

أثر أبعاد القيادة التحويلية على الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة

أ.م.د/ إيهاب محمد خيرى (*)

ناهد أشرف محمد عبد القدوس (**)

يهدف البحث إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ، وقام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي بالدراسات المسحية نظراً لملائمته لطبيعة البحث ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من مديري الإدارات والأخصائيين الرياضيين والعاملين بمديريات الشباب والرياضة عددها (٢٩٠) مفردة وذلك بأربعة مديريات للشباب والرياضة ، وقد قام الباحثان بتقسيمهم إلى عدد (٤٠) فرد لإيجاد المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان " صدق - ثبات " ، وعدد (٣٠) فرد لإجراء الدراسة الاستطلاعية ، وعدد (٢٢٠) فرد لإجراء التطبيق النهائي لاستمارة الاستبيان ، وذلك في الفترة من ٢٢ / ١ / ٢٠٢٣م إلى ١٥ / ٢ / ٢٠٢٣م ، واستخدم الباحثان في جمع بيانات البحث استمارة استبيان من تصميم الباحثين ، وتوصل الباحثان إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية) على الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة

الكلمات الدالة :

القيادة التحويلية - الولاء العاطفي .

” The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Emotional Loyalty Among Workers in the Directorates of Youth and Sports ”

The research aims to identify the effect of transformational leadership dimension on emotional loyalty of workers in the Directorates of Youth and Sports, and the researcher used the descriptive approach due to its suitability to the nature of the research, and the study was applied to a sample of workers in the Directorates of Youth and Sports, numbering (290), single, in four directorates of youth and sports, The researcher divided them into (40) individuals to find the scientific coefficients of the questionnaire “truth-reliability”, (30) individuals to conduct the survey, and (220) individuals to conduct the final application of the questionnaire form, during the period from 22/1/2023 to 15/2/2023, and the researcher used a questionnaire designed by the researcher to collect the research data, and the researcher concluded that there is a positive effective for the dimensions of transformational leadership represented in (ideal influence, inspirational stimulation, intellectual stimulation, individual considerations) on emotional loyalty among workers in the Directorates of Youth and Sports .

(*) أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بقسم الإدارة والترويج الرياضي بكلية التربية الرياضية - جامعة طنطا .
(**) باحثة بقسم الإدارة الرياضية بقسم الإدارة والترويج الرياضي - كلية التربية الرياضية - جامعة طنطا

المقدمة ومشكلة البحث :

في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها ، أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك المهارات القيادية الضرورية لإحداث التأثير المنشود في سلوك أعضاء التنظيم ، وتحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز .

وتلعب القيادة دورا مهما ورئيسيا في حياة الأفراد والأمم والشعوب ، إذ لا يمكن أن يصلح حالهم إلا في ظل وجود قيادة فاعلة ، وتأتي أهمية القيادة من كونها تؤدي دورا مهما في النشاط الخدمي والانتاجي ، ونلاحظه في تأثيرها على اتجاهات العاملين وسلوكهم ، إضافة إلى أن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل التي يقضي فيها العاملون أغلب أوقاتهم مما يترك أثرا كبيرا على رضاهم عن عملهم بشكل خاص ، وعن حياتهم بشكل عام . (٢١ : ٢٥ ، ٢٦)

وتعرف القيادة " Leadership " بأنها القدرة على إقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف بحماس واندفاع ، من خلال توجيههم وإرشادهم وكسب ولائهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفافية .

واستنادا لهذا التعريف للقيادة يتبين مدى أهمية القيادة في نجاح عملية التنفيذ ، لأنه بدون كسب ولاء العاملين ومن مختلف المستويات الإدارية وكذلك رغبتهم واقتناعهم بالعمل الذي يقومون به، فإنه يكون من الصعب تنفيذ ما يولكون به من أعمال بشكل سليم ، إذ ينبغي أن يمتلك القادة في المنظمات القدرة على التأثير في المرؤوسين وبذات الوقت القدرة على إقناعهم بضرورة تحقيق الأهداف الموضوعية بدافعية وحماس ، وكلما كان هذا التأثير وهذه القدرة أعلى كان هناك نجاح أعلى في تحقيق تلك الأهداف . (٢٥ : ٢٥٩)

وتعد القيادة من أبرز المجالات التنظيمية التي تحتل أهمية خاصة عند علماء الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس والاجتماع نظرا لمساهمتها المباشرة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وأنواع العلاقات القائمة بين الأفراد ، كما تعد عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي حيث تلعب دورا كبيرا في التأثير على دافعية الأفراد ورضاهم عن العمل والروح المعنوية لديهم . (١٩ : ٢١)

ولقد كان للقيادة أكبر الأثر في مجريات الحياة على مر العصور على نحو جذب الأنظار واستقطب الاهتمام لدراستها والتعرف على أشكالها ومدى فاعليتها في تنمية المجتمعات وتقدمها وبتزايد هذا الاهتمام من حين إلى آخر حتى بلغ مداه في وقتنا الحالي حيث أصبح مصير العالم بأكمله رهين بمدى فاعلية القادة وتأثيرهم في وقتنا الحالي . (٢ : ١٣)

وفي وقتنا الحاضر ، تواجه المنظمات بيئة عالمية التأثير والتأثر يسودها الضبابية والغموض والتحويلات المتلاحقة في شتى مجالات الحياة ، مما دفع الكثير من المنظمات إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتبني المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها ، وهذا بلا شك يستلزم البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتلاءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية ، فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين بل إلى قادة يعملون على إقناع العاملين من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لإحداث التغيير المناسب ، وهذا يتطلب قيادة تحويلية تمتلك قوة التأثير الإلهامي والفكري والمعنوي والأخلاقي لإحداث التغيير في ثقافة العاملين ، وأساليب تفكيرهم ومهاراتهم وسلوكياتهم لبناء منظمة عصرية مرنة مشحونة بالطاقات المتجددة قادرة على التكيف والإبداع . (٤٤ : ٦٨)

وتعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي ، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين

دائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة ، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين ، بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية . (١ : ٥٢٥)

وتعتبر القدرة على التحرك من القيادة الإدارية إلى القيادة التحويلية هامة لأن معظم المنظمات حالياً تعاني من تزايد الاهتمام بالإدارة على حساب نقص الاهتمام بالقيادة ، ونتيجة للتركيز على الإدارة في الثقافة التنظيمية التي تثبط عزيمته المرؤوسين لكي يتعلموا ليصبحوا قادة ، وحتى يحدث التغيير في المنظمات فيجب المزج بين نمطي القيادة التحويلية والقيادة الإدارية معا .
ويضم نمط القيادة التحويلية سلوكيات القيادة التي تركز على تغيير وتطوير نظام معياري جديد ، ويتم معاملة المرؤوسين على أنهم متعاونين يتم تطويرهم ليصبحوا قادة ويتم مشاركتهم في صنع القرار وتحفيزهم داخلياً ، يتم خلق رؤية تنظيمية وتوصيلها لتحديد موقع المنظمة استراتيجياً . (٥ : ١٠٠ ، ١٠١)

ويرى إيهاب محمد خيري (٢٠٢٢) أن القيادة التحويلية هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف واضحة ومحددة لتشجيع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة ، ويسعى لإحداث التغيير والتطوير باستمرار ويتبنى أساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشراكة بين المسؤولين الإداريين جميعها . (٧ : ٣٠٥ ، ٣٠٦)

وعرفها Peter Northouse (2013) بأنها عملية يشترك فيها القائد مع الأفراد ويكون روابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والمرؤوسين . (٥٢ : ١٨٨)
وتعد الموارد البشرية أحد الدعائم الأساسية لأي منظمة وإحدى أهم مواردها لذا تحرص المنظمات ليس فقط على تكوين قوة العمل وتنميتها وتطويرها ، ولكن أيضاً على زيادة درجة ولاءها وانتماءها ، ومن هذا المنطلق اهتم الباحثون بدراسة وتحليل الولاء العاطفي لماله من أثر على زيادة درجة الانتماء للمنظمة . (١٤ : ١٠٢)

ويعرف الولاء العاطفي بأنه الاندماج الوجداني والإيجابي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها ، وهو الرابط النفسي الذي يجمع بين الفرد والمنظمة ، والمتمثل في التماهي مع المنظمة أي الشعور بالفخر لبقائه عضواً فيها ، واستيعابه أهدافها وقبول قيمها الأساسية والولاء للمنظمة والاستعداد لبذل الجهد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها . (٨ : ٤٧)

كما يعرف بأنه الارتباط العاطفي مع المنظمة وأهدافها ، ويعكس الولاء العاطفي المدى الذي يرغب فيه أعضاء المنظمة المشاركة في شئون المنظمة ، كما أنه يرتبط برغبة شخصية وتلقائية لدى الأفراد في العمل من أجل تحقيق مصلحة منظماتهم ، ويمثل الولاء العاطفي درجة الترابط والتطابق بين الفرد والمنظمة واهتمام الفرد بالعمل في المنظمة وذلك من خلال المشاعر الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله في المنظمة . (٧ : ٥٣)

وتشير دعاء عبد الحميد (٢٠١٥) أن المنظمات حديثة الفكر تعتمد على أفرادها في تحقيق أهدافها مما يدعو إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد في المنظمة ، والقيام بتوفير فرص التدريب وكذلك الحوافز المادية والمعنوية ، إذ تسعى المنظمات من وراء ذلك إلى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد تجاهها وإخلاصهم في خدمتها من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف المنظمات . (١٥ : ١٨٧)

وحيث أن المؤسسات الرياضية هي إحدى تلك المنظمات التي تحتاج أكثر من غيرها إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها ، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمتهم بما يتفق مع التغيرات المحيطة فإن الأمر يقتضي من إدارة تلك المؤسسات أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها

لأعمالها ، وتبني أساليب إبداعية جديدة في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية وفتح المجال لها للمشاركة والابتكار . (٣٣ : ١٦٩)
وتأتي مديريات الشباب والرياضة كأحدى المؤسسات المجتمعية التي يقع عليها مسئولية كبيرة في الاهتمام باختيار قياداتها ممن يملكون الكفاءات والقدرة، والمؤهلات العلمية والإدارية، ليكونوا القدوة الصالحة المؤمنة بالعمل مع فئات هامة من شبابنا، فالفائد الإداري في مديريات الشباب والرياضة من العناصر الرئيسية التي يعتمد عليها نجاح مديريات الشباب والرياضة في أهدافها حيث يرتبط ذلك بالكيفية التي يدير بها والأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف العمل البناء من أجل علاقات إنسانية مع العاملين وقطاعات كبيرة من الشباب ذو المواهب المتعددة. (٤٠ : ٨٩)

ولقد أدرك الباحثون أهمية نظرية القيادة التحويلية في المنظمات الحكومية ، والشركات التجارية ، والمدارس ، فأجروا البحوث والدراسات لمعرفة تأثيرها على النواحي التنظيمية المختلفة ، ولقد تبين من هذه الدراسات إجمالاً أن هذا النوع من القيادة فعال جدا وأساسي لجميع المنظمات بلا استثناء . (٤٨ : ٧٣)

فنتائج العديد من الدراسات التي تم استقصاؤها تشير إلى ارتباط القيادة التحويلية بالعديد من المتغيرات مثل الرضا الوظيفي ، والعدالة التنظيمية ، وتحسين الجودة ، ومستوى الأداء والولاء الذي يظهره العاملون تجاه المؤسسة التي يعملون فيها ، وحيث إن هذه المتغيرات هي معايير تستخدم عادة لقياس فاعلية القيادة ، فإنه يمكن القول بأن القيادة التحويلية مرتبطة بسلوك القائد الفعال . (٤٩ : ٢١)

ومن خلال اطلاع الباحثة على نتائج الدراسات المرجعية ، وجدت أن هناك نمط قيادي يساعد على التغيير ويعمل على ولاء العاملين نحو تحقيق أهداف هذه الهيئات من خلال اقتناعهم بهذه الأهداف وهو القيادة التحويلية .

وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية والتي تضمنت إجراء عدة مقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين والعاملين ، تبين للباحثة وجود تفاوت في آرائهم حول مدى تطبيق القادة الإداريين لنمط القيادة التحويلية ، وكذلك تفاوت في درجة ولاءهم تجاه المديرية .

لذا تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (الاستثارة الفكرية – التحفيز الإلهامي – الاعتبارات الفردية – التأثير الكارزمي) وأثرها على الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة من خلال :

- ١- التعرف على مدى إدراك العاملين لمستوى ممارسة القيادات بمديريات الشباب والرياضة لأبعاد القيادة التحويلية .
- ٢- التعرف على مستوى الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة .
- ٣- التعرف على أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة .

- تساؤلات البحث :

ما هو أثر أبعاد القيادة التحويلية على الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة؟

ويمكن الإجابة على هذا التساؤل من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية :

١- ما أثر القيادة التحويلية التي تتسم بالتأثير المثالي على الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة؟

٢- ما أثر القيادة التحويلية التي تتسم بالتحفيز الإلهامي على الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة؟

٣- ما أثر القيادة التحويلية التي تشجع على الاستثارة الفكرية على الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة؟

٤- ما أثر القيادة التحويلية التي تهتم بالاعتبارات الفردية على الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة؟

- المصطلحات المستخدمة في البحث :**القيادة التحويلية :**

هي العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية المشتركة. (٤٢ : ١٢٠)

الولاء العاطفي :

هو رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة نتيجة لتوافق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة (٢٩ : ٣٣)

- الدراسات المرجعية :

١- دراسة مناف عبد العزيز شعبان (٢٠٢٠) (٤٣) بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الاتحادات بالعباب المضرب بالعراق ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الاتحادات ، العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء اتحادات المضرب ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وبلغت عينة الدراسة (٨٤) عضوا ، وتوصلت النتائج إلى تمتع أعضاء الاتحادات بألعاب المضرب بمقدار جيد من (القيادة التحويلية ، الولاء التنظيمي) ، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي ، الاستمراري ، المعياري) .

٢- دراسة سامي عبد الفتاح رؤوف ، عباس ناهي كعيد (٢٠٢٠) (٢٠) بعنوان الولاء التنظيمي وفق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط ، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية في قضاء الكوت ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مدير مدرسة موزعة على جميع المدارس الإعدادية ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي .

٣- دراسة علي بن إسماعيل آل منصور (٢٠١٩) (٣١) بعنوان درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين ، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية ، التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين ، الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغت عينة الدراسة (٤٨٧) معلم ، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية كبيرة ، توافر مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين بدرجة كبيرة ، وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستويات الولاء التنظيمي .

٤- دراسة شبلي إسماعيل السويطي (٢٠١٧) (٢٤) بعنوان جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية ، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة جودة حياة العمل بالولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تطبيق الدراسة على (٢٦٤) من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين ببعض الوزارات في الضفة الغربية ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة

إحصائية بين جودة حياة العمل بمتغيراته المختلفة والولاء العاطفي لدى الموظفين بالوزارات الفلسطينية .

٥- دراسة عبد المحسن نعساني ، جمال الخولي (٢٠١٦) (٢٨) بعنوان نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في الالتزام العاطفي ، وهدفت الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لسلوكيات القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي العاطفي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ عددها (٣٦٨) موظف بمصارف مدينة الرياض ، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جوهرية بين سلوكيات القيادة التحويلية التي يمارسها المشرفون ودرجة الالتزام التنظيمي العاطفي لدى مرؤوسيه .

٦- دراسة " Hanasha " (2012) (٤٧) بعنوان تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للتابعين هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للتابعين بجامعات ماليزيا ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وطبقت الدراسة على (٣٧٤) من العاملين بثلاث جامعات في ماليزيا ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لبعدين من أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي وهما (الاستثارة الفكرية - الفروق الفردية) .

٧- دراسة " Luton " (2010) (٥١) بعنوان أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي " دراسة تطبيقية على كليات إدارة الأعمال بجامعتي ستيرس وكابيل ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة القادة لنمط القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات إدارة الأعمال في جامعتي ستيرس وكابيل ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (١٢٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة لنمط القيادة التحويلية جاء متوسطا ، وجود علاقة ارتباطية دالة بين أبعاد القيادة التحويلية وبين الولاء المستمر والولاء العاطفي عند الذكور ، وجود علاقة ارتباطية دالة بين أبعاد القيادة التحويلية وبين الولاء المستمر والالتزام التنظيمي عند الإناث .

- إجراءات البحث :

منهج البحث :

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية كأحد أنماطه وذلك لملائته طبيعة البحث وأهدافه.

مجتمع وعينة البحث :

١-مجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث مدراء ووكلاء المديرية ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين الرياضيين والفنيين والإداريين ، ببعض مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (٢٧) مديرية .

٢-عينة البحث :

قامت الباحثة باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية وعددهم (٢٩٠) فردا من مدراء ووكلاء المديرية والمشرفين الرياضيين والإداريين العاملين ببعض مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية ، حيث قامت الباحثة بالتطبيق على عدد (٤) مديريات وهي (مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية ، مديرية الشباب والرياضة بالقليوبية ، مديرية الشباب والرياضة بالغربية ، مديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ) والبالغ عددهم (١١٢٨) فردا ، وذلك من إجمالي مجتمع البحث البالغ عدده (٢٧) مديرية للشباب والرياضة ، وتم تقسيم عينة البحث إلى عدد (٤٠) فرد لإيجاد المعاملات العلمية " صدق وثبات استمارة الاستبيان " ، وعدد (٣٠) فردا لإجراء الدراسة الاستطلاعية لاستمارة الاستبيان ، وعدد (٢٢٠) فرد لإجراء التطبيق النهائي لاستمارة الاستبيان مثلت (٢٥.٧%) من إجمالي مجتمع البحث (محل الدراسة) والجدول (١) يوضح توصيف وتوزيع عينة البحث .

جدول (١)
توصيف عينة البحث

الإجمالي	عينة الدراسة الأساسية			عينة الدراسة الاستطلاعية			عينة المعاملات العلمية			إجمالي مجتمع البحث	توزيع عينة البحث
	الإداريين	الأخصائيين الرياضيين	المدرّاء والوكلاء ومديري الإدارات	الإداريين	الأخصائيين الرياضيين	المدرّاء والوكلاء ومديري الإدارات	الإداريين	الأخصائيين الرياضيين	المدرّاء والوكلاء ومديري الإدارات		
٧٢	١٥	٣٠	١٠	٢	٣	٢	٣	٥	٢	٢٧٥	المنوفية
٦٧	٢٠	٢٠	١٠	٢	٣	٢	٣	٥	٢	١٩٤	القليوبية
٩٤	٢٠	٣٥	٢٠	٣	٤	٢	٦	٢	٢	٤٦٦	الغربية
٥٧	١٠	٢٠	١٠	٢	٣	٢	٣	٥	٢	١٩٣	كفر الشيخ
٢٩٠	٢٢٠			٣٠			٤٠			١١٢٨	الإجمالي

- وسائل وأدوات جمع البيانات :

من خلال إطلاع الباحثة على العديد من القراءات النظرية والدراسات المرتبطة بمجال البحث ، استخدمت لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا البحث الوسائل والأدوات الآتية : استخدمت الباحثة كلا من المقابلة الشخصية غير المقننة ، كما قامت بتصميم استمارة استبيان من اعداد الباحثة كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة البحث ، واتبعت الباحثة الخطوات التالية في إعداد الاستبيان :

- ١- القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرجعية المرتبطة بموضوع البحث .
- ٢- المقابلة الشخصية المفتوحة .
- ٣- تحديد الصورة المبدئية للمحاور الرئيسية باستمارة الاستبيان .
- ٤- عرض المحاور المبدئية على الخبراء .
- ٥- صياغة الصورة النهائية لمحاور استمارة الاستبيان .
- ٦- صياغة مجموعة من العبارات لكل محور من محاور استمارة الاستبيان .
- ٧- عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على الخبراء .
- ٨- صياغة الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان .

١- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

صدق استمارة الاستبيان :

قامت الباحثة بحساب معامل الصدق لاستمارة الاستبيان عن طريق كل من الصدق المنطقي وصدق الاتساق الداخلي .

-الصدق المنطقي لاستمارة الاستبيان :

استخدمت الباحثة الصدق المنطقي بعرض استمارة الاستبيان على عدد (٩) خبراء ، وقد حددت الباحثة شروط اختيار الخبير أن يكون عضو من أعضاء هيئة التدريس من كليات التربية الرياضية قسم الإدارة الرياضية ، وألا تقل عدد سنوات الخبرة لديهم عن ١٠ سنوات .

وذلك بغرض التحقق من أن الاستمارة تقيس بالفعل الهدف الذي وضعت من أجله ، وذلك في الفترة من ٢٠٢٢/١٠/١٥م إلى ٢٠٢٢/١١/١٥م ، وقد تفضلوا بإبداء الرأي سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة إلى أن انتهت الاستمارة إلى صورتها النهائية .

واتبعت الباحثة الخطوات التالية :

قامت الباحثة باقتراح مجموعة من المحاور المبدئية لاستمارة الاستبيان وعددها خمسة

محاور وهي :

١- ممارسة القيادات الإدارية لبعده التأثير المثالي

٢- ممارسة القيادات الإدارية لبعده التحفيز الإلهامي

٣- ممارسة القيادات الإدارية لبعده الاستثارة الفكرية

٤- ممارسة القيادات الإدارية لبعده الاعتبارات الفردية

٥- أثر أبعاد القيادة التحويلية على الولاء العاطفي

وقد تم عرض المحاور المبدئية على الخبراء وذلك لإضافة أو حذف أو تعديل أي محور من تلك المحاور ، وقد استخدمت الباحثة في ذلك مقياس ثنائي التقدير (مناسب - غير مناسب) ، وجاء رأي الخبراء حول مناسبة محاور الاستبيان كما هو موضح بجدول رقم (٢) .

جدول (٢)

آراء الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان

ن = ٩

م	المحاور	أوافق		لاوافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%		
١	الأول	٩	١٠٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٩	١٠٠.٠٠
٢	الثاني	٩	١٠٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٩	١٠٠.٠٠
٣	الثالث	٨	٨٨.٨٩	٠	١١.١١	٨	٨٨.٨٩
٤	الرابع	٩	١٠٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٩	١٠٠.٠٠
٥	الخامس	٩	١٠٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٩	١٠٠.٠٠

يوضح جدول (٢) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور استبيان دور القيادة التحويلية في دعم الالتزام العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ، حيث تراوحت الآراء ما بين (٨٨.٨٩ - ١٠٠ %) وقد ارتضت الباحثة والسادة المشرفين بالمحاور التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٨٨.٨٩ % فأكثر .

ثانيا : قامت الباحثة بصياغة مجموعة من العبارات بكل محور حيث بلغ عدد العبارات (٨٠) عبارة في استمارة الاستبيان ثم عرضها على الخبراء لإبداء الرأي فيه .

جدول (٣)

آراء الخبراء حول عبارات استمارة الاستبيان

ن=٩

المحور الخامس		المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م
١٠٠.٠٠	٦٣	١٠٠.٠٠	٤٧	١٠٠.٠٠	٣١	١٠٠.٠٠	١٥	١٠٠.٠٠	١
١٠٠.٠٠	٦٤	١٠٠.٠٠	٤٨	١٠٠.٠٠	٣٢	٨٨.٨٩	١٦	١٠٠.٠٠	٢
١٠٠.٠٠	٦٥	١٠٠.٠٠	٤٩	١٠٠.٠٠	٣٣	٨٨.٨٩	١٧	١٠٠.٠٠	٣
١٠٠.٠٠	٦٦	١٠٠.٠٠	٥٠	١٠٠.٠٠	٣٤	١٠٠.٠٠	١٨	١٠٠.٠٠	٤
١٠٠.٠٠	٦٧	١٠٠.٠٠	٥١	١٠٠.٠٠	٣٥	١٠٠.٠٠	١٩	١٠٠.٠٠	٥
٨٨.٨٩	٦٨	٨٨.٨٩	٥٢	١٠٠.٠٠	٣٦	١٠٠.٠٠	٢٠	١٠٠.٠٠	٦
١٠٠.٠٠	٦٩	١٠٠.٠٠	٥٣	١٠٠.٠٠	٣٧	١٠٠.٠٠	٢١	١٠٠.٠٠	٧
٨٨.٨٩	٧٠	٨٨.٨٩	٥٤	١٠٠.٠٠	٣٨	١٠٠.٠٠	٢٢	٨٨.٨٩	٨
١٠٠.٠٠	٧١	٨٨.٨٩	٥٥	٨٨.٨٩	٣٩	١٠٠.٠٠	٢٣	٨٨.٨٩	٩
١٠٠.٠٠	٧٢	١٠٠.٠٠	٥٦	١٠٠.٠٠	٤٠	١٠٠.٠٠	٢٤	١٠٠.٠٠	١٠

١٠٠.٠٠	٧٣	١٠٠.٠٠	٥٧	٨٨.٨٩	٤١	١٠٠.٠٠	٢٥	١٠٠.٠٠	١١
١٠٠.٠٠	٧٤	١٠٠.٠٠	٥٨	٨٨.٨٩	٤٢	١٠٠.٠٠	٢٦	١٠٠.٠٠	١٢
٨٨.٨٩	٧٥	١٠٠.٠٠	٥٩	١٠٠.٠٠	٤٣	٨٨.٨٩	٢٧	١٠٠.٠٠	١٣
١٠٠.٠٠	٧٦	١٠٠.٠٠	٦٠	١٠٠.٠٠	٤٤	١٠٠.٠٠	٢٨	١٠٠.٠٠	١٤
١٠٠.٠٠	٧٧	٨٨.٨٩	٦١	١٠٠.٠٠	٤٥	٨٨.٨٩	٢٩		
١٠٠.٠٠	٧٨	١٠٠.٠٠	٦٢	١٠٠.٠٠	٤٦	١٠٠.٠٠	٣٠		
١٠٠.٠٠	٧٩								
١٠٠.٠٠	٨٠								

يوضح جدول (٣) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات استمارة الاستبيان ويتضح تراوح النسبة المئوية للعبارات ما بين (٨٨.٨٩-١٠٠%) ، وقد ارتضت الباحثة والسادة المشرفين

بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٨٨.٨٩% فأكثر ، والجدول رقم (٤/٣) يوضح العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل وفقا لآراء السادة الخبراء في استمارة الاستبيان ، وقد بلغ عدد العبارات التي تم إعادة صياغتها عدد (٤) عبارات

جدول (٤)

العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل وفقا لآراء السادة الخبراء في استمارة الاستبيان

المحور	رقم العبارة قبل التعديل	العبارة قبل التعديل	رقم العبارة بعد التعديل	العبارة بعد التعديل
الاول	٩	تسعى القيادات الإدارية إلى نقاط الاختناق في المهام الوظيفية	٩	تسعى القيادات الإدارية إلى علاج نقاط الاختناق (التداخل) في المهام الوظيفية
الثاني	٢٩	تهتم القيادات الإدارية بسعادة ورفاهية العاملين في العمل	٢٩	تهتم القيادات الإدارية برضا العاملين عن العمل
الخامس	٧٤	اعتقد أنه من السهل أن ترتبط بمنظمة أخرى في مجال العمل	٧٤	أعتقد أنه من الصعب أن ترتبط بمنظمة أخرى في مجال العمل
الخامس	٧٨	يعتبر وجود الفرد في هذه المديرية مؤشرا لكفاءته	٧٨	أعتبر وجودي بالعمل في هذه المديرية مؤشرا لمدى كفاءتي

والجدول رقم (٤) يوضح العدد المبدئي للعبارات وعدد العبارات المعدلة وأرقامها والعدد النهائي للعبارات باستمارة الاستبيان .

جدول (٥)

العدد المبدئي وعدد العبارات المعدلة وأرقامها والعدد النهائي للعبارات باستمارة الاستبيان

المحور	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
الأول	١٤	١	٩	١٤
الثاني	١٦	١	٢٩	١٦
الثالث	١٦	-	-	١٦
الرابع	١٦	-	-	١٦
الخامس	١٨	٢	٧٥ ، ٧٤	١٨
الإجمالي	٨٠	٤		٨٠

صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان :

قامت الباحثة بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان عن طريق تطبيق الاستبيان على عينة من المدراء والوكلاء والأخصائيين الرياضيين والإداريين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات (المنوفية - القليوبية - الغربية - كفر الشيخ) وعددهم (٤٠) فردا ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الاستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور ، وذلك في الفترة من ٢٨ / ١١ / ٢٠٢٢ م إلى الفترة ٢٨ / ١٢ / ٢٠٢٢ م ، علما بأن هذه العينة استخدمت لحساب معاملات

العلمية لاستمارة الاستبيان فقط ، والجدول رقم (٦) يوضح معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان .

جدول (٦)

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة ومجموع المحور وبين العبارة والمجموع الكلي لمحاور استمارة الاستبيان

ن = ٤٠

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع			المحور الخامس		
م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع
١	٠.٨٩	٠.٩١	١٥	٠.٨٩	٠.٨٤	٣١	٠.٩١	٠.٨٢	٤٧	٠.٨٦	٠.٩٢	٦٣	٠.٨٣	٠.٨٠
٢	٠.٩٠	٠.٨٦	١٦	٠.٨٤	٠.٩٠	٣٢	٠.٩٠	٠.٨٦	٤٨	٠.٩٢	٠.٨٦	٦٤	٠.٧٧	٠.٧١
٣	٠.٨٧	٠.٩٢	١٧	٠.٩١	٠.٨٦	٣٣	٠.٨٧	٠.٩٢	٤٩	٠.٨٦	٠.٩١	٦٥	٠.٨٦	٠.٩١
٤	٠.٨١	٠.٨٤	١٨	٠.٨٥	٠.٨١	٣٤	٠.٨٩	٠.٨٦	٥٠	٠.٨١	٠.٨٦	٦٦	٠.٩٠	٠.٨٦
٥	٠.٩٠	٠.٨٥	١٩	٠.٨٦	٠.٩١	٣٥	٠.٨٨	٠.٨٥	٥١	٠.٨٧	٠.٨٥	٦٧	٠.٨٣	٠.٧٨
٦	٠.٩٢	٠.٨٦	٢٠	٠.٩١	٠.٨٥	٣٦	٠.٩٠	٠.٨٩	٥٢	٠.٩٠	٠.٨٧	٦٨	٠.٨٥	٠.٩٣
٧	٠.٨٨	٠.٨٤	٢١	٠.٨٦	٠.٨٩	٣٧	٠.٨٨	٠.٩١	٥٣	٠.٨٣	٠.٨٩	٦٩	٠.٨٢	٠.٨٦
٨	٠.٨٧	٠.٩١	٢٢	٠.٩٠	٠.٨٢	٣٨	٠.٩١	٠.٨٣	٥٤	٠.٩١	٠.٨٢	٧٠	٠.٩٠	٠.٨٦
٩	٠.٨٤	٠.٨٧	٢٣	٠.٨٢	٠.٩١	٣٩	٠.٨٧	٠.٨٤	٥٥	٠.٧٦	٠.٨٣	٧١	٠.٨٤	٠.٩١
١٠	٠.٩٢	٠.٨٨	٢٤	٠.٩٣	٠.٨٧	٤٠	٠.٨٩	٠.٩٢	٥٦	٠.٨٩	٠.٨٢	٧٢	٠.٨٣	٠.٧٩
١١	٠.٨٩	٠.٨٥	٢٥	٠.٨٧	٠.٩٢	٤١	٠.٩١	٠.٨٧	٥٧	٠.٩٠	٠.٨٦	٧٣	٠.٧٩	٠.٨٤
١٢	٠.٩٠	٠.٨٥	٢٦	٠.٩٠	٠.٨٤	٤٢	٠.٨٨	٠.٨٢	٥٨	٠.٨٣	٠.٨٧	٧٤	٠.٨٨	٠.٩١
١٣	٠.٨٧	٠.٩٢	٢٧	٠.٩١	٠.٨٣	٤٣	٠.٩٢	٠.٨٦	٥٩	٠.٩٢	٠.٨٦	٧٥	٠.٩٢	٠.٨٩
١٤	٠.٩٢	٠.٨٦	٢٨	٠.٨٤	٠.٨٩	٤٤	٠.٨٨	٠.٨٥	٦٠	٠.٩١	٠.٨٤	٧٦	٠.٨٦	٠.٨١
			٢٩	٠.٨٨	٠.٧٨	٤٥	٠.٩٠	٠.٩٣	٦١	٠.٩٠	٠.٨٤	٧٧	٠.٩٠	٠.٨٤
			٣٠	٠.٨٣	٠.٨٩	٤٦	٠.٩٢	٠.٨٩	٦٢	٠.٨١	٠.٧٨	٧٨	٠.٨٥	٠.٩١
												٧٩	٠.٧٩	٠.٨٣
												٨٠	٠.٨٨	٠.٩٢

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٠٤

يوضح جدول (٦) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٧٦ - ٠.٩٢) بين العبارة والبعد وكذلك وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمجموع الكلي للاستبيان حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة بين (٠.٧١ - ٠.٩٣) مما يشير الى صدق الاتساق الداخلي لمقياس دوافع الممارسة وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥

جدول (٧)

صدق الاتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي لمحاور استمارة الاستبيان

ن = ٤٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	ممارسة القيادات الإدارية لبعء التأثير المثالي	٠.٨٨٤

٠.٩٢٠	ممارسة القيادات الإدارية لبعده التحفيز الإلهامي	٢
٠.٨٦٩	ممارسة القيادات الإدارية لبعده الاستشارة الفكرية	٣
٠.٨٩٦	ممارسة القيادات الإدارية لبعده الاعتبارات الفردية	٤
٠.٨٨٢	أثر أبعاد القيادة التحويلية على الولاء العاطفي	٥

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 0.304$

يوضح جدول (٧) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع لاستمارة الاستبيان حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٨٦٩ - ٠.٩٢٠) ذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥

٢- ثبات استمارة الاستبيان :

حساب معامل الثبات عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test – Retest

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test – Retest حيث تم تطبيق الاستمارة على عينة من المدراء والوكلاء والأخصائيين الرياضيين والإداريين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة (المنوفية – القليوبية – الغربية – كفر الشيخ) ، وعددهم (٤٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث ، وقد قامت الباحثة بإجراء التطبيق الأول في الفترة من ٢٨ / ١١ / ٢٠٢٢ م إلى ٥ / ١٢ / ٢٠٢٢ م ، كما قامت الباحثة بإعادة التطبيق في الفترة من ٢٠ / ١٢ / ٢٠٢٢ م إلى ٢٨ / ١٢ / ٢٠٢٢ م ، وكان الفاصل الزمني بين التطبيقين أكثر من (١٥) يوم ، علما بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان فقط ، وقد تم ذلك باستخدام معادلة سبيرمان للرتب ، والجدول رقم (٨) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور استمارة الاستبيان .

جدول (٨)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لاستمارة الاستبيان

ن=٤٠

المحور الخامس		المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٨٦	٦٣	٠.٨٨	٤٧	٠.٩٢	٣١	٠.٨٩	١٥	٠.٩١	١
٠.٩١	٦٤	٠.٨٩	٤٨	٠.٩٠	٣٢	٠.٩٣	١٦	٠.٨٨	٢
٠.٩٠	٦٥	٠.٨٢	٤٩	٠.٨٧	٣٣	٠.٩٠	١٧	٠.٩٥	٣
٠.٩١	٦٦	٠.٩١	٥٠	٠.٨٩	٣٤	٠.٩٢	١٨	٠.٨٩	٤
٠.٨٧	٦٧	٠.٨٩	٥١	٠.٩١	٣٥	٠.٩٠	١٩	٠.٩٤	٥
٠.٨٦	٦٨	٠.٩٠	٥٢	٠.٩٢	٣٦	٠.٨٩	٢٠	٠.٩٢	٦
٠.٩٢	٦٩	٠.٩١	٥٣	٠.٩٤	٣٧	٠.٩٣	٢١	٠.٩٠	٧
٠.٨٩	٧٠	٠.٨٨	٥٤	٠.٩١	٣٨	٠.٩١	٢٢	٠.٩٢	٨
٠.٩٢	٧١	٠.٩٢	٥٥	٠.٩٣	٣٩	٠.٨٧	٢٣	٠.٨٨	٩
٠.٨٩	٧٢	٠.٨٨	٥٦	٠.٩٢	٤٠	٠.٩٢	٢٤	٠.٨٦	١٠
٠.٩١	٧٣	٠.٩٥	٥٧	٠.٩١	٤١	٠.٨٩	٢٥	٠.٩١	١١
٠.٩٢	٧٤	٠.٩٢	٥٨	٠.٩٣	٤٢	٠.٨٨	٢٦	٠.٨٩	١٢
٠.٩٠	٧٥	٠.٩٠	٥٩	٠.٨٩	٤٣	٠.٩٢	٢٧	٠.٨٨	١٣
٠.٨٦	٧٦	٠.٨٨	٦٠	٠.٩٠	٤٤	٠.٩١	٢٨	٠.٩٢	١٤
٠.٩١	٧٧	٠.٩٢	٦١	٠.٩١	٤٥	٠.٨٦	٢٩		
٠.٨٦	٧٨	٠.٩٣	٦٢	٠.٨٧	٤٦	٠.٨٩	٣٠		
٠.٨٩	٧٩								
٠.٩٠	٨٠								

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 0.304$

يوضح جدول (٨) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق و إعادة التطبيق لاستمارة الاستبيان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٨٦-٠.٩٥) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير الى ثبات استمارة الاستبيان .

حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ :

استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل ثبات استمارة الاستبيان ، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك .

جدول (٩)

معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الثبات لاستمارة الاستبيان

ن = ٤٠

معامل الفا		
٠.٨٩٤		
Deleted Cronbach's Alpha if Item	المحاور	م
٠.٨٩١	ممارسة القيادات الادارية لبعء التأثير المثالي	١
٠.٨٨٧	ممارسة القيادات الادارية لبعء التحفيز الالهامي	٢
٠.٨٨٤	ممارسة القيادات الادارية لبعء الاستشارة الفكرية	٣
٠.٨٩٢	ممارسة القيادات الادارية لبعء الاعتبارات الفردية	٤
٠.٨٩٠	اثر ابعاد القيادة التحويلية على الولاء العاطفي	٥

يوضح جدول رقم (٩) وجود ارتباط ذو دالة إحصائية بين عبارات كل محور من استمارة الاستبيان وإجمالي عبارات الاستبيان لبيان معامل الارتباط الكلي ، حيث حقق معامل ألفا كرونباخ معاملات ارتباط تراوحت ما بين (٠.٨٨٤ - ٠.٨٩٢) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

- الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الاستطلاعية على مجموعة قوامها (٣٠) فردا ممثلة لمجتمع البحث من المدراء والوكلاء والأخصائيين الرياضيين والإداريين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة (المنوفية - القليوبية - الغربية - كفر الشيخ) وذلك في الفترة من ٥ / ١ / ٢٠٢٣ إلى الفترة ١٥ / ١ / ٢٠٢٣ ، علما بأن هذه العينة استخدمت لحساب الدراسة الاستطلاعية فقط ، وكان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية التعرف على الآتي :

- مدى فهم عينة البحث للعبارات التي تتضمنها استمارة الاستبيان .
- التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيتها .
- التعرف على زمن تطبيق استمارة الاستبيان .
- تدريب المساعدين على كيفية تطبيق الاستبيان وتفرغ البيانات .

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عما يلي :

- فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الاستبيان

- تم التعرف على زمن تطبيق استمارة الاستبيان بحساب الزمن الذي استغرقته عينة الدراسة الاستطلاعية في الإجابة على عبارات الاستبيان وكان يتراوح الزمن من ٢٥ : ٣٠ دقيقة .

- تطبيق استمارة الاستبيان :

بعد التأكد من كافة الشروط العلمية والإدارية لاستمارة الاستبيان لجمع آراء العينة قامت الباحثة بتطبيق استمارة الاستبيان على مجموعة من المدراء والوكلاء والأخصائيين الرياضيين والإداريين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات (المنوفية – القليوبية – الغربية – كفر الشيخ) ، وعددهم (٢٢٠) فردا وذلك في الفترة من ٢٢ / ١ / ٢٠٢٣م إلى ١٥ / ٢ / ٢٠٢٣م ، مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية استجاباتهم وأنها تجمع فقط من أجل البحث العلمي لإزالة أي مخاوف قد تقلل من تفاعلهم في الإجابة على الاستبيان .

-تفريغ بيانات استمارة الاستبيان :

بعد انتهاء عملية التطبيق قامت الباحثة بجمع الاستمارات متكاملة الاستجابات وتم تفريغ البيانات في كشوف التفريغ المعدة لذلك ، واستخدمت الباحثة في تصحيح الاستبيان طريقة ليكرت بالتقدير

ثلاثي التقدير وذلك بعد موافقة السادة الخبراء عليها والسادة المشرفين على البحث ، وكانت استجابات الاستبيان وفقا لتقدير ثلاثي على النحو التالي :

- (نعم) وتقدر لها ثلاث درجات .
- (إلى حد ما) وتقدر لها درجتان .
- (لا) وتقدر لها درجة واحدة .

وبذلك تكون الدرجة الصغرى لاستمارة الاستبيان (٨٠) درجة ، والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان (٢٤٠) درجة ، ثم قامت الباحثة برصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث .

- المعالجات الإحصائية :

استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وكانت كالتالي :

- المتوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- معامل الارتباط .
- معامل الصدق (صدق الاتساق الداخلي) .
- معامل الثبات (التطبيق وإعادة التطبيق Test – Retest) .
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) .
- النسبة المئوية .
- الوزن النسبي .
- اختبار كا^٢

- عرض ومناقشة النتائج : عرض ومناقشة نتائج المحور الأول :

جدول (١٠)

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في المحور الأول الخاص بممارسة القيادات الإدارية لبعث التأثير المثالي

ن = ٢٢٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تحظى القيادات الإدارية بثقة	١٣٩	٦٣.١٨٢	٦٢	٢٨.١٨٢	١٩	٨.٦٣٦	٥٦٠	٨٤.٨٤٨	١٠٠.٨١٠

									واحترام العاملين بالمديرية
٦٠.٩٩١	٨٠.٦٠٦	٥٣٢	٩.٥٤٥	٢١	٣٩.٠٩١	٨٦	٥١.٣٦٤	١١٣	٢ تتسم القيادات الإدارية بقوة الشخصية واللباقة المهنية
٦١.٧٥٥	٨٠.٧٥٨	٥٣٣	٩.٥٤٥	٢١	٣٨.٦٣٦	٨٥	٥١.٨١٨	١١٤	٣ تتصرف القيادات الإدارية بحزم في المواقف التي تتطلب ذلك
٣٤.٦٤٦	٧٢.٨٧٩	٤٨١	١٦.٣٦٤	٣٦	٤٨.٦٣٦	١٠٧	٣٥.٠٠٠	٧٧	٤ تتوافق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالهم
٣٥.٣٨٢	٧٥.٤٥٥	٤٩٨	١٤.٥٤٥	٣٢	٤٤.٥٤٥	٩٨	٤٠.٩٠٩	٩٠	٥ تمنح القيادات الإدارية الصلاحيات اللازمة للعاملين
٣٢.٩٨٢	٧٦.٦٦٧	٥٠٦	١٥.٤٥٥	٣٤	٣٩.٠٩١	٨٦	٤٥.٤٥٥	١٠٠	٦ تساند القيادات الإدارية العاملين في الحصول على حقوقهم
٢١.٨٢٧	٧٥.٠٠٠	٤٩٥	١٩.٠٩١	٤٢	٣٦.٨١٨	٨١	٤٤.٠٩١	٩٧	٧ تتجاوز القيادات الإدارية المصالح الشخصية من أجل المصلحة العامة
٤٦.٦٤٦	٧٨.٩٣٩	٥٢١	١٢.٧٢٧	٢٨	٣٧.٧٢٧	٨٣	٤٩.٥٤٥	١٠٩	٨ تولي القيادات الإدارية الاهتمام بجميع المهام والوظائف
١٨.٤٤٦	٧٠.٧٥٨	٤٦٧	٢١.٣٦٤	٤٧	٤٥.٠٠٠	٩٩	٣٣.٦٣٦	٧٤	٩ تسعى القيادات الإدارية إلى علاج نقاط الاختناق (التداخل) في المهام الوظيفية
٤٢.٣٩١	٧٨.٤٨٥	٥١٨	١٤.٠٩١	٣١	٣٦.٣٦٤	٨٠	٤٩.٥٤٥	١٠٩	١٠ تساعد آراء وتوجيهات القيادات الإدارية في التغلب على العقبات التي تواجه العاملين أثناء العمل
٢٤.٤٧٣	٧٣.٠٣٠	٤٨٢	١٨.١٨٢	٤٠	٤٤.٥٤٥	٩٨	٣٧.٢٧٣	٨٢	١١ توفر القيادات الإدارية مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته
٧١.٧٣٧	٨١.٩٧٠	٥٤١	١٢.٧٢٧	٢٨	٢٨.٦٣٦	٦٣	٥٨.٦٣٦	١٢٩	١٢ تحث القيادات الإدارية العاملين على العمل بأخلاقيات المهنة
٣٥.٣٥٥	٧٧.٥٧٦	٥١٢	١٦.٨١٨	٣٧	٣٣.٦٣٦	٧٤	٤٩.٥٤٥	١٠٩	١٣ تمثل القيادات الإدارية رمزا للنجاح والإنجاز بالنسبة للعاملين
١٨.٨٨٢	٧٤.٥٤٥	٤٩٢	٢٠.٤٥٥	٤٥	٣٥.٤٥٥	٧٨	٤٤.٠٩١	٩٧	١٤ تمتلك القيادات الإدارية رؤية واضحة لمستقبل وأهداف المديرية ينقلونها للعاملين

قيمة كما الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 0.99$

يتضح من جدول (١٠) أن هناك فروق دالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول الخاص بممارسة القيادات الإدارية لبعد التأثير المثالي .

وكانت أعلى نسبة لآراء عينة البحث الذين اختاروا (نعم) في العبارة رقم (١) بنسبة (٦٣.١٨٢%)، وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٩) بنسبة (٣٣.٦٣٦%) .

وجاءت أعلى نسبة لآراء عينة البحث الذين اختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٤) بنسبة (٤٨.٦٣٦%) وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١) بنسبة (٢٨.١٨٢%) .

وجاءت أعلى نسبة لآراء عينة البحث الذين اختاروا (لا) في العبارة رقم (٩) بنسبة (٢١.٣٦٤%) ، وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١) بنسبة (٨.٦٣٦%) .

ومثلت العبارة رقم (١) أعلى وزن نسبي (٥٦٠) وأكثر أهمية نسبية (٨٤.٨٤٨) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٩) أقل وزن نسبي (٤٦٧) ، وأقل أهمية نسبية (٧٠.٧٥٨) بين عبارات المحور .

وأشارت نتائج العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٦، ٧، ٨، ١٠، ١٢، ١٣، ١٤) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح آراء عينة البحث الذين اختاروا (نعم) .

ويشير ذلك إلى اتفاق معظم آراء عينة البحث على أن القيادات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة يحظون بثقة واحترام العاملين ، كما يتسمون بقوة الشخصية واللباقة المهنية ، ويقدمون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية ، ويحثون المرؤوسين على العمل بأخلاقيات المهنة .
وترى الباحثة أن القادة الذين يحظون بثقة واحترام المرؤوسين والذين يقدمون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية يستطيعون التأثير في المرؤوسين وبالتالي يحصلون على ولاءهم وانتماءهم للمؤسسة .

ويتفق ذلك مع ما ذكره حمدان بن محمد الحربي (٢٠٢١) أن القائد التحويلي يجب أن يتصف بقوة الشخصية ، ويقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية نتيجة اتسامه بالصدق في العمل والعدالة والمساواة (١٠ : ٢٧٣)

وتشير أماني محمد الشريف (٢٠١٦) أن تمتع القائد بكاريزما خاصة ذات مدلولات طيبة وحسنة يكون لها تأثير على مرؤوسيه وعلى أفعالهم ويجعلهم يتبنون الرؤية التي يتبناها . (٤ : ٥٣)
كما أثبتت نتائج دراسة محمد خليل الصمادي (٢٠١٢) أن للكاريزما تأثير قوي ومباشر على أداء العاملين من خلال شخصية القائد الجذابة والاهتمام بحاجات العاملين ومشاعرهم وتواجد الاحترام والثقة بين القائد والعاملين ، كل ذلك يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وزيادة إنتاج المنظمة . (٣٤ : ٥١٦)

ويرى علاء سيد قنديل (٢٠١٠) أن سلوك القائد التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل المصالح ، ويسعى لإحداث تغييرات إيجابية في أداء العاملين وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمؤسسة مما يجعلهم يفضلون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية . (٣٠ : ٦١)

بينما أشارت نتائج العبارات أرقام (٤، ٥، ٩، ١١) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح آراء عينة البحث الذين اختاروا (إلى حد ما) .

ويشير ذلك إلى اتفاق معظم آراء عينة البحث على أن القيادات بمديريات الشباب والرياضة تتوافق أقوالهم مع أفعالهم ، كما تقوم بمنح الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين ، كما أنها توفر مناخ يشعر العاملين بالارتياح للعمل تحت قيادتهم ، ويسعون لعلاج نقاط التداخل في المهام الوظيفية .
وترى الباحثة أنه لكي تستطيع القيادات الإدارية التأثير في شعور العاملين والحصول على ولاءهم ، فإنه من الضروري أن تقوم بمنح الصلاحيات للعاملين ، كما ينبغي أن توفر مناخا يشعر العاملين بالارتياح للعمل تحت قيادتهم .

وتتفق الباحثة مع دراسة ثروت محمد أبو السبح (٢٠١٩) بضرورة شعور العاملين بالارتياح تحت قيادة توفر المناخ المناسب للعمل ، وكذلك ضرورة توافق أقوال القيادة مع أفعالها ، وأن القيادة التي تعمل على التغيير هي التي تمتلك رؤية واضحة للمستقبل وتعمل على بناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين ، وتحظى على ثقة واحترام العاملين . (٩ : ٢٨٣)

ويرى عبد الله عيد الغصاب وآخرون (٢٠١٤) أن نجاح المؤسسات الرياضية يعتمد في تحقيق أهدافها على عناصر من أهمها الموارد البشرية في المنظمة ، وفي مقدمتها المديرين الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسة هذه المنظمات وتحديد وتحقيق أهدافها ، ومن الضروري مراجعة ما يتبنونه من قيم وأخلاقيات . (٢٧ : ٢٩١)

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني :

جدول (١١)

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة ك^٢ لآراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بممارسة القيادات الإدارية لبعث التحفيز الإلهامي

ن = ٢٢٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٥	تقوم القيادات الإدارية بتحفيز العاملين وبث روح الحماس بينهم	١٠٠	٤٥.٤٥٥	٨٥	٣٨.٦٣٦	٣٥	١٥.٩٠٩	٥٠٥	٧٦.٥١٥	٣١.٥٩١
١٦	يمثل العمل مع القيادات الإدارية دافعا للمرؤوسين لتحقيق نتائج أعلى مما يتوقعونه	١٠١	٤٥.٩٠٩	٨٥	٣٨.٦٣٦	٣٤	١٥.٤٥٥	٥٠٧	٧٦.٨١٨	٣٣.٣٩١
١٧	تمتلك القيادات الإدارية القدرة على إيضاح توقعاتهم للعاملين	٨٩	٤٠.٤٥٥	٩٨	٤٤.٥٤٥	٣٣	١٥.٠٠٠	٤٩٦	٧٥.١٥٢	٣٣.٨٢٧
١٨	تشارك القيادات الإدارية العاملين في طموحاتهم ويستمعون لوجهات نظرهم	٨٣	٣٧.٧٢٧	٨٩	٤٠.٤٥٥	٤٨	٢١.٨١٨	٤٧٥	٧١.٩٧٠	١٣.٣٧٣
١٩	تقوم القيادات الإدارية بتقديم النصح والمشورة للعاملين	١٢٢	٥٥.٤٥٥	٧٢	٣٢.٧٢٧	٢٦	١١.٨١٨	٥٣٦	٨١.٢١٢	٦٢.٨٧٣
٢٠	تحدد القيادات الإدارية بشكل واضح الأساليب المطلوبة لتحقيق الأهداف	١٠٨	٤٩.٠٩١	٨٣	٣٧.٧٢٧	٢٩	١٣.١٨٢	٥١٩	٧٨.٦٣٦	٤٤.٤٦٤
٢١	تسمح القيادات الإدارية بمشاركة العاملين في وضع الأهداف	٨٤	٣٨.١٨٢	٩٤	٤٢.٧٢٧	٤٢	١٩.٠٩١	٤٨٢	٧٣.٠٣٠	٢٠.٧٦٤
٢٢	تمتلك القيادات الإدارية القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق الأهداف	١٠٤	٤٧.٢٧٣	٨٧	٣٩.٥٤٥	٢٩	١٣.١٨٢	٥١٥	٧٨.٠٣٠	٤٢.١٧٣
٢٣	تشق القيادات الإدارية بقدرات العاملين في إنجاز الأهداف المحددة	٩٢	٤١.٨١٨	١٠٨	٤٩.٠٩١	٢٠	٩.٠٩١	٥١٢	٧٧.٥٧٦	٥٩.٩٢٨
٢٤	تدعم القيادات الإدارية العاملين عند إنجاز بعض الأعمال غير العادية	٩٨	٤٤.٥٤٥	٨٣	٣٧.٧٢٧	٣٩	١٧.٧٢٧	٤٩٩	٧٥.٦٠٦	٢٥.٦٤٦

٢٥	تتمى القيادات الإدارية روح الفريق بين العاملين ويعملون على تعزيز علاقاتهم مع العاملين	٩٧	٤٤.٠٩١	٨٨	٤٠.٠٠٠	٣٥	١٥.٩٠٩	٥٠٢	٧٦.٠٦١	٣٠.٦٠٩
٢٦	تشارك القيادات الإدارية العاملين في وضع معايير لقياس أدائهم	٨٠	٣٦.٣٦٤	٨٨	٤٠.٠٠٠	٥٢	٢٣.٦٣٦	٤٦٨	٧٠.٩٠٩	٩.٧٤٥
٢٧	تسعى القيادات الإدارية لتحسين الأداء وليس لتصيد الأخطاء	١٠٥	٤٧.٧٢٧	٨٣	٣٧.٧٢٧	٣٢	١٤.٥٤٥	٥١٣	٧٧.٧٢٧	٣٨.٢٤٦
٢٨	تسعى القيادات الإدارية إلى توفير جودة الحياة الوظيفية للعاملين	٧٨	٣٥.٤٥٥	١٠٢	٤٦.٣٦٤	٤٠	١٨.١٨٢	٤٧٨	٧٢.٤٢٤	٢٦.٦٥٥
٢٩	تهتم القيادات الإدارية برضا العاملين عن العمل	٦٥	٢٩.٥٤٥	٨٨	٤٠.٠٠٠	٦٧	٣٠.٤٥٥	٤٣٨	٦٦.٣٦٤	٤.٤٢٧
٣٠	تمتلك القيادات الإدارية القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس	٧٣	٣٣.١٨٢	١٠٢	٤٦.٣٦٤	٤٥	٢٠.٤٥٥	٤٦٨	٧٠.٩٠٩	٢٢.١٥٥

فيمه كما الجدوليه عند مستوى معنويه $0.05 = 0.99$

يتضح من جدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثاني الخاص بممارسة القيادات الإدارية لبعده التحفيز الإلهامي فيما عدا العبارة رقم (٢٩) لا توجد فروق دالة إحصائية لآراء عينة البحث في هذه العبارة ، حيث قيمت كأ المحسوبة وهي (٤.٤٢٧) أقل من قيمة كأ الجدولية (٥.٩٩) ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية لآراء عينة البحث في هذه العبارة .

وكانت أعلى نسبة لآراء عينة البحث الذين اختاروا (نعم) في العبارة رقم (١٩) بنسبة (٥٥.٤٥٥) ، وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٢٩) بنسبة (٢٩.٥٤٥) .

وجاءت أعلى نسبة لآراء عينة البحث الذين اختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٢٣) بنسبة (٤٩.٠٩١) ، وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١٩) بنسبة (٣٢.٧٢٧) .

وجاءت أعلى نسبة لآراء عينة البحث الذين اختاروا (لا) في العبارة رقم (٢٩) بنسبة (٣٠.٤٥٥) ، وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٢٣) بنسبة (٩.٠٩١) .

ومثلت العبارة رقم (١٩) أعلى وزن نسبي (٥٣٦) وأكثر أهمية نسبية (٨١.٢١٢) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٢٩) أقل وزن نسبي (٤٣٨) وأقل أهمية نسبية (٦٦.٣٦٤) .

وأشارت نتائج العبارات (١٥، ١٦، ١٩، ٢٠، ٢٢، ٢٤، ٢٥، ٢٧) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح أفراد عينة البحث الذين اختاروا (نعم) .

وتشير هذه النتائج إلى اتفاق معظم آراء عينة البحث على أن القيادات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة تقوم بتحفيز العاملين وبث روح الحماس بينهم كما أنها تقوم بتقديم النصح والمشورة للعاملين ، وتحدد الأساليب المطلوبة لتحقيق الأهداف ، وتشير النتائج أيضا أن القيادة الإدارية تدعم العاملين عند إنجاز الأعمال غير العادية ، كما تسعى هذه القيادات لتحسين أداء العاملين وليس لتصيد أخطاءهم .

وترى الباحثة أن تحفيز المرؤوسين وبث روح الحماس لديهم ومشاركتهم في وضع الأهداف يزيد من ارتباطهم وولائهم للمؤسسة والعمل .

وتتفق الباحثة مع دراسة سها حلمي أبو زيد (٢٠١٦م) في أن القائد التحويلي يشجع المرؤوسين على العمل كفريق ويثير لديهم روح الحماس والمنافسة ويقوم بتحفيزهم لتحسين أداءهم في الممارسة المهنية .

(٢٢ : ٣٣٧)

وترى آية رائد أبو غيث (٢٠٢٢م) أن توضيح الأهداف المراد تحقيقها يساهم في التغلب على العقبات التي تواجه المعلمين وتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود المعلمين ، ويساهم تحديد الأهداف في التغلب على العشوائية في العمل ، وزيادة الدافعية لدى المعلمين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ، كما أنه يحقق التميز والإبداع ويفتح الآفاق لدى المعلمين فالقائد التحويلي يعمل على إثارة التحدي

وإتاحة الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ، فيشركهم في رسم الرؤية للمستقبل ، ويستثير روح الفريق من خلال بث روح الحماس . (٦ : ٧٥)
كما أشارت نتائج العبارات أرقام (١٧ ، ٢١ ، ٢٣ ، ٢٨ ، ٣٠) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح أفراد عينة البحث الذين اختاروا (إلى حد ما) .

وتشير هذه النتائج إلى اتفاق معظم آراء عينة البحث أن القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة تمتلك القدرة على إيصال وإيضاح توقعاتهم للعاملين ، كما أنهم يشاركون العاملون في طموحاتهم ويستمعون لوجهات نظرهم ، ويسمحون لهم بالمشاركة في وضع أهداف المديرية ، كما أنهم يسعون لتوفير جودة الحياة الوظيفية للعاملين ويمتلكون القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس .

وترى الباحثة أن القائد التحويلي يعمل على إيضاح التوقعات للتابعين ولديه القدرة على التغيير من خلال تحويل الرؤى إلى واقع ملموس .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة رياض عبد الله الخوالدة وآخرون (٢٠١٨) في أن القائد التحويلي يعمل على إيصال توقعاته للمرؤوسين وإثارة روح التحدي لديهم لأداء وإنجاز ما هو مطلوب منهم على أتم وجه . (١٧ : ١١٢)

ويؤكد **Lusser & Achua (٢٠١٠م)** على أن القائد التحويلي يتميز بأنه قادر على تحويل مؤسسته إلى الأفضل ، ويجب أن يكون لديه بصيرة ورؤى مستقبلية ويكون قادراً على تحديد وتوصيل هذه الرؤى للآخرين وترجمتها إلى حقائق وتطبيقها ولديه رغبة في التغيير . (٥٠ : ٣٢)
وفي هذا الصدد تتفق نتائج المحور الثاني مع ما أشار إليه زاوي زيد (٢٠٢٠) أن القائد التحويلي يعمل على إلهام التابعين وتغذية روح الحماس والتفائل وحب التحدي لديهم ، والتحفيز في المشاركة في رؤية المنظمة ورسالتها ، والتركيز على العمل الجماعي ، وتوجيه الجهود نحو الإنجاز الذي يفوق الحد المتوقع . (١٨ : ١١٢)

- عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث :

جدول (١٢)

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة ك^٢ لآراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بممارسة القيادات الإدارية لبعث الاستثارة الفكرية

ن = ٢٢٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%			
٣١	تعمل القيادات الإدارية على تحديد نقاط القوة والضعف للعاملين ويولون أهمية لها	٨٥	٣٨.٦٣٦	٨٩	٤٠.٤٥٥	٤٦	٢٠.٩٠٩	٤٧٩	٧٢.٥٧٦	١٥.٣٩١
٣٢	تحاول القيادات الإدارية تجنب الأخطاء التي سبق الوقوع فيها من قبل كمحاولة لحل المشكلات قبل حدوثها	١١٧	٥٣.١٨٢	٦٣	٢٨.٦٣٦	٤٠	١٨.١٨٢	٥١٧	٧٨.٣٣٣	٤٢.٦٠٩
٣٣	تقوم القيادات الإدارية باتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة	١١٣	٥١.٣٦٤	٧٣	٣٣.١٨٢	٣٤	١٥.٤٥٥	٥١٩	٧٨.٦٣٦	٤٢.٥٥٥
٣٤	تبحث القيادات الإدارية عن أفكار جديدة لحل المشكلات	١٠٢	٤٦.٣٦٤	٨١	٣٦.٨١٨	٣٧	١٦.٨١٨	٥٠٥	٧٦.٥١٥	٣٠.٠٠٩
٣٥	تسعى القيادات الإدارية إلى تنمية العاملين وتدريبهم ليصبحوا قادرين على حل المشكلات بمجرد حدوثها	٩٢	٤١.٨١٨	٩٢	٤١.٨١٨	٣٦	١٦.٣٦٤	٤٩٦	٧٥.١٥٢	٢٨.٥٠٩
٣٦	تشجع القيادات الإدارية العاملين على التفكير في حل المشكلات من زوايا مختلفة وبطرق جديدة	٨٦	٣٩.٠٩١	٩٣	٤٢.٢٧٣	٤١	١٨.٦٣٦	٤٨٥	٧٣.٤٨٥	٢١.٧١٨
٣٧	تشجع القيادات الإدارية العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة في العمل	٩٠	٤٠.٩٠٩	٩٢	٤١.٨١٨	٣٨	١٧.٢٧٣	٤٩٢	٧٤.٥٤٥	٢٥.٥٦٤
٣٨	تشجع القيادات الإدارية العاملين على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارهم	٦٧	٣٠.٤٥٥	٨٩	٤٠.٤٥٥	٦٤	٢٩.٠٩١	٤٤٣	٦٧.١٢١	٥.٠٨٢
٣٩	تزود القيادات الإدارية العاملين	٨٣	٣٧.٧٢٧	٨٧	٣٩.٥٤٥	٥٠	٢٢.٧٢٧	٤٧٣	٧١.٦٦٧	١١.٢٤٦

								باراء تجعلهم يعيدون التفكير في أمور مسلم بها
٢٣.١٦٤	٧٤.٨٤٨	٤٩٤	١٨.١٨٢	٤٠	٣٩.٠٩١	٨٦	٤٢.٧٢٧	٩٤
٧.٧٠٠	٧٠.٠٠٠	٤٦٢	٢٥.٠٠٠	٥٥	٤٠.٠٠٠	٨٨	٣٥.٠٠٠	٧٧
١٤.٧٣٦	٧١.٩٧٠	٤٧٥	٢١.٣٦٤	٤٧	٤١.٣٦٤	٩١	٣٧.٢٧٣	٨٢
١٣.٣٤٦	٧٠.٦٠٦	٤٦٦	٢٢.٧٢٧	٥٠	٤٢.٧٢٧	٩٤	٣٤.٥٤٥	٧٦
١٨.٤٤٦	٧٠.٧٥٨	٤٦٧	٢١.٣٦٤	٤٧	٣٣.٦٣٦	٧٤	٤٥.٠٠٠	٩٩
١٤.٦٥٥	٦٣.٩٣٩	٤٢٢	٣١.٨١٨	٧٠	٤٤.٥٤٥	٩٨	٢٣.٦٣٦	٥٢
٢٣.٨٤٦	٧٥.٦٠٦	٤٩٩	٢٠.٤٥٥	٤٥	٣٢.٢٧٣	٧١	٤٧.٢٧٣	١٠٤

فيما كا الجدولي عند مستوى معنوية $0.05 = 0.99$

يتضح من جدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث الخاص بممارسة القيادات الإدارية لبعدها الفكرية فيما عدا العبارة رقم (٣٨) حيث يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية لآراء عينة البحث في هذه العبارة ، حيث قيمة كا المحسبة لهذه العبارة (٥.٠٨٢) أقل من قيمة كا الجدولية وهي (٥.٩٩) عند مستوى معنوية ٠.٠٥

وكانت أعلى نسبة لآراء عينة البحث الذين اختاروا (نعم) في العبارة رقم (٣٢) بنسبة (٥٣.١٨٢%) ، وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٤٥) بنسبة (٢٣.٦٣٦%) . وجاءت أعلى نسبة لآراء عينة البحث الذين اختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٤٥) بنسبة (٤٤.٥٤٥%) وكانت أقل نسبة في العبارة (٣٢) بنسبة (٢٨.٦٣٦%) . وكانت أعلى نسبة لآراء عينة البحث الذين اختاروا (لا) في العبارة رقم (٤٥) بنسبة (٣١.٨١٨%) ، وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٣٣) بنسبة (١٥.٤٥٥%) . ومثلت العبارة رقم (٣٣) أعلى وزن نسبي (٥١٩) وأكثر أهمية نسبية (٧٨.٦٣٦) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٤٥) أقل وزن نسبي (٤٢٢) وأقل أهمية نسبية (٦٣.٩٣٩) بين عبارات المحور

وأشارت نتائج العبارات أرقام (٣٢، ٣٣، ٣٤، ٤٠، ٤٤، ٤٦) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح آراء عينة البحث الذين اختاروا (نعم) .

ويشير ذلك إلى أن القيادات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة تقوم باتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة ، كما أنها تحاول تجنب الأخطاء التي سبق الوقوع فيها كمحاولة لحل المشكلات قبل ، كما أنها تبحث أفكار جديدة لحل المشكلات ، وتسعى إلى تنمية المرؤوسين وتدريبهم ليصبحوا قادرين على حل المشكلات بمجرد حدوثها ، ويشجعون المرؤوسين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة في العمل مع معرفة ما يود العاملون تحقيقه في المستقبل ، كما أنه يوجد خطوط وقنوات اتصال واضحة بين المدراء والمرؤوسين بمديريات الشباب والرياضة .

وترى الباحثة أنه لكي تستطيع القيادات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة أحداث تغييرات إيجابية وخلق الشعور لدى العاملين بالولاء والانتماء للمديرية لا بد أن تتسم بالقدرة على استثارة العاملين من خلال تشجيعهم على التعبير عن الأفكار بحرية حتى لو تعارضت مع أفكارهم وأن تسعى لمعرفة ما يود العاملون تحقيقه في المستقبل ، وأن تشجع المرؤوسين على التفكير في حل المشكلات من زوايا مختلفة وبطرق جديدة ومبتكرة ، وأن يكون هناك خطوط وقنوات اتصال واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين .

ويتفق ذلك مع إيهاب محمد خيري (٢٠٢٢) على ضرورة قيام القيادات الإدارية بتحديد نقاط القوة والضعف للمرؤوسين مع معرفة ما يود العاملون تحقيقه في المستقبل والعمل على تنمية المرؤوسين وتدريبهم ليصبحوا قادرين على حل المشكلة بمجرد حدوثها ، وكذلك تشجيع المرؤوسين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة في العمل وإتاحة قنوات اتصال واضحة ومباشرة بين المدراء والعاملين . (٧ : ٣٢١)

بينما أشارت نتائج العبارات أرقام (٣٦، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٥) وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح أفراد عينة البحث الذين اختاروا (إلى حد ما) ويشير ذلك إلى أن القيادات الإدارية تشجع المرؤوسين على التفكير في حل المشكلات من زوايا مختلفة وبطرق جديدة ، كما أنها تمنح المرؤوسين الفرصة للتميز من خلال تشجيعهم لأداء مهام غير روتينية ، كما أنهم يساعدون المرؤوسين على إبراز أقصى طموحاتهم يتوقع المرؤوسين من خلالها الحصول على نتائج تناسب ما يبذلونه من مجهودات في العمل ، كما يسمح المدراء بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات .

ويتفق ذلك مع دراسة خلود فؤاد الزغبى (٢٠١٣) أن المدير التحويلي يعمل بطرق ابتكارية تثير عقول العاملين فهو يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية إكمال المهام ، ويسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات وتعويد العاملين على النظر في المشكلة من زوايا مختلفة مما يدفعهم لتقديم خدمات مميزة في عملهم . (١٣ : ٧٠)

ويرى محمد محمد زيد (٢٠٢١) أن على القائد داخل مديريات الشباب والرياضة أن يتفاعل مع التابعين له والعاملين في التفكير لحل المشكلات المختلفة التي تقابلهم أثناء العمل ، وأن يتيح لهم الفرصة

لإبداء آرائهم والتفكير بطرق إبداعية مختلفة وجديدة في أداء العمل ، كما يجب على القائد أن ينشر روح الابتكار بين العاملين معه وذلك يساعد على تقدم المؤسسة بصورة كبيرة . (٣٨ : ٣٩٣)

- عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع :

جدول (١٤)

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بممارسة القيادات الإدارية لبعد الاعتبارات الفردية

٢٢٠ = ن

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%			
٤٧	تهتم القيادات الإدارية باحتياجات العاملين ويسعون إلى تلبيةها	٧٢	٣٢.٧٢٧	٩٩	٤٥.٠٠٠	٤٩	٢٢.٢٧٣	٤٦٣	٧٠.١٥٢	١٧.٠٨٢
٤٨	تهتم القيادات الإدارية بمشاعر العاملين من حيث التوجيه والنصح	٧٥	٣٤.٠٩١	١١٦	٥٢.٧٢٧	٢٩	١٣.١٨٢	٤٨٦	٧٣.٦٣٦	٥١.٦٦٤
٤٩	تهتم القيادات الإدارية بآراء ومقترحات العاملين	٨٣	٣٧.٧٢٧	٩٢	٤١.٨١٨	٤٥	٢٠.٤٥٥	٤٧٨	٧٢.٤٢٤	١٦.٩٧٣
٥٠	تراعى القيادات الإدارية الفروق الفردية بين العاملين	١٠٠	٤٥.٤٥٥	٧١	٣٢.٢٧٣	٤٩	٢٢.٢٧٣	٤٩١	٧٤.٣٩٤	١٧.٨٤٦
٥١	تولي القيادات الإدارية اهتمامها بجميع العاملين دون تحيز	٧٥	٣٤.٠٩١	٩٠	٤٠.٩٠٩	٥٥	٢٥.٠٠٠	٤٦٠	٦٩.٦٩٧	٨.٤٠٩
٥٢	تشجع القيادات الإدارية العاملين على الاهتمام بحاجات زملائهم في العمل	٨٥	٣٨.٦٣٦	٩٣	٤٢.٢٧٣	٤٢	١٩.٠٩١	٤٨٣	٧٣.١٨٢	٢٠.٥١٨
٥٣	تقوم القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي	٧٩	٣٥.٩٠٩	٩٩	٤٥.٠٠٠	٤٢	١٩.٠٩١	٤٧٧	٧٢.٢٧٣	٢٢.٨٠٩
٥٤	تمتد القيادات الإدارية العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم	٦٨	٣٠.٩٠٩	٩٧	٤٤.٠٩١	٥٥	٢٥.٠٠٠	٤٥٣	٦٨.٦٣٦	١٢.٦٠٩
٥٥	تقضي القيادات الإدارية جزء من وقتهم في تعليم وتدريب العاملين	٧٧	٣٥.٠٠٠	٨٣	٣٧.٧٢٧	٦٠	٢٧.٢٧٣	٤٥٧	٦٩.٢٤٢	٣.٨٨٢
٥٦	تمنح القيادات الإدارية الثقة	٩٥	٤٣.١٨٢	٩١	٤١.٣٦٤	٣٤	١٥.٤٥٥	٥٠١	٧٥.٩٠٩	٣١.٧٥٥

									للعاملين بأنهم قادرين على أداء الأعمال بالشكل المطلوب دون مساعدة	
٥٧	١٢٢	٥٥.٤٥٥	٦٩	٣١.٣٦٤	٢٩	١٣.١٨٢	٥٣٣	٨٠.٧٥٨	٥٩.٣٥٥	تسند القيادات الإدارية الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها
٥٨	٩٢	٤١.٨١٨	٧٢	٣٢.٧٢٧	٥٦	٢٥.٤٥٥	٤٧٦	٧٢.١٢١	٨.٨٧٣	تعتمد القيادات الإدارية على الحافز الفردي عند أداء مهمة فردية
٥٩	١٠٩	٤٩.٥٤٥	٧٧	٣٥.٠٠٠	٣٤	١٥.٤٥٥	٥١٥	٧٨.٠٣٠	٣٨.٦٢٧	تعتمد القيادات الإدارية على الحافز الجماعي عند أداء مهمة جماعية
٦٠	١٠٠	٤٥.٤٥٥	٧٩	٣٥.٩٠٩	٤١	١٨.٦٣٦	٤٩٩	٧٥.٦٠٦	٢٤.٣٩١	تقدر القيادات الإدارية مجهودات العاملين ويعترفون بها
٦١	١١٢	٥٠.٩٠٩	٧٧	٣٥.٠٠٠	٣١	١٤.٠٩١	٥٢١	٧٨.٩٣٩	٤٥.٠٠٩	تظهر القيادات الإدارية رضاهم عندما ينفذ العاملون ما هو مطلوب منهم بالشكل الجيد
٦٢	١٠١	٤٥.٩٠٩	٧٨	٣٥.٤٥٥	٤١	١٨.٦٣٦	٥٠٠	٧٥.٧٥٨	٢٤.٩٩١	تناقش القيادات الإدارية العاملين باستمرار في متطلبات إنجازهم الوظيفية

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الرابع الخاص بممارسة القيادات الإدارية لبعدها الاعتبارات الفردية فيما عدا عبارة رقم (٥٥) ، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في هذه العبارة ، حيث قيمة كا المحسوبة (٣.٨٨٢) وهي أقل من قيمة كا الجدولية (٥.٩٩) . وكانت أعلى نسبة لآراء عينة البحث الذين اختاروا (نعم) في العبارة رقم (٥٧) بنسبة (٥٥.٤٥٥) ، وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٥٤) بنسبة (٣٠.٩٠٩) . وكانت أعلى نسبة لآراء عينة البحث الذين اختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٤٨) بنسبة (٥٢.٧٢٧) ، وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٥٧) بنسبة (٣١.٣٦٤) . وكانت أعلى نسبة لآراء عينة البحث الذين اختاروا (لا) في العبارة رقم (٥٥) بنسبة (٢٧.٢٧٣) ، وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٤٨) ، والعبارة رقم (٥٧) بنسبة (١٣.١٨٢) . ومثلت العبارة رقم (٥٧) أعلى وزن نسبي (٥٣٣) وأكثر أهمية نسبية (٨٠.٧٥٨) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٥٤) أقل وزن نسبي (٤٥٣) وأقل أهمية نسبية (٦٨.٦٣٦) بين عبارات المحور .

وأشارت نتائج العبارات أرقام (٥٠ ، ٥٧ ، ٥٨ ، ٥٩ ، ٦٠ ، ٦١ ، ٦٢) وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح آراء عينة البحث الذين اختاروا (نعم) .

ويشير ذلك إلى اتفاق معظم آراء عينة البحث على أن القيادات الإدارية تراعي الفروق الفردية بين العاملين من خلال إسناد الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها ، كما أنها تقدر مجهودات المرؤوسين ويعترفون بها من خلال الاعتماد على الحافز الفردي عند أداء مهمة فردية والاعتماد على الحافز الجماعي عند أداء مهمة جماعية .

وترى الباحثة أن الاهتمام باحتياجات المرؤوسين والسعي لتلبيتها يعد من أهم الاعتبارات الفردية ، مع ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين العاملين من خلال إسناد الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها ، وتقدير الجهود الفردية والجهود الجماعية مما يوطد ويعزز الصداقات بين العاملين ويعمل على زيادة ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها وبالتالي زيادة التزامهم نحو تحقيق أهدافها .

ويتفق ذلك مع دراسة **محمد حامد فتحي** (٢٠٢١) أنه يجب على القادة بالهيئات الشبابية والرياضية مراعاة الفروق الفردية بين العاملين ومعرفة قدرات وإمكانيات كل فرد داخل العمل وإسناد الأدوار في ضوء المهارات الفردية للعاملين ومراعاة العاملين ذوي الأفكار الجديدة الخلاقة والبناء والعمل على رفع الروح المعنوية لديهم . (٣٤ : ١٣٥)

ويرى محمود صديق عبد الواحد (٢٠١٥) أنه يجب على الإدارة العليا بالمنظمة استخدام أساليب تحفيزية مختلفة ، حيث أن العامل عندما يحصل على الحافز نتيجة أداء عمل ما فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك ومن ثم يزداد لديه الولاء والانتماء للمنظمة . (٤١ : ٨٣)

ويتفق يزن بن حمد تيم (٢٠١٢) أن التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا هو أحد السبل لتقدير جهود العاملين ، ويعطي الإحساس بالأمان والرضا ناحية مؤسساتهم ، كما أنه أحد الدوافع التي تؤثر على أداء الفرد في مكان عمله ، وهو ما يعطيه أهمية خاصة من قبل المؤسسة ، كما أن الحوافز تحقق حاجات لدى العاملين حيث يشعر العامل بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله حيث تعتبر بمثابة مقابل لأدائه المتميز .

(٤٥ : ١٥٥)

بينما أشارت نتائج العبارات أرقام (٤٧ ، ٤٨ ، ٤٩ ، ٥١ ، ٥٢ ، ٥٣ ، ٥٤) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح آراء عينة البحث الذين اختاروا إلى حد ما . ويشير ذلك إلى اتفاق معظم آراء عينة البحث على أن القيادات الإدارية تهتم باحتياجات المرؤوسين وتسعى إلى تلبيةها ، كما أنها تهتم بمشاعر المرؤوسين من حيث التوجيه والنصح وتهتم بأرائهم دون تحيز ، وتقيم أداء المرؤوسين بشكل موضوعي وتمدهم بالتغذية الرجعية عن مستوى أدائهم . وترى الباحثة أن الاهتمام بمشاعر العاملين وتقديم ما يلزم من توجيه ونصح يعد من أهم الاعتبارات الفردية ، مع ضرورة اهتمام القادة بكل العاملين دون تحيز ، وامتدادهم بما يحتاجون من معلومات من خلال التغذية الراجعة عن مستوى أدائهم بما يعمل على تعزيز ولاءهم العاطفي للمؤسسة .

وتتفق الباحثة في ذلك مع دراسة حمدي جابر نصار (٢٠١٥) في أن القائد التحويلي يهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والنصح ويستمع لهم ويهتم باحتياجاتهم ، كما أنه يعمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين ويهتم بهم دون تحيز ، كما يراعي الفروق الفردية بينهم من خلال إسناد الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها . (١١ : ٢٧٤)

وأشار محمود عبد الفتاح رضوان (٢٠١٣) إلى ضرورة تركيز القائد الإداري على إقامة علاقات طيبة مع مرؤوسيه ، واهتمامه بمشاعرهم وأفكارهم وتدعيمهم وتشجيعهم . (٣٩ : ٥٢)

ويؤكد محمد محمد زيد (٢٠٢١) على أهمية قيام القائد داخل مديريات الشباب والرياضة بالاهتمام بالاحتياجات الشخصية للعاملين معه ، وأن يستمع لأرائهم وأفكارهم باهتمام وتقدير ويبيدي لهم أهمية بالأعمال التي يؤديونها وذلك حتى يساعدهم على التطوير الذاتي لهم داخل المديرية . (٣٨ : ٣٩٤)

ويرى عميري شهيرة (٢٠١٩) أن بعد الاعتبارات الفردية هو بناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملين ، والسلوك الحسن في التعامل معهم وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل عامل بطريقة خاصة ، والعمل على تدريبهم وتوجيههم لتحقيق مزيد من النمو والتطور . (٣٢ : ٩١)

- عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس :

جدول (١٥)

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في المحور الخامس الخاص بأثر أبعاد القيادة التحويلية على الولاء العاطفي

ن = ٢٢٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%			
٦٣	اشعر بسعادة غامرة إذا قضيت بفيه حياتي في هذه المديرية	٧٦	٣٤.٥٤٥	٩٤	٤٢.٧٢٧	٥٠	٢٢.٧٢٧	٤٦٦	٧٠.٦٠٦	١٣.٣٤٦
٦٤	اشعر بانني فرد من افراد العائلة في هذه المديرية	٩٢	٤١.٨١٨	٨٣	٣٧.٧٢٧	٤٥	٢٠.٤٥٥	٤٨٧	٧٣.٧٨٨	١٦.٩٧٣
٦٥	اشعر بارتباط نفسي بيني وبين زملائي في العمل	١٣١	٥٩.٥٤٥	٦٢	٢٨.١٨٢	٢٧	١٢.٢٧٣	٥٤٤	٨٢.٤٢٤	٧٦.٣٧٣
٦٦	اشعر بسعادة عندما اتفقت امور المديرية مع الأشخاص الذين لا	٦٤	٢٩.٠٩١	٧٧	٣٥.٠٠٠	٧٩	٣٥.٩٠٩	٤٢٥	٦٤.٣٩٤	١.٨٠٩

البيان	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	البيان
يبنمون إليها	٩٦	٤٣.٦٣٦	٨١	٣٦.٨١٨	٤٣	١٩.٥٤٥	٤٩٣	٧٤.٦٩٧	٢٠.٣٥٥	٦٧	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني احد أعضاء فريق العمل بهذه المديرية
اشعر بان اهدافي الشخصية تتفق مع اهداف المديرية التي اعمل بها	٦٥	٢٩.٥٤٥	٩١	٤١.٣٦٤	٦٤	٢٩.٠٩١	٤٤١	٦٦.٨١٨	٦.٣٩١	٦٨	اشعر بان مشكلات المديرية كأنها مشكلاتي الشخصية وأسعى لإيجاد الحلول لها
اشعر بالأمان الوظيفي في عملي	٨٨	٤٠.٠٠٠	٨٠	٣٦.٣٦٤	٥٢	٢٣.٦٣٦	٤٧٦	٧٢.١٢١	٩.٧٤٥	٧٠	يمثل لي العمل بهذه المديرية قيمة كبيرة
لدي رغبة قوية في العمل لتحقيق مصلحة المديرية	١٢٥	٥٦.٨١٨	٤٨	٢١.٨١٨	٤٧	٢١.٣٦٤	٥١٨	٧٨.٤٨٥	٥٤.٦٠٩	٧٢	لدي استعداد لبذل جهد اكبر من المتوقع لتحقيق أهداف المديرية
اعتقد انه من الصعب ان ارتبط بمنظمة أخرى في مجال العمل	٧٨	٣٥.٤٥٥	١٠٢	٤٦.٣٦٤	٤٠	١٨.١٨٢	٤٧٨	٧٢.٤٢٤	٢٦.٦٥٥	٧٤	من اهم اسباب عدم تركي العمل بالمديرية هو دعم المديرية لي ومشاركتي دائما في اتخاذ القرار
اثمني ان انهي حياتي الوظيفية وانا احد أعضاء العمل بهذه المديرية	٩١	٤١.٣٦٤	٥٤	٢٤.٥٤٥	٧٥	٣٤.٠٩١	٤٥٦	٦٩.٠٩١	٩.٣٩١	٧٦	يمكن الحصول على مكاسب كبيرة عند الانتماء لهذه المديرية
يعتبر وجودي بالعمل في هذه المديرية مؤشرا لمدى كفاءتي	١٠٢	٤٦.٣٦٤	٧٤	٣٣.٦٣٦	٤٤	٢٠.٠٠٠	٤٩٨	٧٥.٤٥٥	٢٢.٩٤٦	٧٨	تتوافق بالمديرية التي اعمل بها دعم تنظيمي دائم
تتوافق بالمديرية التي اعمل بها استقلالية في العمل	٧٢	٣٢.٧٢٧	٩٠	٤٠.٩٠٩	٥٨	٢٦.٣٦٤	٤٥٤	٦٨.٧٨٨	٧.٠١٨	٨٠	

فيمه كا' الجدوليه عند مستوى معنويه ٠.٠٥ = ٠.٩٩

يتضح من جدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور الخامس الخاص بأثر أبعاد القيادة التحويلية على الولاء العاطفي فيما عدا العبارة رقم (٦٦) ، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث في هذه العبارة حيث قيمة كا^٢ المحسوبة لهذه العبارة تساوي (١.٨٠٩) وهي أقل من قيمة كا^٢ الجدولية (٥.٩٩) وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

وكانت أعلى نسبة لأراء عينة البحث الذين اختاروا (نعم) في العبارة رقم (٦٥) بنسبة (٥٩.٥٤٥%) ، وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٦٦) بنسبة (٢٩.٠٩١%) . وكانت أعلى نسبة لأراء عينة البحث الذين اختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٧٤) بنسبة (٤٦.٣٦٤%) ، وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٧٢) بنسبة (٢١.٨١٨%) . وكانت أعلى نسبة لأراء عينة البحث الذين اختاروا (لا) في العبارة رقم (٦٦) بنسبة (٣٥.٩٠٩%) ، وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٧٣) بنسبة (١١.٨١٨%) . ومثلت العبارة رقم (٦٥) أعلى وزن نسبي (٥٤٤) وأكثر أهمية نسبية (٨٢.٤٢٤) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٦٦) أقل وزن نسبي (٤٢٥) وأقل أهمية نسبية (٦٤.٣٩٤) بين عبارات المحور .

وأشارت نتائج العبارات أرقام (٦٤، ٦٥، ٦٧، ٧٠، ٧١، ٧٢، ٧٣، ٧٥، ٧٦، ٧٨) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح آراء أفراد عينة البحث الذين اختاروا نعم . ويشير ذلك إلى شعور الأفراد بالترابط العائلي بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم في العمل ، وشعورهم بالفخر لتواجدهم في المديرية التي يعملون بها حيث يمثل لهم العمل بالمديرية قيمة كبيرة ، كما أنهم يشعرون بالأمان الوظيفي في عملهم وهو ما يولد لديهم الرغبة في العمل لتحقيق أهداف المديرية ، كما أنهم يعتبرون تواجدهم بالمديرية مؤشرا لكفاءتهم ، ويرون أن المديرية تقوم بدعمهم وتشاركهم دائما في اتخاذ القرار وهو ما يجعلهم مستمرين بالعمل في المديرية . وتغزو الباحثة ارتباط الأفراد عاطفيا بالمؤسسات التي يعملون بها إلى طبيعة العلاقة بين المدراء والمرؤسين فكما كانت تلك العلاقة قائمة على الاحترام والثقة المتبادلين، والاهتمام باحتياجات

ومشاعر جميع المرؤوسين بدون تحيز، والمشاركة في وضع أهداف المؤسسة، وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، كلما ازدادت درجة الولاء العاطفي لدى العاملين، وأيضا كلما كانت العلاقات جيدة بين الزملاء في العمل كلما زادت درجة ولاءهم العاطفي نحو المؤسسة التي يعملون بها لذا ينبغي على المدراء العمل على تنمية روح الفريق بين العاملين .

ويرى **أحمد محمد عبد القادر (٢٠١٩)** أن شعور الأخصائي بالرضا نحو رؤسائه وزملائه في العمل يجعله يحرص على تواجده فترات إضافية بالعمل وذلك لإنهائه وإتمامه على أكمل وجه وتحقيق الهدف المطلوب، حيث أن جهة عمله تمثل له أهمية كبيرة دون غيرها من المؤسسات الأخرى، وشعوره بالفخر والاعتزاز نحو عمله حيث أن عمله أصبح جزءا لا يتجزأ من حياته مما يكسبه الشعور بالرضا عن عمله. (٣ : ٣٩٨، ٣٩٩)

ويذكر **سيد سالم عرفة (٢٠١٢)** بأن الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم البعض يؤدي إلى تعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق الواحد. (٢٣ : ٣٨)

ويشير **عبد الرحمن بدر عمر (٢٠١٩م)** إلى أن درجة ممارسة مدير المنظمة للقيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على العلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين أنفسهم وذلك لأنهم سيتخذون مديرهم قدوة مما يوفر مناخاً وظيفياً يتمتع بصحة إيجابية عالية. (٢٦ : ٩٦)

كما يرى **محمد رمضان فؤاد (٢٠٢١)** أن قلة أو انعدام ترك العاملين للعمل داخل النادي يعتبر هذا بحد ذاته دليل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (٣٦ : ١٢٤)

بينما أشارت نتائج العبارات أرقام (٦٣، ٦٨، ٦٩، ٧٤، ٧٧، ٧٩، ٨٠) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح آراء عينة البحث الذين اختاروا (إلى حد ما).

ويشير ذلك إلى ارتباط الأفراد عاطفياً بالمديرية التي يعملون بها وشعورهم بأن أهدافهم الشخصية تتفق مع أهداف المديرية التي يعملون بها وشعورهم أيضاً بأن مشكلات المديرية هي مشكلاتهم الشخصية ويسعون لحلها، كما يرون أن المديرية التي يعملون بها يتوافر فيها دعم تنظيمي دائم ويتوافر بها أيضاً استقلالية في العمل.

وترى الباحثة أن التأثير المثالي للقادة على العاملين وكونهم قدوة حسنة لهم وتحفيزهم وبت روح الحماس بينهم والعمل على استئثارهم فكراً ومشاركتهم في وضع الأهداف ومراعاة الفروق الفردية بينهم والعمل على تلبية متطلباتهم أثر تأثيراً إيجابياً على مستوى ولاءهم العاطفي نحو المديرية وجعلهم يشعرون بأن أهدافهم وقيمهم تتفق مع أهداف وقيم المنظمة

ويؤكد **مؤمن طه عبد الحافظ، جمال مصطفى عبد العزيز (٢٠٢٠)** على ضرورة أن تسعى المؤسسة جاهدة بأن يشعر الموظف بأن مشاكل العمل هي مشاكله الشخصية، ويشعر بأنه جزء من عائلة هذه المؤسسة، حتى يظهر الموظف ولاءه للمؤسسة وحتى يؤدي ذلك إلى مخرجات إيجابية. (٤٤ : ١٥)

كما أكدت **رافدة الحريري (٢٠١٨)** على ضرورة العمل على تحقيق التوازن والتكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، مع ضرورة زرع حب العمل لدى العاملين والولاء والانتماء للمنظمة. (١٦ : ٦)

ويرى **(حمزة معمري) (٢٠٢٢)** أن واقع الموظف في ظل التغييرات التنظيمية الراهنة يحتاج إلى المزيد من الدعم التنظيمي الذي يعزز علاقته بالمؤسسة ويزيد من رغبته في التمسك بالبقاء في المنظمة ومحاولة بذل جهود مضاعفة في سبيل تحقيق أهدافها وتطويرها، كما يرى أن تطوير المؤسسات حالياً مرتبط إلى حد بعيد بالدور الذي يجب أن يقدمه الموظف من جهة، ومن جهة أخرى قدرة الإدارة والمنظمة على التأثير في مشاعر الأفراد وجعلهم أكثر رغبة واستعداداً للتضحية من أجل نجاح المنظمة. (١٢ : ٧٠٢)

وتتفق الباحثة مع دراسة **محمد عبد الله عبد المقصود (٢٠١٨)** أنه إذا كان العاملين لديهم التزام وولاء نحو منظماتهم سوف يتحملون المسؤولية ويبدلون أقصى جهد لتحقيق أهدافها. (٣٧ : ٢١٥)

الاستخلاصات والتوصيات :

١- الاستخلاصات :

- ١ - تبين من التحليل الوصفي لبيانات الدراسة توافر أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة ، العاملون لديهم مستوى مرتفع من الولاء العاطفي .
- ٢ - وجود أثر إيجابي للتأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية على الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة .
- ٣ - وجود أثر إيجابي للتحفيز الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية على الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة .
- ٤ - وجود أثر إيجابي للاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة .
- ٥ - وجود أثر إيجابي للاعتبارات الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة .

٢- التوصيات :

في ضوء إستخلاصات البحث الحالي توصلت الباحثة إلى :

- ١- العمل على تنمية روح المبادرة والابتكار من خلال تشجيع الأفكار الإبداعية مما يخلق شعور بالولاء العاطفي لدى القيادات الإدارية والمرووسين .
- ٢- تدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ، ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يحقق الولاء العاطفي .
- ٣- تفويض السلطات لتمكين القيادات من تحفيز العاملين والاهتمام بتكوين أطر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجا لممارسة العمل مما يكون له أثر إيجابي على الولاء العاطفي .
- ٤- على القيادات الإدارية العمل على تنمية الولاء العاطفي لدى العاملين من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين الرؤساء والعاملين .
- ٥- التأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القيادات والأفراد العاملين لما له من أثر في دعم الولاء العاطفي لديهم .
- ٦- تمكين الروابط بين القيادات الإدارية والمرووسين بإيلاء اهتمام خاص بأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في " التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية " ، كونها متغيرات مهمة في إحداث مناخ نفسي مريح بالعمل وبالتالي تحقيق الولاء العاطفي .
- ٧- تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة عن طريق عقد ندوات وورش عمل تحث على تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف المديرية ، وبما يعزز التزام الموظفين تجاه المديرية التي يعملون بها .
- ٨- تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات ، وخصوصا القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية ، مما له أثر هام في تحسين الأداء وتحقيق أهداف مؤسساتهم .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- ابتسام علي سلامة ، محمد صبحي ابو صالح ، عبد الستار العلي (٢٠١٠) : اثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية ، بحث منشور ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، العدد (٢) ، المجلد (٣٧) ، الجامعة الأردنية ، الأردن .
- ٢- احمد كمال نصارى ، عبدالله عيد الغصاب (٢٠١٧) : سيكولوجية القيادة في المجال الرياضي ، مركز الكتاب الحديث ، القاهرة .
- ٣- احمد محمد مصطفى عبد القادر (٢٠١٩) : تقييم البيئة الداخلية واثرها على الالتزام التنظيمي للأخصائيين الرياضيين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الأزهر ، بحث منشور ، مجلة جامعة مدينة السادات للتربية البدنية والرياضة ، العدد (٣١) ، كلية التربية الرياضية ، جامعة مدينة السادات .
- ٤- اماني محمد محسن الشريف (٢٠١٦) : القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير لدى متخذي القرارات بالأندية الرياضية ، بحث منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، العدد (٧٦) ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
- ٥- امل عثمان رشوان (٢٠١٩) : القيادة الاستراتيجية وتطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية .
- ٦- ايه راند عزت ابو غيث (٢٠٢٢) : القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط .
- ٧- إيهاب محمد خيرى سيد احمد (٢٠٢٢) : دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ، بحث منشور ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، العدد (٦١) ، المجلد (١) ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسبوط .
- ٨- تقى بدر الدين مساعد احمد (٢٠٢٠) : اثر المسار المهني غير المحدود على الالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية على الجامعات المصرية الخاصة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- ٩- ثروت محمد ابو السبح (٢٠١٩) : القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير في الاندية الرياضية الكبرى ، بحث منشور ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، العدد (٤٩) ، المجلد (٣) كلية التربية الرياضية ، جامعة أسبوط .
- ١٠- حمدان بن محمد الحربي (٢٠٢١) : درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة ، بحث منشور ، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ، العدد (٤٩) ، كلية التربية بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس .
- ١١- حمدي جابر محمد نصار (٢٠١٥) : العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، بحث منشور ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، العدد (٤) ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد .
- ١٢- حمزة معمري (٢٠٢٢) : تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بگرداية ، بحث منشور ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، العدد (٢) ، المجلد (١١) ، معهد الحقوق والعلوم السياسية .
- ١٣- خلود فؤاد الزغبى (٢٠١٣) : درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط .
- ١٤- دعاء محمد رستم حسان (٢٠٢٢) : اثر الوفاء بالعقد النفسي على الالتزام العاطفي ونية ترك العمل ، دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع الخاص المصري ، بحث منشور ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، المجلد ٣ ، العدد ٢ ، كلية التجارة ، جامعة دمياط .
- ١٥- دعاء محمد عبد الحميد (٢٠١٥) : قياس مستوى الالتزام التنظيمي للاخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال المدرسي ، بحث منشور ، مجلة الخدمة الاجتماعية ، العدد (٥٣) ، الجمعية المصرية للاخصائيين الاجتماعيين .
- ١٦- رافدة الحريري (٢٠١٨) : اتجاهات حديثه في إدارة الموارد البشرية ، دار البازودي للنشر ، عمان .
- ١٧- رياض عبد الله عايف الخوالدة ، زياد علي الشوابكة ، فراس سليمان حسن عبد الله (٢٠١٨) : دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبية الدخل والمبيعات الأردنية ، بحث منشور ، المجلة العربية للإدارة ، العدد (٤) ،

- المجلد (٣٨) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- ١٨- زاوي زيد (٢٠٢٠) : القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية " دراسة ميدانية في مقر وزارة الشباب والرياضة في الجزائر العاصمة ، رسالة دكتوراة ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بو مضياف ، المسيلة ، الجزائر .
- ١٩- زياد علي المؤمني (٢٠١٠) : انماط القيادة السائدة لدى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، بحث منشور ، مجلة بحوث التربية الرياضية ، العدد (٨٢) ، المجلد (٤٤) ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق .
- ٢٠- سامي عبد الفتاح رؤوف ، عباس ناهي كعيد (٢٠٢٠) : الولاء التنظيمي وفق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط ، بحث منشور ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد (٦٦) ، المجلد (١٧) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة سومر ، العراق .
- ٢١- سلوى بنت عبد الله الحمودي (٢٠٢٠) : إعداد واختيار وتطوير القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية " ، بحث منشور ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض .
- ٢٢- سها حلمي ابو زيد (٢٠١٦) : القيادة التحويلية لدى المشرف الأكاديمي وعلاقتها بتنمية الاداء المهني لطلاب التدريب الميداني ، بحث منشور ، مجلة الخدمة الاجتماعية ، العدد (٥٦) ، المجلد (٧) الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين.
- ٢٣- سيد سالم عرفه (٢٠١٢) : اتجاهات حديثه في التغيير ، الراية للنشر ، مصر .
- ٢٤- شبلي إسماعيل مرشد السويطي (٢٠١٧) : جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية ، بحث منشور ، العدد (٨) ، المجلد (٢) ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ، فلسطين .
- ٢٥- عبدالباري إبراهيم درة ، ناصر محمد سعود (٢٠١٤) : الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين " النظرية والتطبيق " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٢٦- عبد الرحمن بدر عمر العمر (٢٠١٩م) : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بالهيئة العامة للشباب والرياضة بالكويت ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة مدينة السادات .
- ٢٧- عبد الله عيد مبارك النصاب ، عبيد محمد الشمري ، عمرو مصطفى كامل الشتيحي (٢٠١٤) : إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي " دراسة مقارنة " ، بحث منشور ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية العدد (١) ، المجلد (٣٨) ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .
- ٢٨- عبد المحسن عبد السلام نعساني ، جمال بدير الخولي (٢٠١٦) : نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي " بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض ، بحث منشور ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ٣٦ ، العدد ١ ، يونيو .
- ٢٩- عثمان نصير كامل سعد (٢٠٢١) : أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة " بالتطبيق على بعض المستشفيات العراقية " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة بنها .
- ٣٠- علاء سيد قنديل (٢٠١٠) : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، دار الفكر ، عمان .
- ٣١- علي بن إسماعيل بن إبراهيم ال منصور (٢٠١٩) : درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين ، بحث منشور ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد (٢٠) ، كلية التربية ، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل ، السعودية .
- ٣٢- عميري شهيرة (٢٠١٩) : دور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي " دراسة حالة في مديرية التربية لولاية بسكرة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، الجزائر .
- ٣٣- محمد بزيع حامد العازمي (٢٠٠٦م) : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، رساله ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية .
- ٣٤- محمد حامد فتحي محمد (٢٠٢١) : دور القيادة التحويلية في الحد من الصراعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة ، بحث منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، العدد (٩١) ، المجلد (٣) ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .

- ٣٥- محمد خليل احمد الصمادي (٢٠١٢) : اختبار تأثير ابعاد القيادة التحويلية على اداء المنظمة ، بحث منشور ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، العدد (٢) ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد
- ٣٦- محمد رمضان فؤاد محمد (٢٠٢١) : العلاقة بين الرسوخ الوظيفي والارتباط الوظيفي لدى مسئولى النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة قنا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية .
- ٣٧- محمد عبد الله عبد المقصود (٢٠١٨) : الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي وعلاقتهاما بسلوك المواطنة التنظيمية ، " دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بحائل " ، بحث منشور ، مجلة البحوث التجارية ، العدد (١) ، المجلد (٤٠) ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- ٣٨- محمد محمد علي احمد زيد (٢٠٢١) : القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ، بحث منشور ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، العدد (٥٨) ، المجلد (٢) ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسبوط .
- ٣٩- محمود احمد عبد الفتاح رضوان (٢٠١٣) : تخطيط المسار الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة
- ٤٠- محمود صديق عبد الواحد سعد (٢٠١٢م) : انماط السلوك القيادي وعلاقته بمهارات الاتصال غير اللفظي بمديريات الشباب والرياضة ، بحث منشور ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، العدد (٣٤) ، المجلد (٣) ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسبوط .
- ٤١- محمود صديق عبد الواحد سعد (٢٠١٥) : الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الحادي والعشرين ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- ٤٢- مدحت محمد ابو النصر (٢٠١٥) : فادة المستقبل ، القيادة المتميزة الجديدة ، ط٤ ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة .
- ٤٣- مناف عبد العزيز محمد شعبان (٢٠٢٠) : القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الاتحادات بألعاب المضرب في العراق ، بحث منشور ، مجلة علوم التربية الرياضية ، العدد (١) ، المجلد (١٣) ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بابل ، العراق .
- ٤٤- موزي بنت محمد الرومان (٢٠١٨) : القيادة التحويلية ومعوفاات تطبيقها في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية " بحث تطبيقي على مدينة الرياض " ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض .
- ٤٥- مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ ، جمال مصطفى عبد العزيز (٢٠٢٠) : اثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي للعاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسبوط ، بحث منشور ، مجلة كلية التربية الرياضية للبنين ، العدد (٨٨) ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة حلوان .
- ٤٦- يزن بن حمد تيم (٢٠١٢) : إدارة الموارد البشرية (اساليب الإدارة الحديثه) ، الاجيال للنشر والتوزيع ، سوريا .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 47- Hanasha J. , Khalid K. , N. , Sarassuna F. , Yahya Bin Abd Erhman & Sazali Bin Zakaria A. (2012) : Transformation Leadership and job satisfaction, American Journal of Economics June : 145 – 148.
- 48- Liu , P. (2013) : A transformational school leadership model in Chinese urban upper secondary schools . International Studies of Educational Administration 41 (3) .
- 49- Lui, T (2010) : The effects of transformational leadership on subordinate job performance and frustration : Self-efficacy as a mediator . Master Degree Thesis, Shanghai Jiaotong University.
- 50- Lusser, R.N & Achua, C.F. (2010) : Leadership theory, application & skill development, 4th Ed Okas. C A : Cengage Brain User.
- 51- Luton, B ,(2010) : " Transformational Leadership& Organizational Commitment: A study of UNC System Business School Department Chairs, Ph.D Dissertation , Capella University, USA.
- 52- Northouse , Peter Gay (2013) : Theory and practice , 6 Ed . Los Angeles , SAGE Publications , Inc .

