك.

**الجدول رقم (2): معاملات الثبات لأداة القيادة التحويلية ومجالاتها.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المجالات** | **عدد الفقرات** | **كرونباخ 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** |

**متغيرات الدراسة:**

1. **المتغيرات المستقلة:**

* الجنس وله مستويان هما: (ذكر، أنثى).
* الخبرة ولها ثلاثة مستويات وهي: ( أقل من 5 سنوات، 5- 9 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
* المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات وهي: ( دبلوم فما دون، بكالوريوس، دراسات عليا).
* نوع الاتحاد وله مستويان هما: ( ألعاب جماعية، ألعاب فردية).

1. **المتغيرات التابعة:**

تمثلت المتغيرات التابعة بدرجة الاستجابة لأفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات أداتي الدراسة للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

**المعالجات الاحصائية:**

وللإجابة عن تساؤلات 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.

**عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:**

**أولاً: نتائج التساؤل الأول: ما درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية للقيادة التحويلية، ونتائج الجداول رقم (4-8) توضح ذلك. وبناء على الأوزان النسبية لسلم ليكرت الخماسي تم تفسير النتائج وهي: حسب 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.

1. **مجال التأثير بالشخصية:**

**الجدول رقم (3): 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 اعماله. | 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 بالقدرة القيادية للمدير. | 3.61 | 72.2 | كبيرة |
| 10 | يتقبل المدير الرأي والرأي الاخر من العاملين لإنجاح 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 رقم (3) أن درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية لفقرات مجال التأثير بالشخصية كانت متوسطة على الفقرة (6) وبنسبة مئوية للاستجابة عليها (64.2%)، بينما كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات المتبقية وتراوحت 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%).

1. **مجال التحفيز والإلهام:**

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الفقرات** | **متوسط**  **الاستجابة\*** | **%** | **الدرجة** |
| 1 | يباشر المدير دائما عمله بالتفاؤل والايجابية عندما احاول حل مشاكل العمل | 3.69 | 73.8 | كبيرة |
| 2 | يحث 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 التغير و التطور | 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 | يحث المدير العاملين بالاستمرار على بناء خطط استراتيجية 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 رقم (4) أن درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية لفقرات مجال التحفيز والإلهام كانت كبيرة على جميع الفقرات وتراوحت 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%).

1. **مجال الاستثارة الفكرية:**

**الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال الاستثارة الفكرية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية (ن= 141).**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الفقرات** | **متوسط**  **الاستجابة\*** | **%** | **الدرجة** |
| 1 | يفسح المدير المجال للأفكار الإبداعية الجديدة التي يقدمها العاملين. | 3.55 | 71 | كبيرة |
| 2 | يستخدم المدير حلولا واقعية لمعالجة المشكلات. | 3.50 | 71 | كبيرة |
| 3 | يحفز المدير العاملين لتجريب أساليب وأفكار جديدة تحقق اهداف ورسالة الاتحاد الرياضي | 3.45 | 69 | كبيرة |
| 4 | يوفر المدير البيئة التي تحفز العاملين على الابداع 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 الاستثارة الفكرية** | | **3.44** | **68.8** | **كبيرة** |

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

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

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

1. **مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية:**

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الفقرات** | **متوسط**  **الاستجابة\*** | **%** | **الدرجة** |
| 1 | يستمع 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 النصح والتوجيه للعاملين بالاستمرار | 3.60 | 72 | كبيرة |
| 5 | يعمل المدير على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين. | 3.44 | 68.8 | كبيرة |
| 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 | يُشعر 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 رقم (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 (8.66%- 72%).

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

1. **خلاصة نتائج التساؤل الأول:**

**الجدول رقم (7): 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 رقم (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 ان القيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة وذلك أن أعضاء الاتحادات يجدون أن رؤوساء الاتحادات الرياضية يمتلكون صفات شخصية كارزمية عالية ويحترمونهم وفي الدفع والإلهام الرؤوساء يدركون الحاجة للتغيير ويقدرون العاملين لديهم ويثقون 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 الرؤوساء يتخذون من إجراء التغيير**،** ويقوم المدير بتقييم اعضاء الاتحاد بشكل موضوعي ومنظم، وكذلك يشارك المدير الاعضاء والعاملين في التخطيط لسير عمل الاتحاد بالشكل الصحيح، ولا يسمح للأخرين بالتدخل في صلب عملة، ويتعامل مع العاملين بالأتحادات 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 لأنجاح العمل.
* وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زيد ومفتاح (2018) كلما كانت القيادات الادارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الايجابي والحفز الالهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيها يمتلكون مهارات وقدرات 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، وكذلك اتفقت مع دراسة العواودة (2018) ووجدت علاقة ارتباطيه ايجابية مرتفعة دالة إحصائيا بين ممارسة القيادة التحويلية و المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل و بوليتكنيك فلسطين من جهة نظر الاكادميين، ودراسة التويجري (2017) أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي للقيادة التحويلية كانت عالية .
* واتفقت مع دراسة (Yingxiu Yang, 2014) أن تطوير القيادة التحويلية مبني على صياغة الفكرة، إضافة إلى العديدمن القضايا المتعلقة بتطوير القيادة التحويلية التي تم تناولها في هذه الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن قيادة المدراء أهم ما يؤدي تطوير الدراسة بشكل سريع .
* واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الطحاينة وعودات (2014) درجة ممارسة المدربين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام وكان اكثر 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 مرتفعا.
* واتفقت مع دراسة ديفيس (Davis, 2002) حيث اشارت النتائج إلى وجود علاقات دالة بين سلوك القيادة الجاذبة (الكاريزما) والاعتبار الفردي. كما بينت النتائج أن السلوكات القيادية للمدير الرياضي ساهمت في تفسير (68%) من التباين في رضا المدربين، كما وبينت ان (77%) من التباين المفسر في الفاعلية كان مرتبطاً بالسلوكات القيادية للمدرير الرياضي .
* وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من عماير ومحمد (2019) . أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادية التحويلية لدى مديري المدارس يف مديرية تربية قصبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك أختلفت مع دراسة مصطفي (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، وكانً أكثر مجالات القيادة التحويلية الممارسة هي مجال الاستثارة الفكرية الترتيب"، تلاه التأثير المثالي، ثم الدافعية الإلهامية و أخيرا الاعتبارات الفردية.
* واختلف مع دراسة عبد الحافظ (2017) بوجد قصور في تطبيق القيادة التحويلية داخل مديريات الشباب والرياضة، هناك قصور في تطبيق القدرات الإبداعية لدي 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 رؤوساء الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى سمات القائد التحويلي بمستوى متوسط، إن التحفيز الايجابي والمشاركة في اتخاذ القرار من الساليب التي تقلل مقاومة التغيير بشكل متوسطة، أما كفاية الاتصالات وتوفير قيادة إدارية وتوقيت التغيير فتقلل التغيير 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)؟**

وللإجابة عن التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها تبعا إلى متغيري الجنس ونوع الاتحاد، ونتائج الجدولين رقم (15، 20) تبين ذلك. ولتحديد الفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها تبعا 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:

1. **متغير الجنس:**

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

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الجنس**  **المجالات** | **ذكر**  **(ن= 112)** | | **أنثى**  **(ن= 29)** | | **قيمة**  **(ت)** | **مستوى الدلالة\*** |
| **المتوسط** | **الانحراف** | **المتوسط** | **الانحراف** |
| **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 الفردية** | 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 (α ≤ 0.05).

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

ويعزو الباحثون ذلك النتيجة سواء كان ذكر أو أنثى يتعامل القائد التحويلي معهم بثقة وبصدق ولهم نفس الدرجة من التقدير والاحترام في الاتحادات الرياضية الرياضية وشعورهم بالارتياح والحرية في العمل مع القائد التحويلي، ويتعامل معهم بالمساواة والعدل والابتعاد عن المحسوبية، ويستخدم معهم التحفيز والالهام بنفس الدرجة سواء كان ذكر أو أنثى، ويباشر معهم بنفس الدرجة من التفاؤل والايجابية والإبداع والابتكار والتجديد، وبالتالي عمل القائد قائم على تطوير جميع العاملين بالاتحادات الرياضية وذلك من خلال زيادة دافعية العاملين للأرتقاء بأدائهم ويحفزهم نحو التغير والتطوير ويشجعهم على التنمية المهنية، ويقدر الأداء المتميز وبالتالي تكون آلية الاتصال المستخدمة معهم الاتصال المباشر والمفتوح مع العاملين ويعمل القائد على زرع القيم المثلي .

مما يبين أن اكثر الأساليب فاعلية في التقليل من مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية هي التحفيز الايجابي والمشاركة في القرار، ولعل السبب هو ان 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. وان 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 (اللوزي، 2003) الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أم ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقراراهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وروح معنوية عالية .

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

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من حداد (2006) وإدوارد (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.

وأختلفت هذه النتيجة مع دراسة المعايطة والحراحشة (2018) الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أستجابات أفراد عينة الدراسة وتعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور .

وأختلفت مع دراسة عياصرة (2003)، وعبد الرحمن (2001) التي أظهرت وجود فروق في الأنماط القيادية ولصالح الذكور .

1. **متغير الخبرة**

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

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الخبرة**  **المجالات** | **اقل من 5 سنوات**  **(ن= 48)** | | **5-9 سنوات**  **(ن= 35)** | | **10 سنوات فأكثر**  **(ن= 58)** | |
| **المتوسط** | **الانحراف** | **المتوسط** | **الانحراف** | **المتوسط** | **الانحراف** |
| **التأثير بالشخصية** | 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 رقم (10) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها**

**لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى متغير الخبرة (ن= 141).**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المجلات** | **مصدر التباين** | **مجموع مربعات الانحراف** | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | **قيمة**  **( ف )** | **مستوى**  **الدلالة\*** |
| **التأثير بالشخصية** | 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 (α ≤ 0.05).

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

ويعزو الباحثون عدم وجود فروق في القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الخبرة الادارية، مهما كانت الخبرة الادارية لديهم سواء كانت الخبر أقل من (5) سنوات أو أكثر من (5) سنوات أو أكثر من (10) سنوات، لديهم نفس الامتيازات من حيث التأمين والراتب والأمان الوظيفي والراتب التقاعدي، وبالتالي يتعامل معهم القائد التحويلي بنفس الدرجة من حيث الاستماع الى جميع العاملين ويحترم مشاعرهم والاهتمام بحاجات العاملين الشخصية وكذلك يراعي الفروق الفردية في تعاملة مع العاملين، ويقدم القائد النصح والارشاد والتوجيه للعاملين بأستمرار، ويعمل عل تفويض بعض الصلاحيات لدى العاملين مهما كانت خبرته الادارية، 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.

أتفقت هذه النتيجة مع دراسة حداد (2006) ودراسة العنزي (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 الدمقراطي، وأختلفت هذه الدراسة مع دراسة الدهمشي (2005) ودراسة ثوراس (2009) التي أظهرت فروق ذات دلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

وأختلفت هذه النتيجة مع دراسة المعايطة والحراحشة (2018) الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أستجابات أفراد عينة الدراسة وتعزى لمتغير الخبرة وجاءت الفروق لصالح الخبرة أكثر من من (5) سنوات .

1. **المؤهل العلمي:**

**الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى متغير المؤهل العلمي (ن= 141).**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المؤهل العلمي**  **المجالات** | **دبلوم فما دون**  **(ن= 28)** | | **بكالوريوس**  **(ن= 85)** | | **دراسات عليا**  **(ن= 28)** | |
| **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 |

**الجدول رقم (12) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها**

**لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى متغير المؤهل العلمي (ن= 141).**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المجلات** | **مصدر التباين** | **مجموع مربعات الانحراف** | **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 (α ≤ 0.05).

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 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 او 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 تساعدهم على الابداع لاداري والابتكار والتجديد، مما يساعد الانتماء والولاء للمؤسسة أو الاتحاد الرياضي، وبالتالي يعمل القائد الى تحويل الأهداف والرؤى الى واقع ملموس .

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

وأختلفت هذه النتيجة مع دراسة المعايطة والحراحشة (2018) الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أستجابات أفراد عينة الدراسة وتعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

1. **متغير نوع الاتحاد:**

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

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **نوع الاتحاد**  **المجالات** | **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 |
| **الاستثارة 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 (α ≤ 0.05).

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 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 كات الاتحاد الرياضي لعبة جماعية أو فردية لديهم نفس التاثير للقيادة التحويلية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تتسم بقوة شخصيتها وبلباقتها المهنية كونها صادقة مع العاملين، حيث أن العلاقة بين القيادات الادارية والعاملين تتسم بالثقة وهذا يؤدي إلى وجود الاحترام والتقدير بين القيادة الادارية والعاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، حيث أنها تضع أهداف مشتركة للعاملين وتشجع مجموعات العمل المختلفة وتنمى فكرة العمل ضمن مجموعات لما فيه من إثراء للعاملين وتقدم نماذج ذات معنى وقيمة في العمل مما يؤثر ايجابياً في الأداء، الأمر الذي يترتب عليه زيادة شعورهم بالتمكين، وكذلك يعزو الباحث 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، 2009) والتي أكدت أن القيادات الأمنية في قطاع الشرطة تتوفر لديها سلوكيات القيادة التحويلية ومنها الحفز الإلهامي، وكذلك دراسة (بني عيس، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى تمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط لخصائص القيادة التحويلية ومنا الحفز الإلهامي، ودراسة (الفقية، 2006) والتي أشارت نتائجها على ان مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة ومنها الحفز الإلهامي.

وتختلف مع نتائج دراسة (العامري، 2002) والتي خرجت نتائجها بعدم توفر سلوك القيادة التحويلية ومنها الحفز الإلهامي في الأجهزة الحكومية السعودية، وكذلك دراسة (العمري، 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 الباحث الاختلاف في النتائج كون هذه الدراسات قبل عدة سنوات، وحداثة موضوع القيادة التحويلية في ذلك الحين، وكذلك لاختلاف مجتمع الدراسة.

**التوصيات:**

**من خلال عرض نتائج الدراسة الحالية توصل الباحثون الى الاستنتاجات الاتية:**

1. درجة ممارسة القيادة التحويلية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت مرتفعة .
2. الاتحادات الرياضية لفلسطينية(الجماعية والفردية) لهم نفس التأثر بالقيادة التحويلية واتخاذ القرار.
3. لم يكن هنال فروق دالة للمتغيرات الآتية (الجنس، الخبرة الادارية، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد) على القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية .

**التوصيات:**

**من خلال عرض النتائج والاستنتاجا، توصل الباحث الى التوصيات الاتية:**

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.
2. عقد دورات تدريبية ولقاءات تربوية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية من أجل رفع كفاءاتهم وتعميق إدراكهم لمفهوم القيادة التحويلية.
3. اجــراء دراســات مقارنــة بــين مختلــف فئــات العــاملين فــي المجــال الرياضــي كالاتحــادات الرياضية والأندية والجامعات لموضوعى القيادة التحويلية.
4. زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنباً إلى جنب مع احتياجات القيادة الادارية 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.

**المراجع العربية:**

* الطحاينة، زياد لطفي، عودات، معين عبدالله.(2014). السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد20، عمان.
* أفوليو، بروس .(2003). تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .
* حريم، حسين.(2003). إدارة المنظمات، منظور كلي،ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
* العازمي، محمد حامد .(2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
* الغامدي، سعيد.(2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى السعودية.
* الهواري، سيد.(1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة.
* الكواز، عدي غانم، إسماعيل، رياض أحمد، إبراهيم، عبد الرحمن، حميد، عمر نعمان .(2003). القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليله في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد19، العدد60، بغداد.
* بني هاني، محمد، مصطفى اميرة.(2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وثقا لنموذج جولمان في القياده.
* إمام،محمود السيد.(2019) . القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية ،جامعة مدينة السادات – مصر .
* هادي، حيدر عبد النور.(2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة،جامعة القاسم الخضراء،رئاسة الجامعة ، قسم ضمان الجودة.
* العواودة، انتصار طالب.( 2018).علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما،جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
* 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).
* الساعاتي، عفاف، 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).
* الغزالي،حافظ،.(2012).**اثر القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**،رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
* هداف،سامي،عايد.(2011).**دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.**رسالة ماجستير،غير منشورة،كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر بغزة.
* عمايرة، 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 .
* مصطفى, شذى. (2018 .)القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عمان العربية, الاردن.
* مطهر، عبد الغني محمد صالح .(2014). مدركات القادة الإداريين للإبداع واتخاذ القرار القيادي في الاتحادات الرياضية في اليمن، مجلة التحدي، العدد رقم (6) .
* التويجري، هيلة. (2017 .)القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الاشراف التربوي بمدينة بريده في منطقة القصيم (دراسة ميدانية). مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(3)،611-647.
* هداف سامي،(2011).دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.كلية التربية، قسم اصول الدين، جامعة الازهر بغزة.
* الاخضر،صياحي.(2019).دور القيادة التحويلية فيتحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.اطروحه لنيل شهادة دكتوارة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
* لعيايدة، محمد.(2019).الانماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية.دراسة ميدانية،قسم الادارة والتسيير الرياض،جامعة محمد بوضياف المسلية.
* الطوخى، خالد عبد الستار .(2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري بمديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، القاهرة.
* زيد، زاوي، مفتاح، عمرون. (2018). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية "دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة"، **مجلة الابداع الرياضي**، الجزائر .
* زياني،ايمان.(2014). تأثير القيادة التحويلية على اداء المنظمة (**دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى – اوماش-)**، بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتيسير، جامعة بسكرة.
* عبد المحسن بن عبدالله بن على الغامدي.(2012). القيادة التحويلية وعلاقتها بالمستوى الولاء التنظيمي لدى ضباط الميدانيين بقيادة حرس حدود بمنطقة مكة المكرمة،رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية ، السعودية.
* العمري،مشهور.(2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر ادارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعه الملك سعود،الرياض،السعودية.
* العازمي،محمد بزيع حامد بن تويلي(2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض .
* جاسم، محمد سالم .(2020). القيادة التحويلية لمدراء النشاط الرياضي والكشفي ودورها في مجالات التغيير التنظيمي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية، راسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة تكريت، بغداد .
* العامري، أحمد بن سالم .(2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 9(1) .
* الغامدي، سعيد .(2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القري السعودية

**المراجع الاجنبية:**

* 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.
* Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the omponents of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnairr. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-62.
* Carleo, A. (1989). Job Satisfaction among fulltime faculty in L. A. Community college district California. DAI vol. 50 p.
* 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.
* Bass, B. M., (1994), Improving Organizational Effective through Transformational Leadership, London, sage Publication.
* Johns, Garth.R (1995): Organization Theory, Text and Cases setts, Addison Wesley Poblishing Co. New York .
* Yuki, G(1989) Managerial Leadership, A Review Theoryand Research, Journal of Management Vol. 15 No.2.
* 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.
* Tulin Atan، Şaban Ünver, Abdurrahim Kaplan, İzzet İslamoğlu\* , Gül Demir.(2018).
* Faculty of Yasar Dogu Sports Sciences, Ondokuz Mayıs University, Samsun, Turkey
* Eren, E. (2010). Organizational Behavior and Psychology. Beta Basım, İstanbul.
* Mullıns, L. J. (1996), Management and Organizational Behaviour (6th ed., p. 651). Prentice Hall.