

القيادة التحويلية وعلاقتها بالكفايات الإدارية لدى مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت

د / **خلود خلف ساكت الشمري**

المقدمة:

إن القيادة نشاط إنساني أزلي قديم قدم الانسان نفسه، فكل تجمع بشري قل أو كثر يحتاج إلى قيادة توجه نشاطه وترشد ممارساته، وتحفزه لتحقيق الأهداف المشتركة وتعد القيادة هي مفتاح النجاح في أي عمل، ويقول John C. Maxwel إن كل شيء يتوقف على القيادة، وتتغير المؤسسة عندما يتغير القائد. ونظراً لأن الحياة تغيرت وظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطاً كبيرة على الأفراد وعلى المؤسسات المختلفة. (ربيع، ٢٠١٥: ١٢٠٤)

لذا غدا من الأهمية تطوير قدرات الأفراد في المؤسسات التعليمية، في شتى المجالات، وخاصة لرواد النشاط الرياضي، وتدريبهم بما يمكنهم من مسايرة التطور المتواصل في دور الإدارة في تحقيق عملية النجاح، ويجب أن تعرف القيادات أن دورهم في القيادة يجب أن يكون وفق عملية مخططة هادفة إلى تغيير سلوك المتدربين، وتحسين أدائهم، ورفع كفايتهم الإنتاجية. (السعود، ٢٠٠٩: ٩٣)

وعلى القائد أن يقوم بتعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل، لإحداث تغييرات في سلوك الأفراد، وعاداتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، وقدراتهم اللازمة لأداء عملهم للوصول إلى أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها على السواء (ياغي، ٢٠١٠: ٦)

ويشير "الترك" (٢٠٠١: ٣) أن من يمارسون العمل الإداري يجب أن يعرفوا ما يتميز به هذا العمل وما يتطلبه من قدرات، وفي حالة عدم إلمامهم ومعرفتهم به فسوف يؤدي ذلك إلى أخطاء في العمل، ربما تصل إلى إخفاق مؤسساتهم في تحقيق أهدافها، فالعمل الإداري في المجال الرياضي يخضع لعدة أسس يستطيع من خلالها تحقيق أهدافه، وإذا لم يكن القائمون على هذا العمل متفهمين تماماً لدورهم أصبحت هناك صعوبة في تنفيذ ما يوكل إليهم من أعمال وبالتالي تعثروا في تحقيق الأهداف، وما يبرز أهمية دراسة الإدارة الرياضية كعلم أن العمل الإداري بطبيعته لا ينفصل عن مضمونه الفني، وأن رفع مستوى الأداء الإداري والرياضي على كافة المستويات، وتحقيق الأهداف الموضوعية رهن الكفاءة الإدارية العالية للعاملين في المجال الرياضي، ومجموعة من الصفات التي يجب أن يتسم بها كل من يتصدر

^١ موجهة تربية بدنية - بوزارة التربية - بدولة الكويت.

لقيادة العمل الرياضي أهمها: الطموح والقدرة على الترابط بين العاملين، والتوازن العاطفي، والتمتع بمهارات الاتصال والعدالة والتفهم الكامل لأهداف ونظام ولوائح وقوانين المؤسسة التي يقودها ولقدرات كل شخص يعمل معه، وما يستطيع هذا الشخص أن يقدمه، وكذلك التنسيق بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين، وإقامة علاقات إنسانية بنزاهة، واتخاذ القرارات المناسبة، وأن يتمتع بصحة ولياقة بالإضافة إلى تحمل المسؤولية وفهم العمل. والتي تجعله يحقق الهدف في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة مادية، مستخدماً أساليب الإدارة ومهاراته في الإشراف على جميع العاملين معه.

كما يوضح كريسان **Crisan** (5: 2004) أن التدريب القائم على الكفايات من أبرز الاتجاهات السائدة في تدريب رواد النشاط الرياضي، مما يتطلب تحديد الكفايات والمهارات اللازمة للإداريين، والكفاية تعرف بالترابط المتناغم لمجموعة السمات الشخصية، والمعارف والمهارات، والاتجاهات والقيم والمعتقدات التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتي تساعده على إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية

ويرى تشين تشين **Chun- Chin** (2007,33) أن القيادة التحويلية تتعدى تركيزها على القائد والمقودين، إلى تفحص العلاقة بينهم، وسعيها لمشاركة المقودين احتياجاتهم، ودفعهم لأن يكونوا قادة إداريين وفقاً للقيادة التحويلية، والكفايات الإدارية. **مشكلة الدراسة:**

في ظل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع العربي على وجه العموم بالإضافة إلى ما تم من استحداث لائحة جديدة للاتحادات الرياضية، عمل فيها المختصون، وشارك فيها الشباب الكويتي، وتم فيها مراعاة طموحات وتطلعات الشباب الكويتي في ظل تلك الفترة المليئة بالمتغيرات، ووجود مجتمع شبابي يصبو نحو كسر كلا القيود ويحقق ويواكب التقدم، من هنا كانت الحاجة الماسة لبروز قيادات أكاديمية رياضية لديها إدراك حقيقي ووعي بمجريات الأحداث ومواكبة للتغيرات، علمية بأفكار الشباب الكويتي، قادرة على استيعاب كل تلك الاختلافات في التوجهات والرؤى السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتنوع الإيدلوجي لأفكار تلك الفئة الغالية من شباب الكويت الذين هم عماد مستقبلها وباعث نهضتها ومحقق أمانيتها، حيث تعتمد هذه القيادات على توظيف طاقات الشباب الكويتي على أكمل وخير وجه من خلال قيادتها لتلك الاتحادات الطلابية المنتشرة على مستوى الجامعات الكويتية، وتكون قادرة على إيجاد حلول غير تقليدية لا تعتمد على الانماط والأساليب القديمة، ويكون لديها الفاعلية والسرعة وقادرة على إحداث التغيير والفرق ومثال

يحتذ بهل ذلك الجيل لمساعدتهم على نمو أفكارهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم وخلق جيل من شباب القادة يحمل راية ومشاعل النور والتقدم والرقى.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة التحويلية:

عرفها "القيسي" (٢٠٠٩: ١٩٣) بأنها: "هي تعنى تحويل المنظمة ونقلها مما هي في الواقع إلى الحياة المثلى وهي محاولة جديدة لتغيير القيادة عالية الأداء وبرزت للبحث عن نموذج جديد للقيادة يمكن الاعتماد عليه في تحديد السلوك الذي يغطي مدى واسعاً وبحث المرؤوسين على مستوى أداء عالي ومتميز."

وعرفها "الغزو" (٢٠١٠: ٩٧) أنها: "مستوى متطور من القيادة السحرية وأشمل منها وسميت تحويلية لأن القادة يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاية الإدارية".

أهداف الدراسة:

- الوقوف على مدى توافر الكفايات الإدارية لدى القيادات مديري الاندية الرياضية بدولة الكويت في ضوء نمط القيادة التحويلية.
- الوقوف على الأسس النظرية المرتبطة بالقيادات التحويلية وعلاقتها بالكفايات الإدارية للقيادات بالأندية الرياضية بدولة الكويت.
- التعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات القيادات الرياضية لمديري الاندية على مقياس القيادة التحويلية وأبعادها (الجاذبية (التأثير المثالي) الحفز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفردي).

تساؤلات الدراسة:

- ١- ما هي الأسس النظرية المرتبطة بالقيادة التحويلية، والكفايات الإدارية اللازمة لمديري الأندية الرياضية بدولة الكويت؟
- ٢- هل توجد علاقة ارتباط دالة بين القيادة التحويلية والكفايات الإدارية لدى مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت؟

إجراءات الدراسة:

عينة الدراسة:

تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة من القيادات الإدارية الرياضية (بالأندية الرياضية) قوامها (٥٠) تتراوح أعمارهم بين (٣٠-٥٠) عام بمتوسط عمر زمني (٤٠)

أدوات الدراسة:

- مقياس القيادة التحويلية لدى مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت (إعداد الباحثة)
 - مقياس الكفايات الإدارية لدى مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت. (إعداد الباحثة)
 - (١) مقياس القيادة التحويلية ل مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت:
- قامت الباحثة بإعداد مقياس القيادة التحويلية لدى مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت وقد اتبع الباحثة في بناء المقياس الخطوات التالية :

أ- تحديد أبعاد المقياس :

قامت الباحثة بتحديد أبعاد القيادة التحويلية كما يتضمنها المقياس الحالي بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة بما تتضمنه من تعريفات مختلفة للقيادة التحويلية، وخصائص العينة.

- ٢- بعض المقاييس التي تناولت قياس القيادة التحويلية ومنها: القريحي، أفراح، (٢٠١٤)؛ جيعان، منى (٢٠١٣)؛ المبيضين، أحمد على (٢٠١٣)؛ الكواز، عدى (٢٠١٣)؛ نعتاتي، عبدالمحسن، (٢٠٠٨)؛ مفضى، نعمت، (٢٠٠٧)؛ عمرو، (٢٠٠٧)؛ العمرانى، (٢٠٠٤)، وفي ضوء الدراسات والمصادر السابقة قام الباحثة بتحديد أبعاد القيادة التحويلية كمفهوم متعدد الأبعاد يتضمن (التأثير المثالي، الحفز الإلهامى، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية).

ب- صياغة مفردات المقياس.

من خلال المصادر السابقة، وبناءً على تعريف كل بعد من أبعاد مقياس القيادة التحويلية، قامت الباحثة بصياغة مجموعة من المفردات التي تنتمي لكل بعد من أبعاد المقياس وعددها (٤٧) مفردة.

ج- طريقة الإجابة على المقياس وتقدير الدرجة.

يحدد المفحوص درجة انطباق المفردة عليه باختيار بديل واحد من خمس بدائل هي (دائماً، غالباً، محايد، نادراً، أبداً).

تتراوح درجة المفحوص بين ١ - ٥ درجات لكل مفردة، حيث يعطى البديل دائماً (خمس درجات)، البديل غالباً (٤ درجات) والبديل محايد (٣ درجات)، والبديل نادراً (درجتان)، والبديل أبداً (درجه واحده) إذا كانت المفردة موجبة وبالعكس إذا كانت المفردة سالبة.

المؤشرات السيكو مترية لمقياس القيادة التحويلية لرواد النشاط الرياضي الأندية الرياضية بدولة الكويت:

(٢) مقياس الكفايات الإدارية مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت:

قامت الباحثة بإعداد مقياس الكفايات الإدارية كأداة لقياس الكفايات الإدارية لدى مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت، وقد اتبع الباحثة فى بناء المقياس الخطوات التالية:
التعريف الإجرائي للكفايات الإدارية:

بأنها القدرة المعرفية والأدائية، والمهارات الذاتية والإدراكية والإنسانية والتنظيمية التي يجب أن يمتلكها القيادات بالأندية الرياضية بدولة الكويت للقيام بأعمالهم، وتأدية مهامهم بكفاءة وفاعلية، والمساعدة على رسم السياسات التربوية، ووضع الأهداف والعمل على تحقيقها، وذلك من أجل رفع درجة رضا المرؤوسين وقناعاتهم وولائهم، وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها.

وقد استمدت الباحثة التعريف الإجرائي للكفايات الإدارية ومفردات المقياس مما يأتي :
الإطار النظري والدراسات السابقة وما تتضمنه من تعريفات مختلفة للكفايات الإدارية، وكذلك خصائص مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت.

أ- تحديد أبعاد المقياس :

قامت الباحثة بتحديد أبعاد الكفايات الإدارية كما يتضمنها المقياس الحالي بناء على

١- الإطار النظري والدراسات السابقة بما تتضمنه من تعريفات مختلفة للكفايات الإدارية، وخصائص العينة.

٢- بعض المقاييس التي تناولت قياس الكفايات الإدارية ومنها (الترك، نجوى (٢٠٠١)؛ أبو أسنينة، (٢٠١١)؛ العازمي، عايض، (٢٠١١)؛ الفار، شهناز، (٢٠١٣)؛ فرعون، منصور، (٢٠٠٩)؛ مطر، عيسى، (٢٠٠٤)؛ فضل الله، (٢٠٠٩)؛ أبو نمره، (٢٠١٠)؛ مفضى، نعمت، (٢٠٠٧) وفى ضوء المصادر السابقة قام الباحثة بتحديد أبعاد القيادة التحويلية كمفهوم متعدد الأبعاد يتضمن (التخطيط، التنظيم والتنسيق، التوجيه والإرشاد، الاتصال، الرقابة والتقويم).

ب- صياغة مفردات المقياس.

من خلال المصادر السابقة، وبناءً على تعريف كل بعد من أبعاد مقياس الكفايات الإدارية، قام الباحثة بصياغة مجموعة من المفردات التي تنتمى لكل بعد من أبعاد المقياس وعددها (٦٧) مفردة.

ح- طريقة الإجابة على المقياس وتقدير الدرجة.

يحدد المفحوص درجة انطباق المفردة عليه باختيار بديل واحد من خمس بدائل هي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة).

تتراوح درجة المفحوص بين ١ - ٥ درجات لكل مفردة، حيث يعطى البديل أوافق بشدة (خمس درجات)، البديل أوافق (٤ درجات) والبديل محايد (٣ درجات)، والبديل أعارض (درجتان)، والبديل عارض بشدة (درجه واحد) إذا كانت المفردة موجبة وبالعكس إذا كانت المفردة سالبة.

تطبيق المقياس في صورته النهائية

بعد إجراء المعاملات العلمية للمقياس، والتحقق من صدق العبارات وثباتها، واستقر المقياس في صورته النهائية (مرفق).

وبذلك تم تطبيق المقياس في صورته النهائية على أفراد عينة الدراسة من العاملين مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت، وفقا لميزان التقدير الثلاثي (موافق- إلى حد ما- غير موافق)، وقد تم تصحيح عبارات الاستبانة بحيث أعطيت الإجابة (موافق) ثلاث درجات والإجابة (إلى حد ما) درجتين والإجابة (غير موافق) درجة واحد، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

تعرض الباحثة نتائج الدراسة وتفسيرها، حيث يعرض نتائج كل فرض، ثم تفسيره، وذلك في ضوء نتائج الدراسات السابقة، والإطار النظري للدراسة.

نتائج الفرض الأول:

جدول (١)

دلالة الفرق بين الذكور والإناث لاستبانة القيادة التحويلية وأبعادها

البيان المستوي	العينة			درجة الحرية	قيمة "ت" الجدولية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوي الدلالة
	ن	م	ع				
التأثير المثالي	٢٨	٥٥.٢	٢.٣	٤٨	٢.٠٢	٥.٣	دالة عند مستوي ٠.٠٥
الحفز الإلهامي		٥١.٠	٣.٢			٤.٢	
الاعتبارات الفردية		٥٠.٥	٢.٣			٣.٥	
الاستثارة الفكرية		٤٧.٤	٣.٠			٠.٠٧٦	
المقياس ككل		٦٨.٦	٣.١			٤.٧	دالة عند مستوي ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق وجود فرق دال إحصائياً في نمط القيادة التحويلية علي أبعاد المقياس والمقياس ككل لصالح الذكور، ما عدا محور الاستثارة الفكرية حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (٠.٠٧٦) وهي أقل من قيمة "ت" الجدولية لذا فهي غير دالة إحصائياً.
تفسير نتائج الفرض الأول:

تشير نتائج جدول (١٦) إلى وجود فروق دال إحصائياً بين متوسط درجات مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت على مقياس القيادة التحويلية وأبعادها (الجاذبية- التأثير المثالي- الحفز الإلهامي- الاعتبار الفردي)

وتتفق الدراسة إلى حد ما مع داسه كل من دراسة عواد، أحمد (٢٠١٢)، ودراسة عواد، ريم (٢٠١٢)، دراسة (Barnet (2010)، دراسة (Bush (2002)، وذلك بارتفاع مجالات القيادة التحويلية، ويرجع ذلك لزيادة رغبة عينة البحث في أن ينالوا أعلى التقييمات لأنفسهم، وزيادة رغبتهم الحقيقية في احتلال مراكز قيادية فعالة ومؤثرة، وكذلك زيادة رغبتهم في امتلاك الصفات القيادية، وبالتالي يسعون دائماً في حضور وتنسيق الدورات والورش التطويرية في مجال القيادة التحويلية، والتي قد تعقد بأماكن بعيدة عن مواطن السكن لديهم، وبالتالي مما يكون عائق لدى العديد، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود أيضاً إلى الكاريزما الشخصية، وحبهم الشديد للقيادة وخاصة القيادة التحويلية، وتدريبهم على السلوكيات التي تحفز على التأثير الإلهامي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية.

نتائج الفرض الثاني:

جدول (٢)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمحاو مقياس القيادة التحويلية من حيث متغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان المستوي
٠.٠٠١	٨.٧	٧٧.٩	٢	١٥٥.٨	بين المجموعات	التأثير المثالي
		٨.٩	٤٧	٤٢٠.٠	داخل لمجموعات	
			٤٩	٥٧٥.٨	المجموع الكلي	
٠.٠٠٤	٦.٢	٨٠.٣	٢	١٦٠.٧	بين المجموعات	الحفز الإلهامي
		١٣.٠	٤٧	٦٠٩.٣	داخل لمجموعات	
			٤٩	٧٧٠.٠	المجموع الكلي	
٠.٠٠٠	١٠.٤	٦٩.٠	٢	١٣٨.٠	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
		٦.٦	٤٧	٣١١.٣	داخل لمجموعات	
			٤٩	٤٤٩.٣	المجموع الكلي	

تابع جدول (٢)
يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمحاوَر مقياس القيادة التحويلية من حيث متغير الخبرة

البيان المستوى	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	٤٢.٣	٢	٢١.٢	٣.٢	٠.٠٤٨
	داخل لمجموعات	٣٠٦.٨	٤٧	٦.٥		
	المجموع الكلي	٣٤٩.١	٤٩			
المقياس ككل	بين المجموعات	١٥٩٤.٥	٢	٧٩٧.٣	١٢.٢	٠.٠٠٠
	داخل لمجموعات	٣٠٦٣.١	٤٧	٦٥.٢		
	المجموع الكلي	٤٦٥٧.٦	٤٩			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين مستوى الخبرة أقل من ٩ ومستوى الخبرة من ٩ إلى ١٧ سنوات ومستوى الخبرة أكثر من ١٧ سنة لصالح مستوى الخبرة من ٩ إلى ١٧ سنوات وأكثر من ١٧ سنة في جميع محاور الاستبانة والاستبانة ككل.

جدول (٣)
نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين عينة الدراسة في محاور الاستبانة والاستبانة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	اتجاه الفروق	
			أقل من ٩ سنوات	أكثر من ١٧ سنة
التأثير المثالي	أقل من ٩ سنوات	٥١.٧		
	من ٩-١٧ سنوات	٥٥.٧		
	أكثر من ١٧ سنة	٥٤		
الحفز الإلهامي	أقل من ٩ سنوات	٦٥.٤		
	من ٩-١٧ سنوات	٦٩.٥		
	أكثر من ١٧ سنة	٦٧.٢		
الاعتبارات الفردية	أقل من ٩ سنوات	٤٧.٥		
	من ٩-١٧ سنوات	٥١.١		
	أكثر من ١٧ سنة	٥٠.٣		
الاستثارة الفكرية	أقل من ٩ سنوات	٣٩.٦		
	من ٩-١٧ سنوات	٤٠.٩		
	أكثر من ١٧ سنة	٣٨.٣		
المقياس ككل	أقل من ٩ سنوات	٢٠.٤.٢		
	من ٩-١٧ سنوات	٢١٧.٣		
	أكثر من ١٧ سنة	٢٠٩.٣		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين مستوى الخبرة من ٩ إلى ١٧ سنوات ومستوى الخبرة أقل من ٩ سنوات لصالح مستوى الخبرة من ٩ إلى ١٧ سنوات في محوري التخطيط والتنظيم والتنسيق والمقياس ككل ووجود فرق دال في مستوى الخبرة من ٩ إلى ١٧ سنوات ومستوى الخبرة أكثر من ١٧ ومستوى الخبرة أقل من ٩ سنوات لصالح مستوى الخبرة من ٩ إلى ١٧ أكثر من ١٧.

تفسير نتائج الفرض الثاني:

تشير نتائج الفرض الثاني إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين مستوى الخبرة أقل من ٩ ومستوى الخبرة من ٩ إلى ١٧ سنوات ومستوى الخبرة أكثر من ١٧ سنة لصالح مستوى الخبرة من ٩ إلى ١٧ سنوات وأكثر من ١٧ سنة في جميع محاور الاستبانة والاستبانة ككل، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الشوادفي، محمد (٢٠١١)، ودراسة جيعان منى (٢٠١٣)، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة عيسى (٢٠٠٨)، (Lea (2011)، ودراسة (Barent(2010)، وقد ترجع الفروق التي تعزى إلى متغير الخبرة إلى بعض التغيرات المتطورة التي تطرأ كل يوم على مجال الإدارة والقيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة، ويتضح أنه كلما زادت سنوات الخبرة زادت القيادة التحويلية لدى الأندية الرياضية بدولة الكويت، لما يكتسبه من خبرات تواكب التطورات المحلية والعالمية والاطلاع على كل ما هو جديد في المجال، وقد يرجع ذلك للتطورات التكنولوجية الحديثة التي تساعد في اكتساب تلك الخبرات المتطورة العالمية، والاطلاع على كل ما هو جديد ويعتبر تطوير للقديم وبهذه الصورة تلعب الخبرة دوراً كبيراً لاكتساب الخبرات القديمة من قبل، والخبرات الحديثة في الحاضر، وقد ترجع الفروق إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة زادت فرص الدورات التدريبية التنموية في مجال الإدارة والقيادة الحديث، وكذلك أيضاً زادت فرص الحضور للمؤتمرات المحلية والعالمية في مجال الإدارة والقيادة الحديث، وقد ترجع أيضاً تلك الفروق إلى كثرة الاطلاع وثقل المعرفة بحكم الخبرة والكادر التعليمي التي توصل إليه القادة التحويليين.

جدول (٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمحاور استبانة الكفايات الإدارية من حيث متغير الخبرة

البيان المستوي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	٣٢١.٤	٢	١٦٠.٧	١٤.٨	٠.٠٠٠
	داخل لمجموعات	٥٠٨.٦	٤٧	١٠.٨		
	المجموع الكلي	٨٣٠.٠	٤٩			
التنظيم والتنسيق	بين المجموعات	٢٨٥.٤	٢	١٤٢.٧	١٩.١	٠.٠٠٠
	داخل لمجموعات	٣٥٠.٤	٤٧	٧.٥		

تابع جدول (٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمحاور استبانة الكفايات الادارية من حيث متغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان المستوي
٠.٠٠٠٠	٩.٠	١٠٦.١	٢	٦٣٥.٨	المجموع الكلي	التوجيه والإرشاد
		١١.٧	٤٧	٢١٢.٢	بين المجموعات	
			٤٧	٥٥١.٨	داخل لمجموعات	
٠.٠٠٠٢	٧.٣	٧٧.٤	٢	٧٦٤.٠	المجموع الكلي	الاتصال
		١٠.٦	٤٧	١٥٤.٧	بين المجموعات	
			٤٧	٤٩٦.٥	داخل لمجموعات	
٠.٠٠٠٠	٩.٠	١١٨.٢	٢	٦٥١.٣	المجموع الكلي	الرقابة والتقييم
		١٣.١	٤٧	٢٣٦.٥	بين المجموعات	
			٤٧	٦١٧.٦	داخل لمجموعات	
٠.٠٠٠٠	٢٥.٠	٢٨٩٧.٢	٢	٨٥٤.١	المجموع الكلي	الاستبانة ككل
		١١٥.٧	٤٧	٥٧٩٤.٥	بين المجموعات	
			٤٧	٥٤٣٧.٠	داخل لمجموعات	
			٤٩	١١٢٣١.٥	المجموع الكلي	

يتضح من الجدول السابق وجود فرق ذا دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في درجة موافقة افراد العينة على استبانة الكفايات الادارية في المحاور الخمسة والاستبانة ككل ولمعرفة اتجاه الفروق لصالح أي مستوى من مستويات الخبرة استخدم الباحثة اختبار شافيه Scheffe

جدول (٥)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين عينة الدراسة في محاور الاستبانة والاستبانة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	اتجاه الفروق		
			أقل من ٩ سنوات	من ٩-١٧ سنوات	أكثر من ١٧ سنة
التخطيط	أقل من ٩ سنوات	٥٩.٤٨		*٤.٧	*٥.٥
	من ٩-١٧ سنوات	٦١.٢			
	أكثر من ١٧ سنة	٦٢			
التنظيم والتنسيق	أقل من ٩ سنوات	٥٦		*٥	*٤.٤
	من ٩-١٧ سنوات	٦١			
	أكثر من ١٧ سنة	٦٠.٤			
التوجيه والإرشاد	أقل من ٩ سنوات	٥٤.١		*٤.١	*٤.١
	من ٩-١٧ سنوات	٥٨.٢			
	أكثر من ١٧ سنة	٥٨.٢			
الاتصال	أقل من ٩ سنوات	٥٢.٤		*٣.٩	*٢.٨
	من ٩-١٧ سنوات	٥٦.٣			
	أكثر من ١٧ سنة	٥٥.٢			

تابع جدول (٥)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين عينة الدراسة في محاور الاستبانة والاستبانة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	اتجاه الفروق		
			أقل من ٩ سنوات	من ٩-١٧ سنوات	أكثر من ١٧ سنة
الرقابة والتفويض	أقل من ٩ سنوات	٤٧.٦		*٣.٤	*٥.٣
	من ٩-١٧ سنوات	٥١.١			
	أكثر من ١٧ سنة	٥٢.٩			
الاستبانة ككل	أقل من ٩ سنوات	٢٦٦.٦	*٢١.١		*٢٢.١
	من ٩-١٧ سنوات	٢٨٧.٧			
	أكثر من ١٧ سنة	٢٨٨.٧			

يتضح من الجدول السابق وجود فرق ذا دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في درجة موافقة افراد العينة على مقياس القيادة التحويلية في المحاور الثلاثة والمقياس ككل ولمعرفة اتجاه الفروق لصالح أي مستوى من مستويات الخبرة استخدم الباحثة اختبار شافيه. تفسير نتائج الفرض الثالث:

تشير نتائج الفرض الرابع إلى وجود فرق ذا دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في درجة موافقة افراد العينة على استبانة الكفايات الادارية في المحاور الخمسة والاستبانة ككل ولمعرفة اتجاه الفروق لصالح أي مستوى من مستويات الخبرة استخدم الباحثة اختبار شافيه. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العمرى (٢٠٠٥)، ودراسة الفار (٢٠٠٨)، والصالحى (٢٠٠٠)، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة شبلاق (٢٠٠٦)، ودراسة أبو هاشم (٢٠٠٧)، وسكيك (٢٠٠٨)، وقد ترجع هذه الفروق في رغبة ذوى سنوات الخبرة الأعلى إلى الرغبة في التزود بمحددات السلوك الإداري الفردي والجماعي، ويرجع أيضاً لوجود تباين ظاهري في وجهات النظر حول مضمون وقيم الكفايات الإدارية لدى القيادات الإدارية الأكاديمية الأندية الرياضية بدولة الكويت، ويرجع الفرق أيضاً إلى وجود فجوة ما بين مستوى الأداء الحالي لبعض القيادات الإدارية ذوى الخبرة الأقل، ومستوى الأداء المتوقع لديهم، كما أن برامج التدريب القائمة قد لا تشبع الحاجات التدريبية لاكتساب المهارات الأساسية للقيادات، بينما ذوى سنوات الخبرة الأكثر يرغبون في التزود بالمهارات والمعارف والاتجاهات المتصلة بتغيير السلوك الإداري وتطويره، وكذلك في مجال الإشراف القيادي والإداري وتقويمه، وكذلك إدراكهم للتحديات التي تواجههم والتي تتطلب إعادة بناء قدراتهم الأدائية بصورة تواكب معطيات العصر ومتطلباته.

نتائج الفرض الرابع:

جدول (٦)
معامل الارتباط بين نمط القيادة التحويلية والكفايات الإدارية

معامل لارتباط	الكفايات الإدارية		القيادة التحويلية	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
**٠.٦٠	١٥.١٣	٢٧٧.٣٦	٩.٧٤	٢٠٩.٢٦

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى (٠.٠٥) بين نمط القيادة التحويلية والكفايات الإدارية.

تفسير نتائج الفرض الرابع:

تشير نتائج جدول (٢٠) إلى وجود علاقة ارتباط دالة بين القيادة التحويلية والكفايات الإدارية لدى مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت.

ويتفق ذلك مع دراسة القريحي (٢٠١٤)، دراسة الفار (٢٠١٣)، دراسة الكواز وآخرون (٢٠١٣)، دراسة الربيع (٢٠١٠)، دراسة نعساني (٢٠٠٧)، ويرجع ذلك إلى مدى امتلاك وتوافر الكفايات الإدارية الأندية الرياضية بدولة الكويت، وامتلاكهم القدرة على مواجهة التحديات التي يواجهونها، ومدى توافر درجة كبيرة من الرضا الوظيفي التوصيات والمقترحات لتطوير الكفايات الإدارية:

مقترحات تتعلق بكفايات مجال التخطيط:

- تحديد وإعطاء الأولوية بين الأعمال.
- النظرة الشاملة للمواقف.
- إدراك أهمية الوعي البيئي.
- إبراز الإمكانيات في مؤسسته.
- القيام بحلقات النقاش وورش العمل.
- تحديد مراحل زمنية لتخطيط العمل.
- توضيح وإدراك أهمية التخطيط الجيد (إجراءاته ومتطلباته)
- تحديد الأهداف وتوضيحها لكافة العاملين.

مقترحات تتعلق بكفايات مجال التنظيم والتنسيق:

- تنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية.
- ترجمة برامج العمل إلى تطبيقات.
- حفظ سجلات منظمه لشئون العاملين.
- حسن توظيف قدرات الآخرين.
- تنسيق الهيكل التنظيمي وتوزيع العمل.
- تحقيق العدالة في توزيع الأعمال.
- دمج العمل بالهدف.
- تنظيم أولويات القرارات.

مقترحات تتعلق بكفايات التوجيه والإرشاد:

- إدراك مفهوم التوجيه والإرشاد التربوي.
- فهم الاجتماعات بشكل فعال.
- الاتزان والحكمة بالمواقف المختلفة.
- تشجيع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المقدره على إقناع الآخرين.
- إدارة الاجتماعات بشكل فعال.
- اتفاق الأقوال مع الأفعال.
- عدالة المعاملة مع الجميع.
- عقد الاجتماعات الدورية (الفردية- الجماعية).

مقترحات تتعلق بمجال الاتصال:

- إدراك أهمية الاتصال الفعال.
- الإلمام بمهارة التفاوض مع الآخرين.
- تقبل آراء الآخرين والتأثير فيهم.
- الثقة المتبادلة مع الآخرين.
- الإلمام بمفاهيم الاتصال (مقوماته وأدواته).
- الاتزان الانفعالي.

- تأمين نظام اتصال فعال بين أفراد المجتمع.
- الالتزام بالمواعيد.
- تقبل النقد الفعال البناء ورحابة الصدر.
- إدارة الصراعات.
- حسن التصرف بالمواقف المختلفة.
- أن يفى بوعوده ويكون صادقاً.
- امتلاك مهارة التصرف في المواقف المختلفة.
- تبادل الدعوات والزيارات مع القيادات الإدارية الأكاديمية الرياضية (رواد النشاط الرياضي) الأندية الرياضية بدولة الكويت المختلفة.
- مقترحات تتعلق بمجال الرقابة والتقويم.**
- القدرة التحليلية للأشياء.
- صائب على الأمور.
- الوضوح والدقة في صياغة القرارات والتوصيات.
- إعداد التقارير.
- إدراك أهمية التقويم كوسيلة لتحسين العمل القيادي الإداري.
- الرقابة المباشرة عند تنفيذ الإجراءات والتعليمات.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية

- ١- أبو أسنينة، عونية طالب (٢٠١١): درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس المتميزين من وجهة نظر معلمهم في الأردن. مجلة الطفولة والتربية. ع(٨). مج(٢). ص ص ١٧ - ٦٧.
- ٢- أبو شعبان، قمر وآخرون (٢٠٠٧): مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس. مجلة دائرة التربية. ع (١٩). مج (١٢). ص ص ٢٨ - ١.
- ٣- أبو الوفا، جمال محمد؛ حسين، سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٠): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية.. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- ٤- أبو نمره، محمد (٢٠١٠): الكفايات الإدارية لدى مشرفي التربية الرياضية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الأردنية: عمان. الأردن.
- ٥- أبوهاشم، محمد (٢٠٠٧م): واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- ٦- أحمد، حافظ فرج؛ محمد، صبرى حافظ (٢٠٠٤): إدارة المؤسسات التربوية.. القاهرة: عالم الكتب.
- ٧- آل خليفة، محمد؛ الربيعان، فاطمة (٢٠٠٠): مقياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية. ع (١). ص ص ٣٨ - ٧١.
- ٨- باغي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٧): الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. مصر. المنصورة: المكتبة العصرية.
- ٩- الترك، نجوى مصطفى (٢٠٠١): درجة ممارسة الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية: الأردن.
- ١٠- جيعان، منى (٢٠١٣): واقع الحياة التربوية في مدارس القدس الشريفة في ضوء القيادة التحويلية كما يراها المعلمون والمديرون. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة بير زيت: فلسطين.
- ١١- الخرشنة، طه جميل (٢٠٠٠): تحليل وتقويم فاعلية برامج تدريب مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بالسودان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية : السودان.
- ١٢- خليل، نبيل سعد (٢٠٠٥): الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- ١٣- ربيع، هناء عد التواب (٢٠١٥): مؤشرات مؤشرات تخطيطية لتفعيل سمات القيادة التحويلية كمدخل لتنمية مهارة الإبداع. مجلة الخدمة الاجتماعية (الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين). ع (٥٤). ص ص: ١٢٠٦ - ١٢٤٠.

- ١٤- الربيعه، محمد (٢٠١٠): كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود: السعودية.
- ١٥- الرشيدى، أحمد كامل (٢٠٠٠): مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. رؤية تربوية جديدة. القاهرة: مكتبة أكومينت
- ١٦- السعود، راتب (٢٠٠٩): الإدارة التربوية. مفاهيم وآفاق.. عمان شركة طارق وشركاه للطباعة والنشر.
- ١٧- شبلاق، وائل (٢٠٠٦): دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الدراسات التربوية، الجامعة الإسلامية. غزة.
- ١٨- الشريفي، عباس (٢٠١٠): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه. مجلة العلوم الإنسانية. ع(٤٥). ص ص ٩٣ - ١٣٩.
- ١٩- الشوادفى، محمد (٢٠١١): دور القيادة التحويلية في بناء الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي " دراسة تطبيقية على مديري الإدارة المحلية، مجلة كلية التجارة جامعة الزقازيق.
- ٢٠- الصالحي، نبيل (٢٠٠٣): تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، قسم أصول التربية، معهد دراسات تربوية، جامعة جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٢١- العازمي، عايض (٢٠١٠): فاعلية البرامج التدريبية لتطوير الكفايات الإدارية للمديرين المساعدين في مدارس المرحلة المتوسطة في التعليم العام بدولة الكويت. مجلة فكر وإبداع. ع (١٩). مج(٣٣). ص ص ٦٢٧ - ٦٧٧.
- ٢٢- العتيبي، سعد(صفر، ١٤٢٦): دور القيادة التحويلية في قيادة التغيير. ورقة عمل في الملتقى الإداري الثالث. "إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري". كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز. جدة. السعودية.
- ٢٣- العزة، فاتن عوض (٢٠١٠): القيادة والإشراف الإداري. عمان- الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- ٢٤- العمرانى، عبدالعزيز(٢٠٠٤): تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية.رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية التربية الجامعة الأردنية: عمان. الأردن.
- ٢٥- عمرو، ميرفن (٢٠٠٧): مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية التربية، جامعة القدس : فلسطين.
- ٢٦- العمرى، خالد (٢٠٠٥): السلوك القيادى لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك. ع (٣). مج (٧). ص ص ١٤٣ - ١٧٤.
- ٢٧- عواد، أحمد (٢٠١٢): القيادة التحويلية وعلاقتها بقويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
- ٢٨- عيسى، سناء (٢٠٠٨): دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢٩- الفار، شهناز (٢٠٠٨): الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة القدس: فلسطين.
- ٣٠- الفار، شهناز (٢٠١٣): درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية. ع(٧). ص ص ١٣٧٦ - ١٤١٤.
- ٣١- فرعون، منصور عمر(٢٠٠٩): الكفايات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي في الجماهيرية الليبية في ضوء خبرات الدول المتقدمة بمنطقة طرابلس بليبيا. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية: جمهورية السودان.

- ٣٢- فضل الله، فيصل حسن (٢٠٠٩): تطوير الكفايات الإدارية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي الحكومية بالخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية: السودان.
- ٣٣- القريحي، أفراح حسين (٢٠١٤): أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير. مجلة كلية التربية الأساسية الجامعة المستنصرية. ع (٦). مج (٢٠). ص ص ١٩ - ٤٤.
- ٣٤- القيسي، هناء محمود (٢٠٠٩): الإدارة التربوية " مبادئ ونظريات - اتجاهات حديثة". ط(١). عمان: دار المناهج.
- ٣٥- الكبسي، عامر (٢٠٠٥): التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة " التنظيم الإداري الحكومي بين التغيير والمعاصرة. ط(٢). الإمارات- الدوحة : مطابع دار الشرق.
- ٣٦- الكواز، وآخرون (٢٠١٣): القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليده في الاتحادات الرياضية الفرعية. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية. ع (٦٠). مج (١٩). ص ص ١٥٥ - ١٨٥.
- ٣٧- المبيضين، أحمد على صالح (٢٠١٣): القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية. ع (١). مج (٤٠). ص ص ٥٨ - ٧٤.
- ٣٨- المحبوب، عبدالرحمن (٢٠٠٠): كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة التربوية. ع (٥٧). مج (١٥). ص ص ١١٧ - ١٦٤.
- ٣٩- مطر، عدلة عيسى (٢٠٠٤): الكفايات الإدارية اللازمة للإعداد المهني لمعلم التربية البدنية والرياضية بدولة الكويت. مجلة بحوث التربية الرياضية جامعة الزقازيق. ع (٦٦). مج (٣٧). ص ص ٢٠٣ - ٢٣٦.
- ٤٠- مفضى، نعمت (٢٠٠٧): مدى تأثير امتلاك معلم التربية الرياضية كليات المجتمع الحكومية ووكالة الغوث في الأردن للكفايات الإدارية القيادية على اتجاهات الطلاب نحو التربية الرياضية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك: إربد. الأردن.

- ٤١- المنذرى، فايذة (٢٠٠٣): متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسى بسلطنة عمان.رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية التربية جامعة السلطان قابوس: عمان: الأردن.
- ٤٢- مياس، أحمد حسين (١٩٩٦): الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية بعمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك: الأردن.
- ٤٣- نعاتى، عبدالمحسن (٢٠٠٨): اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإدارى دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية.ع(١). مج (٣). ص ص ٦٧- ١٠١.
- ٤٤- الهبيل، أحمد عيسى (٢٠٠٨): واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة. فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 45- Barent, Bshoso, A & Tooms, A (2010): The challenges for new principals in The Twenty– first century. San Antonio,Texas: information age publisher.
- 46- Bass, B & Bass, R (2008): the bass hand book of leadership. Theory, Research,& managerial applications 4th ed. newyourk : freepress.
- 47- Bonaros, D.J, (2006): study of trans formational leadership and student achievement in timser- city elementary schools, discs and abs international AAt3207798.
- 48- Bush, t (2007): educational leadership and management theory, policy and practice. South African Journal of educational,27(2). 391- 406.

- 49- **Crisan, Al. (2004):** The European union challenges for education policy design and implementation course held at international education policy studies- Columbia university teachers college. New York. 27- 30 October.
- 50- **ChunC. (2007):** Ethics the heart of leadership (2nd ed). USA: Prager Publisher. Retrieved, March, 28, 2013, from <http://www.books.google.com.il>.
- 51- **Gibson, J.I.(2003):** essential of educational measurement prentice hall, new Jersey.
- 52- **Greiman, B. (2009):** Transformational leadership research in agricultural education: synthesis of the literature. Journal of agriculture education.50 (4), 50- 62.