

تصور مقترح للقيادة التحويلية بالاتحاد المصري لكرة اليد  
 أ.د/ حازم كمال الدين عبد العظيم  
 \*\* د / إيمان محمد احمد أبو فريخة  
 \*\*\* د / بلال سيد هاشم  
 \*\*\*\* أ / محمد يحيى عبد الحميد

### مقدمة ومشكلة البحث:

تعد القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك، فهي تؤثر في دافعية الأفراد وفي اتجاهاتهم ورضائهم عن العمل وهي محور رئيسي للعلاقة بين الفرد والجماعة.

وتعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد اظهرت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية. فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريباً على صفات القائد، فضلاً عن التابعين والموقف والسلوك، وتحولت الدراسات الحديثة نسبياً لدراسة السلوك الفعلي للقادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد نظرية القيادة التحويلية. (٦ : ١٥)

والقيادة التحويلية تتضمن أربع عناصر أساسية كما قدمها "باس (bass,1993) وأسماها ب (four I's) وهم (التأثير المثالي، الاستثارة العقلية، الحافز الألهامي، الاعتبار الفردي). (١٢ : ٢٠)

\* أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويح ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.  
 \*\* أستاذ الادارة الرياضية المساعد ورئيس قسم الادارة الرياضية- كلية التربية الرياضية- جامعة كفر الشيخ.

\*\*\* مدرس بقسم الادارة الرياضية والترويح- كلية التربية الرياضية- جامعة أسيوط.

\*\*\*\* اخصائي رياضي بكلية طب الاسنان- جامعة اسيوط.

ويعرفها "جمال حسن غنيم" (٢٠٠٥) "تلك القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة". (١٥ : ١)

القيادة التحويلية تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك أثر طيب على التزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت الدراسات بالفعل أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً تحسن فعاليات المديرين، وبالتالي يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات الإدارية حتى المستويات الإشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيداً، وهي خطوة على طريق بناء القائد التحويلي. (٥ : ٢٣٧)

ويعد الاتحاد المصري لكرة اليد الهيئة المسؤولة عن إدارة شئون اللعبة من جميع النواحي المالية والتنظيمية، ووضع البرامج التي تشترك فيها الهيئات والإشراف على تنفيذ هذه البرامج، كما انه المسئول عن العمل على تنمية موارد الاتحاد.

لذا يرى الباحثين ضرورة إجراء هذه الدراسة لطبيعة أهمية القيادة التحويلية تقوم بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم، فان العاملين بالمنظمات يحرصون علي المشاركة والاسهام الفاعل في حل المشكلات بالطرق الابداعية التي تتطلب تفكيراً والتي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والاسهام والاحذ بأرائهم ومقترحاتهم يشعروهم بالتزامهم وولائهم للمنظمة، والقيادة التحويلية تهتم باشارك العاملين في وضع الخطط المستقبلية لمؤسسة يعزز لديهم الثقة والاحترام وزيادة الدافعية والجهد المبذول كذلك تفعيل امكانات العاملين وتحويل رؤي العاملين لواقع ملموس.

**بعض المصطلحات الواردة بالبحث:**

## - القيادة التحويلية : Transformational Leadership

"هي تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الاداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة". (١٣ : ٤٧)

### هدف البحث :

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح للقيادة التحويلية بالاتحاد المصري لكرة اليد.

### تساؤلات البحث :

١- ما هي أبعاد القيادة التحويلية لدى الفائزين بالعمل بالاتحاد المصري لكرة اليد ؟

٢- ما التصور المقترح للقيادة التحويلية بالاتحاد المصري لكرة اليد ؟

### الدراسات السابقة :

١- دراسة "ماجد بن عبد الرحمن البهلال" (٢٠٠٨) (٧) بعنوان "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة الي التعرف على مبررات تطبيق القيادة التحويلية في الاجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية،، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة علي (٢٤٣) فرداً من الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية وكانت من نتائج الدراسة تبنى ثقافة احترام الافكار الجديدة المساهمة في التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وادراك القيادات التحويلية بأهمية ضمان الجودة والالتزام بدعمها والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة والاهداف.

٢- دراسة "هدى أحمد الخلايلة، سائدة تيسير سعادة" (٢٠١٠م) (١١) بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس

ومعلماتها" استهدفت الدراسة التعرف على التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة (٢٥٦) معلماً ومعلمة، وكانت من أهم أستنتاجات- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومتجمعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: (التعاون- الوعى والاهتمام- السلوك الحضاري- الكياسة) وبينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة وسالبة وذات دلالة إحصائية.

٣- دراسة **The Thian Lai, Honj Wong Kee and Ngerg**

"Main (٢٠١١م) (١٨) بعنوان "العلاقة بين دافعية المعلم والقيادة التحويلية وخصائص مديري المدارس" وقد هدفت الدراسة الي بيان العلاقة بين تصورات أساليب قيادة المدارس والإلتزام التنظيمي للمعلمين فيما بين المدارس الجيدة الأداء والمدارس ذات الأداء الضعيف وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد بلغ عدد العينة ٢٥٠ من مديري المدارس والمعلمين ومن النتائج التي توصل اليها الباحث وجود علاقة بين أساليب قيادة مديري المدارس وعناصر الإلتزام التنظيمي للمعلمين، وأكدت على القيادة التحويلية تمكن المعلمين من صنع القرار، وتزيد من رضا المعلمين والإلتزام التنظيمي بعملهم.

٤- دراسة **Sagank, Mesut, Kuroz, Polat, Betul and Soyly**

**Ayse (٢٠١٥م) (١٧) بعنوان "اثر التمكين النفسى على العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الابداعى" استهدفت الدراسة التعرف على فحص اثر التمكين النفسى على العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الابداعى، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق البحث على عينة ٣٠٣ معلماً يعملون فى مدرسة ايسكى زهير الثانوية بين افراد مجتمع البحث،**

وكانت من أهم نتائجها هناك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسى للعاملين، ووجود علاقة موجبة بين التمكين لنفسى والمناخ الابداعى ايضا ووجود علاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الابداعى القيادة التحويلية تؤثر على المناخ الابداعى بشكل مباشر وغير مباشر من خلال التمكين النفسى

٥- دراسة "منتهى محمد الخالدي" (٢٠١٤م) (٩) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية " وقد هدفت الدراسة الي التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة ٣٥٦ فرداً منهم ٢٧٧ عضو هيئة تدريس و٧٩ ادارى. وقد توصلت الدراسة الى أن ابعاد القيادة التحويلية تتواجد بدرجة كبيرة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والاداريين فالقادة في الجامعات يتسمون بالشخصية القوية واللباقة المهنية بالإضافة الى تأهيلهم العلمي والمهني. والكفايات القيادية التي تم امتلاكها نتيجة الخبرة بالعمل الجامعي.

#### التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة نواحي شتى للقيادة التحويلية، استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي - الدراسات المسحية لمعالجة مشكلة البحث حيث تتناسب مع طبيعة وأهداف هذه الدراسات.

تباينت الدراسات السابقة في حجم ونوع وكيفية اختيار العينة، وتراوح حجم العينة التي تم التطبيق عليها، كما تنوعت العينة من وحدات خدمية وتعليمية

#### خطة وإجراءات البحث:

## المنهج المستخدم:

استخدم الباحثين المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

## مجتمع وعينة البحث:

### جدول (١)

توصيف العينة طبقاً لأهداف الدراسة أولاً: تحديد محاور الاستبيانات

المجموع	المدير المالي والتنفيذي بالأفرع	أعضاء اللجان بالأفرع	أعضاء مجلس إدارة الأفرع	المدير المالي والتنفيذي بالاتحاد	أعضاء اللجان الفنية بالاتحاد	أعضاء مجلس إدارة الاتحاد	الجهاز الإداري بالاتحاد	الفئة
١٦٠	٢٠	٤٤	٥٦	٢	٢٥	٣	١٠	عينة البحث
٢٤								العينة الاستطلاعية

قام الباحثين بتصميم الإستبيان الخاص بدراسة التعرف علي أبعاد القيادة التحويلية لدى القائمين بالعمل بالاتحاد المصري لكرة اليد، وذلك في ضوء تحليل المراجع والدارسات (١)،(٢)،(٣)،(٤)،(٥) وفي ضوء نتائج التحليل قام الباحثين بوضع بعض المحاور في صورتها المبدئية مرفق (٢)، ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) خبراء وراعى أن يكونوا من أعضاء هيئة التدريس من كليات التربية الرياضية وكلية التجارة.

ثم قاموا بعرض هذه المحاور على الخبراء بهدف الوصول لصدق المحاور وتطابقها على الغرض التي وضعت من أجله ولإبداء الرأي من حيث ما يلي:

- ١- مدى اتفاق المحاور التي تقيسها استمارة الاستبيان مع عنوان الدراسة.
- ٢- مدى كفاية هذه المحاور.
- ٣- حذف ما يراه المحكم من محاور رئيسية أو فرعية تكون غير هامة أن وجدت.

تم حساب النسبة المئوية وترتيب كل محور على حده، ويوضح ذلك

جدول رقم (٢).

## جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور استبيان القيادة التحويلية (ن=١٠)

م	المحاور	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	التأثير المثالي	١٠	-	%١٠٠
٢	الحافز الالهامي	١٠	-	%١٠٠
٣	الاعتبار الفردي	١٠	-	%١٠٠
٤	الاستشارة الفكرية	١٠	-	%١٠٠

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة القيادة التحويلية هي (١٠٠%) والتي أوضحت موافقة جميع الخبراء علي جميع المحاور مدى كفاية المحاور ومناسبتها للهدف الموضوع للدراسة ولم يتم حذف اي محور من محاور الاستبيان.

**أعداد عبارات الاستبيان:**

بعد موافقة الخبراء علي المحاور الرئيسية للاستبيان قام الباحث بوضع عبارات لكل محور (التأثير المثالي (٦ عبارات)، الحافز الالهامي (٧ عبارات)، الاعتبار الفردي (٦ عبارات)، الاستشارة الفكرية (٣ عبارات)، ثم قام الباحث بعرض الاستبيان على الخبراء مرفق (١) لتحديد ما يلي:

١- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.

٢- تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى حيث اشتملت الاستمارة على (٢٢) عبارة.

والجدول التالي يوضح آراء الخبراء حول العبارات المقترحة.

## جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان القيادة التحويلية (ن=١٠)

المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
التأثير المثالي	الحافز الالهامي	الاعتبار الفردي	الاستشارة الفكرية

النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة
%١٠٠	١	%١٠٠	١	%١٠٠	١	%١٠٠	١
%٩٠	٢	%١٠٠	٢	%٩٠	٢	%١٠٠	٢
%١٠٠	٣	%٩٠	٣	%٦٠	٣	%٩٠	٣
		%١٠٠	٤	%١٠٠	٤	%٦٠	٤
		%١٠٠	٥	%٩٠	٥	%١٠٠	٥
		%٦٠	٦	%٥٠	٦	%٩٠	٦
				%١٠٠	٧		

- في حدود ما وضعة الباحث من نسبة لقبول العبارات رأى الخبراء وهو اتفاق (٨٠%) على الأقل يتضح من جدول (٣) ما يلي:
- تم استبعاد العبارة رقم (٤) من محور "التأثير المثالي" وبذلك أصبح عدد عبارات المحور (٥) عبارات، وبالنسبة لمحور "الحافز الالهامي" تم استبعاد العبارات (٣، ٦)، وبذلك أصبح عدد عبارات المحور (٥) عبارات، كما تم استبعاد العبارة رقم (٦) من محور "الاعتبار الفردي" ليصبح عدد عبارات المحور (٥) عبارات.
  - ولم يتم استبعاد أي عبارة من محور "الاستثارة الفكرية".
  - ولم يتم اضافة اي عبارات اخري من قبل الخبراء.
- الدراسة الاستطلاعية:**

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف علي مدى مناسبة صياغة العبارات للعينة والزمن المناسب لتطبيق الاستبيان حتى يمكن ادخال التعديلات لتجنبها، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث الخطوات التالية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من مجتمع البحث وخارج العينة الأصلية للبحث وقوامها (٢٤) فرد من بين القائمين بالعمل بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

وقد خلص الباحث من الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي:



- ١- سهولة العبارات ومناسبتها لعينة البحث.  
٢- الزمن اللازم للإجابة على الاستبيان يتراوح ما بين (١٥:٢٠ دقيقة) وهو زمن مناسب لا يبعث الملل.

### المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

#### صدق الاستبيان:

قام الباحث بإيجاد صدق الاستمارة عن طريق صدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلي.

#### صدق المحتوى :

استخدم الباحث صدق المحتوى حيث تم عرض استمارة الاستبيان بعد إعدادها وقبل تطبيقها على العينة الأساسية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية بلغ عددهم (١٠) خبراء مرفق رقم (٢) في الفترة الزمنية من ٢٠١٦/١١/١٠ الي ٢٠١٦/١١/٢٥م وقد ارتضى الباحث العبارات التي حققت نسبة ٧٥% فأكثر من آراء الخبراء كما هو موضح بجدول (٤).

#### جدول (٤)

آراء الخبراء المحكمين لمدى صدق المحتوى لمحاوَر القيادة التحويلية (ن = ١٠)

م	المحاوَر	كاف	غير كاف	كاف الى حد ما	الدرجة	النسبة المئوية
١	التأثير المثالي	١٠	-	-	٣٠	١٠٠%
٢	الحافز الالهامي	١٠	-	-	٣٠	١٠٠%
٣	الاعتبار الفردي	١٠	-	-	٣٠	١٠٠%
٤	الاستثارة الفكرية	١٠	-	-	٣٠	١٠٠%
٥	محتوى الاستمارة ككل	٤٠	-	-	١٢٠	١٠٠%

يتضح من جدول (٤) أن الاستبيان حقق درجات عالية في مدى صدق الاستبيان حيث حقق محور التأثير المثالي (١٠٠%)، الحافز الالهامي (١٠٠%)، الاعتبار الفردي (١٠٠%)، الاستثارة الفكرية (١٠٠%)، وحقق الاستبيان ككل نسبة (١٠٠%).

#### صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلى للاستبيان وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمى إليه كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان والجداول (٥)، (٦) توضح النتيجة على التوالى.

### جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور الذى ينتمى إليه (ن = ٢٤)

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثانى		المحور الاول	
الاستنارة الفكرية		الاعتبار الفردى		الحافز الالهامى		التأثير المثالى	
معامل الارتباط	العبارات	معامل الارتباط	العبارات	معامل الارتباط	العبارات	معامل الارتباط	العبارات
٠.٧٧	١	٠.٤٩	١	٠.٧٤	١	٠.٧٦	١
٠.٨٧	٢	٠.٨٥	٢	٠.٦٣	٢	٠.٨٢	٢
٠.٧٥	٣	٠.٧١	٣	٠.٧٢	٣	٠.٧٣	٣
		٠.٧٨	٤	٠.٧٥	٤	٠.٧٤	٤
		٠.٧٨	٥	٠.٧٥	٥	٠.٨٨	٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.5018$

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه تراوحت (٠.٤٩:٠.٨٨) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلى لجميع العبارات فى الاستبيان.

### جدول (٦)

معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٢٤)

م	المحور	معامل الارتباط
١	التأثير المثالى	٠.٨٤
٢	الحافز الالهامى	٠.٨٧

٠.٨٨	الاعتبار الفردي	٣
٠.٨٠	الاستشارة الفكرية	٤

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.5018$ .

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمجموع الكلي للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٨٠ : ٠.٨٨) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلى للاستبيان.  
**ثبات الاستمارة:**

قام الباحث بإيجاد ثبات الاستمارة عن طريق معامل التجزئة النصفية ومعامل ثبات ألفا كرونباخ :  
**معامل التجزئة النصفية:**

استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان براون لحساب معامل ثبات استمارة الاستبيان حيث بلغ معامل ثبات الاستمارة وفق معامل التجزئة النصفية (٠.٩٤٣)، حيث أن قيمة (ر) الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.5018$  مما يشير لارتفاع معامل ثبات الاستمارة فى البحث.  
**معامل ثبات ألفا كرونباخ:**

استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور، ويوضح ذلك جدول (٧).

جدول (٧)  
معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان القيادة التحويلية والاستبيان ككل  
(ن=٢٤)

م	المحاور	معامل الفا كرونباخ
١	التأثير المثالي	٠.٨٠٦
٢	الحافز الالهامي	٠.٧٣٤
٣	الاعتبار الفردي	٠.٧٢٩
٤	الاستشارة الفكرية	٠.٦٢٧
	المجموع ككل	٠.٧٩٨

ويتضح من جدول (٧) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان حيث يتراوح معامل ألفا كرونباخ ما بين (٠.٦٢٧) إلى (٠.٨٠٦)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور كما جاء معامل ألفا كرونباخ لمجموع الأبعاد (٠.٧٩٨).

#### المعالجات الإحصائية

تحقيقاً لأهداف البحث وتمشياً مع إجراءاته قام الباحثين بالإستعانة بالأساليب الإحصائية التالية :

- النسبة المئوية.
- معامل ثبات ألفا.
- الوزن النسبي.
- معامل الارتباط.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

أولاً : عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل ما ابعاد القيادة التحويلية لدى القائمين بالعمل بالاتحاد المصري لكرة اليد؟

قام الباحث بالإجابة على التساؤل الأول وذلك بتطبيق استبيان القيادة التحويلية لدى القائمين بالعمل بالاتحاد المصري لكرة اليد باستخدام الوزن النسبي ودرجة التحقق بهدف تحديد ابعاد القيادة التحويلية لدى القائمين بالعمل بالاتحاد المصري لكرة اليد.

جدول (٨)  
الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور التأثير المثالي  
(ن = ١٦٠)

م	التأثير المثالي	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	القيادة الإدارية بالاتحاد أو الفرع تهتم بوضع أهداف مشتركة بين العاملين وتؤكد على ضرورة تحقيقها.	٧٧	٦٣	٢٠	٠.٧٩	٢
٢	تمتلك إدارة الاتحاد أو الفرع رؤية واضحة للعمل.	٩٣	٦٥	٢	٠.٨٦	١
٣	تهتم إدارة الاتحاد أو الفرع بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند إنجاز العمل.	١٢٨	٢٩	٣	٠.٩٣	١
٤	تتسم القيادة الإدارية بالاتحاد أو الفرع بالثقة والصدق مع العاملين.	٩٦	٥٦	٨	٠.٨٥	١
٥	تحظى إدارة الاتحاد أو الفرع بتقدير واحترام العاملين.	١٠٥	٣٣	٢٢	٠.٨٤	١
	الوزن النسبي للبعد ككل				٠.٨٥	١

الحد الاعلى للثقة = ٠.٨٠ الحد الادنى للثقة = ٠.٥٤

يتضح من جدول (٨) أن الوزن النسبي لمجموع محور "التأثير المثالي" لدى القائمين بالعمل بالاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٨٥)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٧٩) إلى (٠.٩٣)، حيث حصلت العبارات رقم (٢، ٣، ٤، ٥) على الحد الأعلى للثقة ومن خلال ذلك يتضح ان ادارة الاتحاد والافرع تمتلك رؤية واضحة للعمل تتسم من خلالها بالصدق والثقة مع العاملين وتقديرهم واحترام وجهات نظرهم الفكرية والمهارية واهتمامهم بالاعتبارات الاخلاقية للعاملين عند انجاز مهامها و تحقيق اهدافها.

بينما حصلت العبارة رقم (١) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على ضعف اهتمام القيادة الادارية بالاتحاد والافرع بوضع اهداف للعاملين مشتركة بين العاملين وبالتالي يصعب تحقيق هذه الاهداف بطريقة صحيحة. لذا يرى الباحث انه يجب على ادارة الاتحاد والافرع الاهتمام بوضع أهداف جديدة تتسم بالإبداع في تحقيقها من قبل العاملين التي من شأنها تعزز روح فرق العمل داخل المؤسسة وتعمل على خدمة وتحقيق رؤية المؤسسة والتعامل مع العاملين بنفس الطريقة وعدم التفرقة او التحيز لرأى معين، فالقائد التحويلي داخل المؤسسة لابد ان يتسم بالرؤية المستقبلية التي ترتقى بالعاملين والمنظمة، فمن خلال وضع هذه الرؤية المستقبلية والاهداف يعيد تشكيل المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة.

وهذا ما تؤكد دراسة "Moolenaar, Nienke M., Alan J. Daly & Peter JC Slegers (٢٠١٠م) (١٥) فهي تؤكد وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والمناخ الإبداعي ومقدرة القادة على ادامة شبكة العلاقات الانسانية كذلك كلما سعى المديرين التحويليين الى بناء علاقات ناجحة مع العاملين كلما سعى ذلك لحدوث تغيير إيجابي بالمنظمة.

و دراسة "Navickaite Jolanta, Daciulyte, Ruta, and Urbanovic, Jolanta (٢٠١٥) (١٦) التي اوضحت ان القادة التحويليين في بعض مظاهرهم في ممارستهم اليومية اكثر تقاؤلاً عندما يتحدثون عن المستقبل وتمكين فرق العمل والايمان بالإمكانات غير المحدودة لمواهب العاملين، كما يشير "ماجد بن عبد الله البهلال" (٢٠٠٨م) (٧) إلى ضرورة تبني احترام الافكار الجديدة والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وادراك القادة التحويليين بدعمها لروح الفريق الواحد، كما تشير دراسة "خالد نظمي قروانى" (٢٠١٧م) (٤) التي اوضحت ان على القادة التحويليين ان يتحلوا بخصائص معينة وامتلاكهم لمهارات خاصة بالتأثير المثالي.

جدول (٩)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور الحافز الالهامي  
(ن = ١٦٠)

م	الحافز الالهامي	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	تمتلك القيادة الإدارية بالاتحاد أو الفرع نظرة تفاؤلية بما يتعلق برؤيتها المستقبلية	٨٩	٤٠	٣١	٠.٧٩	٢
٢	إدارة الاتحاد أو الفرع تمتلك القدرة على النصح والإقناع.	٦٩	٦٨	٢٣	٠.٧٦	٢
٣	إدارة الاتحاد أو الفرع قادرة على تحويل رؤى العاملين لواقع ملموس.	٣٥	٨٧	٣٨	٠.٦٦	٢
٤	القيادة الإدارية بالاتحاد أو الفرع تعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين.	٥٩	٦٩	٣٢	٠.٧٢	٢
٥	القيادة الإدارية بالاتحاد أو الفرع تثق بقدرات العاملين على إنجاز الأهداف المحددة.	٧٢	٦٠	٢٨	٠.٧٦	٢
	الوزن النسبي للبعد ككل				٠.٧٤	٢

الحد الاعلى للثقة = ٠.٨٠ الحد الادنى للثقة = ٠.٥٤

يتضح من جدول (٩) أن الوزن النسبي لمجموع محور "الحافز الالهامي" لدى القائمين بالعمل بالاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٧٤)، حيث تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٦٦) إلى (٠.٧٢)، حيث حصلت العبارات على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على ضعف امتلاك ادارة الاتحاد والافرع للنظرة التفاؤلية التي تتعلق بمستقبل الاتحاد والافرع وهذا من شأنه يعمل على ضعف روح التحدي بين العاملين

وضعف روح الفريق ومن هنا ضعف ثقة العاملين بقدراتهم على إنجاز الأهداف المحددة.

لذا يرى الباحث ضرورة اشراك العاملين بالاتحاد والافرع في وضع الخطط المستقبلية والتي من شأنها تدعم روح الفريق الواحد وضرورة دعم القيادات للعاملين على إتباع الطرق الابداعية في انجاز هذه الاهداف لما يزيد هذا من ثقة العاملين بقدراتهم وبالتالي زيادة الدافعية والجهد المبذول واطهار الكوادر الجديدة، كذلك فان القيادة الادارية بالاتحاد والافرع يجب عليها العمل على تفعيل امكانيات العاملين وتحويل رؤى العاملين الى واقع ملموس واستثارة روح التحدي بينهم التي يستطيعون من خلالها تحقيق اهدافهم، فالقائد التحويلي قادر على زيادة ثقة التابعين في انفسهم فهو قادر من خلال الحافز الالهامى تحويل التابعين الى قادة تحويليين فعليين

وهذا ما تؤكدته دراسة " Navickaite Jolanta, Daciulyte,

**Ruta, and Urbanovic, Jolantn** " (٢٠١٥) (١٦) التي اوضحت ان القادة التحويليين في بعض مظاهرهم في ممارستهم اليومية اكثر تقاؤلاً عندما يتحدثون عن المستقبل وتمكين فرق العمل والايامن بالإمكانات غير المحدودة لمواهب العاملين، كما توضح دراسة "خالد نظمي قروانى" (٢٠١٧م) (٤) التي اوضحت ان على القادة التحويليين ان يتحلوا بخصائص معينة وامتلاكهم لمهارات خاصة بالحافز الالهامى.، كما أظهرت دراسة "محمود احمد ابو سمرة" (٢٠١١م) (٨) التي تشير الى ضرورة ثقة رؤساء الاقسام بإمكانات العاملين وكذلك العمل على تفعيل امكانيات العاملين مع رؤساء الاقسام، ودراسة "حسن على الزغبى" (٢٠١٣) (٣) والذي يرى انه لابد من تحفيز والهام التابعين من خلال جعل اعمالهم ذات قيمة وتشجيعهم واثارة حب التحدي بينهم والتقاؤل واثاحة الفرص لتحقيق الأهداف وبالتالي فان هذا يعمل على ايضاح التوقعات للعاملين واثارة روح الفريق في الافراد، ودراسة " mc-coll and



**kemely (٢٠٠٢م) (١٤)** في ان القيادة التحويلية لها تأثير على المرؤوسين بشكل مباشر وغير مباشر، مباشر من خلال زيادة التفاوض لدى المرؤوسين وغير مباشر بتأثير هذا على الاداء الناتج عن زيادة التفاوض فان القيادة التحويلية تعمل على خفض الشعور بالإحباط لدى العاملين وبالتالي زيادة الاداء.

### جدول (١٠)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور الاعتبار الفردي  
(ن = ١٦٠)

م	الاعتبار الفردي	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	القيادة الإدارية بالاتحاد أو الفرع تهتم بالعاملين واحتياجاتهم.	٦١	٧٦	٢٣	٠.٧٥	٢
٢	القيادة الإدارية بالاتحاد أو الفرع تراعى الفروق الفردية بين العاملين.	٥٣	٧٥	٣٢	٠.٧١	٢
٣	تعطى إدارة الاتحاد أو الفرع انتباه للذين لديهم قدرات إبداعية تميزهم عن غيرهم.	٧٢	٥٩	٢٩	٠.٧٦	٢
٤	تهتم إدارة الاتحاد أو الفرع بمجهودات العاملين وتعمل على التقدير الإيجابي لهم.	٦٧	٥٧	٣٦	٠.٧٣	٢
٥	القيادة الإدارية بالاتحاد أو الفرع تولي اهتمامها بكل العاملين دون تحيز أو استثناء.	٦٥	٦٧	٢٨	٠.٧٤	٢
	الوزن النسبي للبعد ككل				٠.٧٤	٢

الحد الأدنى للثقة = ٠.٥٤

الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٠

يتضح من جدول (١٠) أن الوزن النسبي لمجموع محور "الاعتبار الفردي" لدى القائمين بالعمل بالاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٧٤)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٧١) إلى (٠.٧٦)، حيث حصلت جميع العبارات على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على ضعف اهتمام القيادات الادارية بالعاملين واحتياجاتهم الفردية وضعف الاهتمام بمجهودات العاملين وقلّة التقدير الإيجابي للعاملين وقلّة الاهتمام بالذين لديهم قدرات ابداعية تميزهم عن غيرهم.

لذا يرى الباحث ضرورة اهتمام ادارة الاتحاد و الافرع ببناء علاقات ايجابية مع العاملين على اسس قوية من الثقة والاحترام المتبادل للآراء والافكار وتقدير جهودهم وتقهم الفروق الفردية بينهم وان تتناقش مع العاملين وتستمع لآرائهم دون تحيز او استثناء مما يزيد من ولائهم الوظيفي للعمل والذي من شأنه يرفع طاقتهم الابداعية في انجاز الاعمال ، فالقائد التحويلي يهتم بالأشخاص الذين لديهم قدرات إبداعية يحتاجون الى رعاية على المستوى الفردي ويعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين والالتزام بدعم روح الفرق لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

وهذا ما تؤكدته دراسة "منى على سيد محمد" (٢٠٠٩م) (١٠) التي تشير إلى توافر بعد الاعتبار الفردي لدى مديري المدارس بدرجة كبيرة جداً، ودراسة "خالد نظمي قرواني" (٢٠١٧م) (٤) في ان مديري المدارس يمارسون القيادة التحويلية من خلال اشراك العاملين في التخطيط ووضع التصور المستقبلي وتلبية احتياجاتهم المهنية ومعاملتهم باحترام والسماع لآرائهم واقتراحاتهم واستخدام الاساليب التقنية الحديثة والرقمية واشاعة روح الديمقراطية وتقبل التنوع في الافكار.

جدول (١١)  
الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور الاستشارة الفكرية  
(ن = ١٦٠)

م	الاستشارة الفكرية	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	القيادة الإدارية بالاتحاد أو الفرع تشجع العاملين على تقديم الافكار والآراء المبدعة وتستمع لوجهات نظرهم في حل المشكلات	٧٢	٦٤	٢٤	٠.٧٧	٢
٢	القيادة الإدارية بالاتحاد أو الفرع تفوض العاملين بالقيام ببعض الاعمال الغير روتينية.	٤١	٧٩	٤٠	٠.٦٧	٢
٣	تدرك إدارة الاتحاد أو الفرع مدى الحاجة الى التغيير نحو الافضل.	٧٣	٧٥	١٢	٠.٧٩	٢
	الوزن النسبي للبعد ككل				٠.٧٤	٢

الحد الاعلى للثقة = ٠.٨٠ الحد الادنى للثقة = ٠.٥٤

يتضح من جدول (١١) أن الوزن النسبي لمجموع محور "الاستشارة الفكرية" لدى القائمين بالعمل بالاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٨٥)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٦٧) إلى (٠.٧٩)، حيث حصلت جميع العبارات على الحد المتوسط للثقة والذي يدل على ضعف القيادة الادارية بالاتحاد والافرع على تفويض العاملين بالقيام ببعض الاعمال الغير روتينية التي تتفق مع رؤيتها واهدافها وسياستها وعلى تطوير العمل واحداث نوع من التغيير نحو الافضل، كذلك قلة تشجيع القيادة الادارية بالاتحاد والافرع على تقديم الافكار والمقترحات المبدعة والآراء واتخاذ آرائهم ومقترحاتهم في حل المشكلات بشكل اكثر ابداعية.

لذا يرى الباحث ضرورة اهتمام القيادات الادارية بتقويض العاملين بالأعمال التي تتطلب ابتكارا وابداعا والتي تتفق مع رؤية واهداف الاتحاد والافرع وأثارة العاملين بجعلهم اكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق أهدافهم حيث يظهر دور القائد التحويلي من خلال التعامل مع العاملين والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم وتشجيع افكارهم الابداعية فالاستثارة الفكرية للعاملين تجعلهم يتصدون للمشكلات بطريقة ابداعية واعادة النظر الى اهدافهم وتقديم اهداف ووسائل جديدة ورؤية وتحديات فكرية جديدة، وهذا ما أوضحتها دراسة "الهاللي الشربيني" (٢٠٠١)(١٢) حيث كانت من سبل تحقيق القيادة التحويلية الاستثارة العقلية التي تركز على مساعدة الآخرين وتشجيع الحلول الإبداعية والابتكارية للمشكلات.

وبذلك يكون الباحثين قد أجابوا على التساؤل وتحقق الهدف البحث وهو "ما ابعاد القيادة التحويلية لدى القائمين بالعمل بالاتحاد المصري لكرة اليد".

ثانياً: ما التصور المقترح للقيادة التحويلية بالاتحاد المصري لكرة اليد ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل توصل الباحثين إلى وضع تصور مقترح للقيادة التحويلية بالاتحاد المصري لكرة اليد، وكانت عناصر هذا التصور تتكون من :

- ١- رؤية التصور
- ٢- رسالة التصور
- ٣- فلسفة التصور
- ٤- هدف التصور
- ٥- آليات تطبيق التصور .
- ١- رؤية التصور :

يسعي التصور المقترح الي تطوير العمل الاداري داخل الاتحاد المصري لكرة اليد وذلك من خلال زيادة قدرة العاملين علي امتلاك ابعاد القيادة التحويلية لما للقيادة التحويلية اهمية في تفهم الفروق الفردية بين العاملين والارتقاء بمستوي الاتحاد وتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدي العاملين.

## ٢- رسالة التصور:

امتلاك مديرين الادارات والعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد لأبعاد القيادة التحويلية وذلك للارتقاء بمستوي الاتحاد من النواحي القيادية والفنية والادارية.

## ٣- فلسفة التصور:

تحدد ملامح فلسفة التصور المقترح من خلال اقتناع وتبني العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد لفلسفة امتلاك القيادة التحويلية بأسلوب علمي مقنن ومدروس كأتجاه قيادي واداري مطلوب في الادارة الرياضية حيث يقرر الاتحاد رغبة في الاهتمام بالقيادة التحويلية كأسلوب قيادي حديث وينقل الاتحاد هذه الرغبة الي العاملين بالاتحاد والافرع التابعة له.

## ٤- هدف التصور :

اقتناع العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد بمدي اهمية القيادة التحويلية كأسلوب علمي مقنن قيادي وان ذلك سوف يعمل علي زيادة قدراتهم في تحقيق الاهداف والارتقاء بمستواهم وزيادة اداهم والاهتمام بالنواحي الشخصية لكل منهم.

## ٥- آليات تطبيق التصور :

أن آليات تفعيل وتطبيق التصور تتضمن وضع الخطوات والاجراءات المتبعة لتطبيق القيادة التحويلية بأسلوب علمي مدروس لدي العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وهي كالتالي :

### - المدخلات :

وتتكون من مجموعة النظم الفرعية التي يبني عليها التصور المقترح وقد قام الباحث بدراسة ابعاد القيادة التحويلية لدى القائمين بالعمل بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

### - العمليات التشغيلية :

وهي العنصر الثاني من عناصر تصميم التصور المقترح، وفيها يتم تحويل مدخلات التصور إلى مخرجات، ولقد اعتمد الباحث عند اجراء عمليات التشغيل على ابعاد القيادة التحويلية للاتحاد المصري لكرة اليد.

- المخرجات:

هي مجموعة الاستنتاجات التي يمكن من خلالها الوصول إلى مجموعة من النتائج العلمية تخدم البحث في وضع تصور مقترح للقيادة التحويلية لدى القائمين بالعمل بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

### جدول (١٢)

#### آليات تنفيذ التصور المقترح

مخرجات	آليات التنفيذ	عمليات	مدخلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منح العاملين الفرصة للمشاركة في تطوير العمل</li> <li>• تنفيذ العمل بطرق جديدة.</li> <li>• توفير معلومات مفصلة قبل البدء في العمل</li> <li>• تحمل العاملين ما يقومون به ومواجهة النتائج المترتبة على ذلك.</li> </ul>	<p>دراسة الحالة التدريب العملي البحوث الميدانية</p>	<p>* وضع الاهداف التي تتفق مع العاملين وتحقيقها * وجود رؤية واضحة للعمل. * الثقة بالعاملين واحترام قدراتهم</p>	<p>التأثير المثالي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حل المشكلات التي تبدو مستحيلة.</li> <li>• تقديم اكثر من فكرة في فترات زمنية قصيرة.</li> <li>• انجاز الاعمال بأسلوب متجدد</li> <li>• ثقة العاملين في قدراتهم والشعور بالحماس في عمل الشيء</li> <li>• التكيف مع مستحدثات العمل والتنبؤ بمشكلات التي يمكن حدوثها.</li> </ul>	<p>التدريب العملي المواقف الإدارية دراسة الحالة المباريات الإدارية</p>	<p>* استثارة روح التحدي بين العاملين * النصح والاقناع. * رؤية مستقبلية تفاؤلية.</p>	<p>الحافز الالهامي</p>

### تابع جدول (١٢)

## آليات تنفيذ التصور المقترح

<ul style="list-style-type: none"> <li>• متابعة المشاكل التي يعاني منها العاملين.</li> <li>• تحسين اداء العاملين وتحقيق النجاح.</li> <li>• معرفة أوجه القصر والضعف فيما يقومون به العاملين</li> <li>• انجاز الاعمال بأسلوب متجدد.</li> <li>• فهم بسرعة ومرونة العمل وتوليد الافكار الجديدة</li> </ul>	<p>دراسة الحالة</p> <p>المؤتمرات</p> <p>البحوث الميدانية</p>	<p>* الاهتمام باحتياجات العاملين دون تحيز او استثناء.</p> <p>* الفروق الفردية بين العاملين.</p> <p>* الاهتمام بالقدرات الابداعية.</p>	<p>الاعتبار الفردى</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تبسيط حل المشكلات التي تواجه الاتحاد او الفرع</li> <li>• الوصول لنتائج واستنتاجات اكثر واقعية فى حل المشكلة.</li> <li>• التحفيز على اداء العمل بصورة جيدة.</li> <li>• التعامل مع المواقف الجديدة في العمل.</li> </ul>	<p>حلقات المناقشة</p> <p>المواقف الإدارية</p>	<p>* تقديم الافكار المبدعة.</p> <p>* الاهتمام بالأعمال الغير روتينية</p>	<p>الاستشارة الفكرية</p>

## الاستنتاجات:

في ضوء أهداف البحث وتحقيقاً للإيجابية على تساؤلاته وفي حدود مجتمع وعينة البحث ومن خلال مناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها، توصل الباحثين إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- امتلاك ادارة الاتحاد و الافرع رؤية واضحة للعمل تتسم من خلالها بالصدق والثقة مع العاملين وتقديرهم واحترام وجهات نظرهم الفكرية والمهارية.
- ٢- ضعف اهتمام القيادة الادارية بالاتحاد والافرع بوضع اهداف للعاملين وبالتالي يصعب تحقيق هذه الاهداف بطريقة صحيحة.
- ٣- ضعف امتلاك ادارة الاتحاد و الافرع نظرة تفاؤلية بالمستقبل.





- ٢- جمال محمد على، أحمد غلوم العمادي: القيادة في المجال الرياضي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٤م.
- ٣- حسن على الزغبى: اثر القيادة التحويلية في الحد من اسباب الصراع التنظيمي (دراسة تطبيقية في جامعة الغلوم التطبيقية) مجلة البصائر، المجلد الخامس عشر العدد الاول، ٢٠١٢م.
- ٤- خالد نظمي قروانى: دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس مجلة كلية التربية- جامعة اسيوط- المجلد (٣٣)، العدد الثاني، ابريل ٢٠١٧م.
- ٥- سيد الهواري: القائد التحويلي، للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ ٢١، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٩م.
- ٦- عبد الله مهدي العمري: تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ٧- ماجد بن عبد الرحمن البهلال: " متطلبات تطبيق القيادة التحويلية فى الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨م.
- ٨- محمود احمد ابو سمرة: القيادة التحويلية لدى رؤساء اقسام الاشراف التربوي بمديريات التربية والتعليم في فلسطين، جامعة القدس، قسم الدراسات العليا، كلية العلوم، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني يوليو ٢٠١١م.
- ٩- منتهى محمد الخالدي: دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، دراسات في التعليم العالي مجلة

علمية دورية محكمة تصدر عن مركز تطوير التعليم

الجامعي بجامعة اسيوط - العدد ٧ - يوليو، ٢٠١٤.

١٠- منى على سيد محمد: تصور مقترح لتطوير ادوار مديري مدارس الحلقة

الاولى من التعليم الأساسي على ضوء ابعاد القيادة

التحويلية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مجلد ٢٧

العدد ٢، كلية التربية، جامعة المنيا، أكتوبر ٢٠١٣.

١١- هدى أحمد الخاليلة، سائدة تيسير سعادة: درجة ممارسة مديري مدارس

محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك

المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، ورقة

عمل مقدمة إلى مؤتمر التربية في عالم متغير، في الفترة

من ٧-٨/٢٠١٠م، الجامعة الأردنية الهاشمية، ٢٠١٠م.

١٢- الهلالي الشربيني الهلالي: استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية

في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية،

كلية التربية، جامعة اسيوط، العدد ٢١ ابريل ٢٠٠١م.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

13- Conger, M.: Leadership learning to share the vision,

organizational dynamics, winter vol. 19.

issue3, 2002.

14- Mccoll-keennedy ,j.r.and Anderson,r.d.(2002) impact

of leadership style and emotions on

subordintes performance.the leadership

quarterly ,13 (5)

15- Moolenaar, Nienke M., Alan J. Daly & Peter JC

Slegers: Occupying the Principal position,

Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools, Innovative Climate, Educational Administration Quarterly, Vol, 46, No, 5, 2010.

**16- Navickaite, Jolanta, Daciulyte, Ruta, and Urbanovic, Jolantn2015** Transformatianl Leadership: is it easy to be visionary and oriented to empowering organization community and distributing leadership vol 9. No 1

**17- Teh Thian Lai, Honj Wong Kee and Ngerg Main:** School principal leadership styles and teachers organizational commitment, second International conference on Business and economic Research, langkawi, Kedah, Malaysia, Proceeding conference 14th to 16th, 2011.