

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في
الاتحادات الرياضية الفلسطينية

إعداد

يحيى عماد محمد صوص

إشراف

د. محمود الأطرش

د. جمال شاكر

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية،
بكلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2021

القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في الاتحادات

الرياضية الفلسطينية

إعداد

يحيى عماد محمد صوص

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 11 / 1 / 2021م، وأجيزت.

التوقيع

د. محمود الأطرش

د. جمال شاعر

د. إسلام عباس

د. عبدالناصر القدومي

أعضاء لجنة المناقشة

- د. محمود الأطرش / مشرفاً ورئيساً

- د. جمال شاعر / مشرفاً ثانياً

- د. إسلام عباس / ممتحناً خارجياً

- د. عبدالناصر القدومي / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة و رفع الله به الغمة..... إلى من أرسل رحمة للعالمينإلى نبي الرحمة و نور العالمين (سيدنا و حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم).

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالعزم والصبر و العمل الدؤوب إلى صاحب الفضل الأكبر في بلوغي مراتب التعليم العاليإلى والدي العزيز الحبيب (عماد الصوص) حفظة الله وأطال في عمرة .

إلى ملاكي في الحياة ... إلى بسملة الحياة وسر الوجودإلى من وضعتني على طريق الحق والحياةإلى من كان دعائها سر النجاح و التوفيقإلى اصدق معاني الحب والحنان .
أمي الغالية (مها راشد) حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى عنوان الإخاء و جذور الإخلاص و عنوان الرجولةإلى السند والعون إلى من كان لهم بالغ الأثر في كثيرا من الصعاب . إخوتي (أنسام ، احمد ، امجد ، أسيد) حفظهم الله ورعاهم .

إلى من هم أكرم منا جميعاإلى من رووا الأرض بدمائهم الطاهرة الزكيةإلى الجذور الضاربة في عمق هذه الأرض إلى شهداء الأرض المقدسة فلسطين.

إلى من سطروا بالصبر أجمل عبارات العز والشموخإلى من القابعين خلف القضبان وعتمة الزنازين ...إلى من ينتظرون الفرج لحظة بلحظة . أسرانا البواسل .

إلى جميع من مد يد العون لي إلى جميع الأصدقاء والأهل والأحبة .

أقدم هذا العمل المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أفضل الخلق والمرسلين سيدنا محمد النبي الأمين
وعلى اله وصحبة اجمعين ومن سار على نهجه إلى يوم الدين

يسعدني أن أقدم جزيل الشكر والعرفان إلى من كان لهم البصمة الأكبر في انجاز هذا العمل
المتواضع واخص بالذكر الدكتور محمود الأطرش و الدكتور جمال شاكر اللذين تكرموا بالإشراف
على رسالتي المتواضعة إذ كان لهما البناء الأكبر في إخراج هذه الرسالة إلى النور فكل
الاحترام والمحبة لهما .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء اللجنة المناقشة الاستاذ الدكتور عبدالناصر
القدومي والدكتور إسلام عباس الذين تكرموا بمناقشتي في هذا العمل المتواضع فبارك الله فيهم
كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى صاحب الأيادي البيضاء الدكتور مصعب راشد لما قدمه لي من
مساعدة لانجاز هذه الرسالة

ولا يسعني إلا إن أتقدم بالشكر ولامتنان إلى الأستاذ أمين برهوش لما قدم لي من مساعدة في
هذه الرسالة

والشكر موصول إلى من تكلف مشاق السفر وتكرم في حضور مناقشتي لهذا العمل المتواضع .

وللجميع عظيم الشكر والاحترام

الباحث

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في الاتحادات الرياضية الفلسطينية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name:

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الأول مقدمة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة الدراسة
6	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	تساؤلات الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
11	الإطار النظري
45	الدراسات السابقة
57	التعليق على الدراسات السابقة
60	الفصل الثالث الطريقة وإجراءات الدراسة
61	منهج الدراسة
61	مجتمع الدراسة
61	عينة الدراسة
62	أداة الدراسة
65	إجراءات الدراسة
65	متغيرات الدراسة
66	المعالجات الإحصائية

الصفحة	الموضوع
67	الفصل الرابع نتائج الدراسة
68	أولاً: نتائج التساؤل الأول
73	ثانياً: نتائج التساؤل الثاني
78	ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث
88	الفصل الخامس مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات
89	مناقشة النتائج
104	الاستنتاجات
105	التوصيات
106	المصادر والمراجع
117	الملاحق
b	الملخص باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.	1
64	معاملات الثبات لأداة القيادة التحويلية ومجالاتها.	2
64	معاملات الثبات لأداة فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها.	3
69	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال التأثير بال شخصية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.	4
70	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال التحفيز والإلهام لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.	5
71	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال الاستثارة الفكرية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.	6
72	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال الاهتمام بالمشاعر الفردية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.	7
73	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة للقيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.	8
74	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال الشخصية القيادية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.	9
75	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال القيادة لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.	10
76	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال الرقابة لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.	11
77	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال التخطيط لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.	12
78	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لفاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.	13
79	العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.	14

80	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغير الجنس.	15
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغير الخبرة.	16
81	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغير الخبرة.	17
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي.	18
82	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي.	19
83	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى نوع الاتحاد.	20
84	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغير الجنس.	21
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغير الخبرة .	22
85	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغير الخبرة.	23
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي.	24

86	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى متغير المؤهل العلمي.	25
87	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى نوع الاتحاد.	26

القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في الاتحادات الرياضية الفلسطينية

إعداد

يحيى عماد محمد صوص

إشراف

د.محمود الأطرش

د. جمال شاكر

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، وكذلك التعرف إلى درجة القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، إضافة إلى تحديد الفروق في القيادة التحويلية واتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد)، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (141) فرداً من الاتحادات الرياضية الفلسطينية للألعاب الجماعية والفردية ولكلا الجنسين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لأهداف الدراسة. ولمعالجة البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة تم استخدام برنامج (SPSS).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد علاقة قوية ايجابية دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.89). وأن الدرجة الكلية للقيادة التحويلية ولفعالية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على التوالي (70.6%، 69.2%). وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الآتية (الجنس، الخبرة، المؤهل العملي، نوع الاتحاد)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الآتية (الجنس،

الخبرة، المؤهل العملي)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال التخطيط فقط لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغير نوع الاتحاد ولصالح (العاب جماعية).

ويوصي الباحث بضرورة التأكيد على سلوك الرؤساء المتبع في الاهتمام الفردي الذي يركز فيه على الفروق الفردية والمشاركة في اتخاذ القرار، على الرؤساء أن يهتموا بمشاعر المرؤوسين ويتقبلوا أفكارهم ويتفاعلوا بالمستقبل .

-الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، اتخاذ القرار، الاتحادات الرياضية.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

أهمية الدراسة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

فرضيات الدراسة

محددات الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة:

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

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

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

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

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

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

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

سلوك العاملين وأدائهم، بشكل فعال، لما للقائد من مهمات حيوية بالغة الأهمية، إنه العصب الذي يوجه جميع جهود العاملين والقوى ضمن أطار عمله .

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

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

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

فالقيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير لأداء المنظمة ضمن نسق متكامل ومترايط، ما يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة ورفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان، هذا يجعل كل موظف يعمل (الأخضر وصياحي،2019).

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية وحتى في حياة الدول، وتتبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الإنساني.. فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي، سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات لتوجيه أعمالها ونشاطاتها، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات أو في تنفيذها أو يكونون هدفاً لها (عجيم، 2012).

حيث يشير (John, 2000) أنه تبين من الدراسات العلمية السابقة إن اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية في بعض الأحيان لا يبنى على أساس كامل من الموضوعية التامة بعيداً عن المؤثرات الشخصية لمتخذ القرار.

وتعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، بعدها محور العملية الإدارية وأهم عناصرها وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة وملائمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات . (الصيرفي، 2003)

كما ان عملية اتخاذ القرارات من الوظائف المستمرة المتغلغلة في العمل الإداري لأنها لا تقتصر على موظف دون الآخر فهي بالواقع تنتشر في كل أرجاء المؤسسة وتمارس على جميع مستوياتها فالمدير يمارسها ما دام على رأس عملة فهو يتخذ القرارات يوميا لأنه المشكلات الإدارية تستدعي التحليل و اتخاذ القرارات المناسبة باستمرار، فهذه القرارات هي قلب الإدارة النابض بصنع القرارات ووضع علاقة المساواة بين الإدارة واتخاذ القرارات و تعتبر المنظمة بناء تتكون لبناته من مراكز القرارات المختلفة (أبو حليلة، 2004).

وان أهمية اتخاذ القرارات من المهام الأساسية للمدير او الرئيس سواء كانت بالتخطيط او التنظيم او القيادة او التوجيه او الرقابة كلها تؤثر على وضع المدير وتقدمة الوظيفي من ناحية ومن ناحية أخرى تؤثر على عمل الجماعة التي يشرف عليها المدير وعلى عمل المنظمة بصورة عامة لذا تصبح عملية اتخاذ القرار قلب الإدارة النابض الذي يضمن للمنظمة البقاء و التقدم و

الازدهار وأصبح أساس الحكم على المدير الناجح هو كفاءته وقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة السليمة التي تسعى لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة (الشراري، 2019).

مشكلة الدراسة:

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

وتعد الاتحادات الرياضية لمؤسسات نظامية أهلية وتطوعية تم إنشائها من أجل تحقيق أهداف الرياضة الفلسطينية، وهي تمثل الهيئات الإدارية العليا في النظام الرياضي والذي يركز عليه في أعماله وإنجازاته. ومن خلال عمل الباحث في الاتحادات الرياضية لاحظ وجود تفاوت في وجهات النظر والقرارات المتخذة لدى المسؤولين في بعض الاتحادات الرياضية والذي يؤثر في مخرجات العمل النهائية. وفي ضوء ذلك تعد الدراسة الحالية لمحاولة للتعرف إلى القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، حيث من خلال الإجابة عن تساؤلاتها يمكن الوصول إلى نتائج من شأنها تطوير العمل الإداري فيها وتساهم في تحقيق التقدم والنهوض بالحركة الرياضية الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

يعد موضوع القيادة التحويلية واتخاذ القرار من المواضيع الهامة والحديثة التي تحتاج إلى العناية والمتابعة من قبل العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، وبناء على ذلك يمكن إيجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تعد الدراسة الحالية " في حدود علم الباحث" من الدراسات النادرة والقليلة التي تتطرق في موضوعها حول الاتحادات الرياضية الفلسطينية.
2. تساعد الدراسة في تحديد طبيعة العمل الإداري داخل الاتحادات الرياضية الفلسطينية.
3. التعرف إلى مدى تأثير القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات لدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية.
4. تساهم الدراسة في معرفة طبيعة اتخاذ القرارات لدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية.
5. يمكن أن تسهم توصيات واقتراحات الدراسة في تحديد أفضل الأنماط الإدارية الواجب إتباعها في الاتحادات الرياضية.
6. تعد الدراسة مرجعاً وتفتح آفاق جديدة للأكاديميين والباحثين والمدراء والإداريين حول موضوع القيادة التحويلية واتخاذ القرار.
7. تساهم الدراسة في توجيه أنظار القائمين على العمل الإداري في الاتحادات الرياضية الفلسطينية إلى أهمية توظيف القيادة التحويلية وأثرها في فعالية اتخاذ القرار .

أهداف الدراسة :

سعت الدراسة الحالية للتعرف الى:

1. درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.
2. درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.
3. العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.
4. الفروق في القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد).
5. الفروق في فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد).

تساؤلات الدراسة:

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية؟
2. ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية؟
3. ما العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فاعلية اتخاذ القرار القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد)؟

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على رؤساء وإداريين الاتحادات الرياضية الفلسطينية .
- الحد المكاني: تم إجراء الدراسة في مقرات الاتحادات الرياضية الفلسطينية .
- الحد الزمني: تم توزيع الاستبيات الخاصة بالقيادة التحويلية واتخاذ القرار على عينة الدراسة بتاريخ (2020/9/25) واسترجاعها بتاريخ (2020/10/20) .

مصطلحات الدراسة :

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

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

القائد التحويلي : بأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويتفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزرخ بالأخطاء محاولا تغيير من خلال التابعين (عباس، 2004).

اتخاذ القرار : وهو البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب عليه فعله وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة و نهائية (سالم، 2019).

الاتحادات الرياضية : تعرف على انها هيئات خاصة تهتم بال مجال الرياضي وتهدف للارتقاء بالمجال الرياضي و تتكون من أشخاص اعتباريين (أندية، مراكز شبابية) تكمن وظيفتهم في الإشراف على عمل الأندية و رفع مستواها الفني ضمن مجموعه من القواعد و القوانين التي يقرها الاتحاد الدولي الرياضي . (*)

(*) : تعريف إجرائي

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري: الإدارة والقيادة في المجال الرياضي

الإدارة العامة:

منذ فجر التاريخ بدأ الإنسان يعمل لسد حاجاته المعيشية ورفع مستواه وقدراته، وقد كان الصيد والزراعة النشاطين الأولين للإنسان وبعدها ظهر النشاط التجاري في صورته المختلفة سعياً وراء المنفعة الناتجة من مبادلة السلع الفائضة عن الحاجة بسلع أخرى من الآخرين، وظهر النشاط الصناعي كمرحلة اقتصادية بهدف زيادة المنفعة واتساع نطاق ومجالات استخداماتها، وتلى ذلك ظهور مجموعة أنشطة الخدمات أشكالها المختلفة، وتشعبها وازدياد حجمها وارتباطها ليس فقط في المدينة أو في القطر الواحد وإنما في جميع أنحاء العالم (شمعون، 1999).

حيث أن الإدارة العامة هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية (التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة) في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة (عبد المقصود والشافعي، 2003)

تعريف الإدارة:

لا يوجد اتفاق صريح وواضح بين الخبراء والباحثين الإداريين حول تعريف شامل لها، فمنهم من عرف الإدارة على أنها عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة، ومنهم من عرفها على أنها نشاط تطبيق الأهداف والقواعد بواسطة المسؤولين وإعداد وتبويب للمعلومات وذلك بهدف خدمة الجمهور (علاوي، 1998).

أهمية الإدارة:

الإدارة مهمة جداً للمجتمعات بشكل عام وهي ضرورية في القطاع العام والخاص أيضاً حيث يشير بيتر دراكر إلى أن الإدارة الفاعلة أصبحت تسبق الزمن حتى تكاد هي العنصر الرئيسي وذلك في معظم دول العالم الثالث، كما أنها أصبحت العنصر الأكثر إلحاحاً في الدول المتقدمة (علاوي، 1998).

الإدارة في المجال الرياضي:

إن الحركة الرياضية تمثل الآن جزءاً هاماً من اهتمامات الحكومات في ظل دول العالم المتقدم والنامي لما تلعبه الرياضة من دور فعال وحيوي على المستوى الوطني والمستوى الدولي في مختلف الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وفي الدول المتقدمة أصبحت الرياضة صناعة تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة وللتأكيد على أهمية هذه الصناعة فقد أهتم بالكفاءة العلمية الإدارية وخصوصاً عملية اتخاذ القرار حيث تعتبر هذه العملية قلب الإدارة وأحد أهم مكوناتها (كنعان، 2003).

مفهوم القيادة وأهميتها:

يعبر استخدام كلمة "قائد" عن الشخص المسؤول الذي يقود أو يترأس الإدارة العليا للمؤسسة "الرئيس" كما أنه مفهوم القيادة يحمل الكثير من التعريفات كما عرفها KRAUSZ بأنها نوع من أنواع القوة المستخدمة في التأثير على أنشطة الآخرين، وإن القيادة ليست شديدة بشكل جيد بصفة واحدة لكنها تصبح تأثيرها واضح بشكل جيد جداً في اجتماع جميع الصفات والتكامل مع الصفات بطريقة معينة مع كريزما الشخصية القيادية. (تولين وآخرون، 2018).

تعرف القيادة على أنها مزيج من المهارات والمعرفة لتجميع مجموعه من الأشخاص حول أهداف معينة وتحفيز الأفراد على تحقيق هذه الأهداف (Eren, 2010)

وتعرف القيادة على أنها تحفيز الآخرين على التصرف بما يتماشى مع الغرض المقصود وممارسة السلطة لاتخاذ القرارات (Mullins, 1996).

كما وعرفت القيادة على أنها القدرة على التأثير على فرد أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

أما (Bass, 1994) فأنة يعرف القيادة بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب.

وعرفت طشطوش (2014) إنها علاقة تأثير بين القائد والتابع بقصد إحداث تغير فعلي يعكس أهدافهم المشتركة .

كما عرفها علاوي (2005) بأنها هي العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفع برغبته صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم.

وتعرف القيادة من المنظور الإسلامي على أنها مقدرة الفرد الذي يتمتع بصفات القيادة الإسلامية على التأثير على سلوك أفراد المجتمع بأسلوب إسلامي معين من اجل تحقيق أهداف محددة في ظل العقيدة والشريعة الإسلامية والهدف الرئيسي من القيادة العليا هو تطبيق شرع الله الوارد في القرآن والسنة (هداف وسامي،2011).

وعبر الكلالدة (2018) عن القيادة بأنها العملية التي يؤثر فيها القائد في الآخرين وتحمل في جوهرها مخزون الفرد المعرفي من معتقدات وقيم وسلوك ومعرفة ومهارات .

وبالرغم من عدم الوصول إلى تعريف موحد متفق عليه إلا ان القيادة تقوم على أربعة عناصر أساسية وهي:

1. القيادة عملية تفاعلية بين القائد ومرؤوسيه .
2. شمول القيادة على عنصر التأثير فالتأثير ملازم للقيادة .
3. حدوث القيادة داخل مجموعة من الناس .
4. معرفة هدف للقيادة، وتوجيه الناس من أجل تحقيقه . (البعدي، 2011)

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج إن تعريف القيادة لم يحدد بصورة واضحة لان من الباحثين من عرفها من خلال صفات القائد و منهم من عرفها من خلال سلوكيات القيادي الذي يتبعه الفرد ومنهم من عرفها على أنها عملية تفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة ومنهم من عرفها على أنها

عبارة عن عملية تأثير على الأفراد ولكن اتفق اغلب التعريفات على وجود عناصر للقيادة تتمثل في :

- وجود القائد
- وجود جماعة من الأفراد
- تقوم القيادة على التأثير على الآخرين
- وجود هدف معين تسعى لتحقيقه

ومن خلال التعريفات السابقة من الممكن أن نستخلص التعريف التالي الذي ينص على أن القيادة عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي يمارسها الفرد حيث تمكنه من التأثير في الجماعة في ظل تفاعل صفاته الشخصية مع موقف معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه (قهيري وفاطنة، 2019).

فكل شخص في عمه يعتبر قائد عليه أن يتمتع بصفات و كرزما الشخصية القيادية ويتمتع بوعي عالي لاتخاذ قرارات سليمة و صائبة و صحيحة فالمدبر هو قائد العمل والطبيب ه و القائد في حجرة العمليات والمعلم هو القائد في الغرفة الصفية .

أي أن الإنسان يمر بالعديد من المواقف التي يجب ان يكون فيها قائد جيد وذلك باتخاذ القرار الصائب الحكيم حتى لا يضر نفسه أو البيئة المحيطة ب ه، ومن هنا يجب ان يكون القائد قادر على تحليل السلوكيات المناسبة واللازمة لتحقيق النجاح التنظيمي في المنظمة.

أهمية القيادة :

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يتصدر المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية فسلك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن المؤسسة استمراريتها وتحقيق أهدافها لابد أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة من أجل الحصول على تعاونهم وبذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم (سالم وآخرين، 1998).

ولأهمية القيادة أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم) .

وتكمن أهمية القيادة في إثارة مستوى الدافعية لدى المرؤوس المستقبلي. انقضاء قنوات الاتصال الفعالة بين الرئيس والمرؤوس كما ولها الدور المهم في حل الصراعات التي تنشأ بين أفراد التنظيم أو المؤسسة وتلعب القيادة دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت أهداف على المستوى القريب أو المستوى البعيد ، تبرز القيادة أهميتها في تحفيز العمال على العمل بأعلى درجات من الكفاءة (لعيادة، 2019).

تتمثل أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة وتصورتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة و مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة (الغزالي وحافظ، 2012).

وحدد العجمي (2008)، أهمية القيادة في النقاط الآتية:

1. تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصورتها المستقبلية .
2. تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات .
3. ترسم معالم المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .
4. تعميم القوي الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان .
5. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها .
6. تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم المورد الأهم.
7. مواكبة القيادة: المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

خصائص القيادة :

تتجلى عدة صفات و خصائص في الشخصية القيادة والمديرين في العمل الإداري لأنهم يعتبروه هم أساس تنظيم العمل في أي مؤسسة ويتوقف عليهم نجاح العملية الإدارية أو فشلها.

من الطبيعي وجود اختلاف بين كل من القائد والإداري والإدارة تختلف باختلاف جزئي عن القيادة من حيث طرق التعامل والطرق التي يطورون بها رؤية المؤسسة، كما أنهم يختلفون في طريقة فهمهم للإلهام لأن القائد الفعال يسعى وراء أوضاع يرى فيها التغيير ضروريا ويسعى لفعل ما هو صحيح من خلال نفوذه و قوة تحكمه بالمرؤوسين كما أن القائد هو الأقوى من حيث الرؤية والإلهام . وحيث أن المدير لكفؤ يحاول أن يقلد القائد من حيث السلطة والنفوذ وإدارة الأعمال بشكل جيد ومن هنا نتوقف على عدة خصائص يجب أن تتوفر بالشخصية القيادية ومن هذه الصفات :

- التوافق الاجتماعي والنفسي والروح المرحة
- الشجاعة وقوة الشخصية واليقظة والسيطرة
- التخطيط والتنظيم والايجابية والحماس والمبادأة
- الذكاء والحكمة وقوة التحمل
- اللباقة في التعامل والعلاقات العامة والعمل لصالح الجميع
- الأمانة والنزاهة والعدل والتواضع
- المشاركة الوجدانية والقيم الدينية والثقافة الاجتماعية والأخلاق الحميدة.(لعيابدة، 2019).

القيادة الرياضية:

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها .

ويشير علاوي (2005) إن القيادة عملية، كما انها تمثل ظاهرة اجتماعية تتطلب وجود جماعة منظمة من الأفراد لها صفة الاستمرار النسبي وجمعهم هدف مشترك، كما يتضمن قدرة التأثير والتوجيه في أفراد الجماعة من اجل تحقيق الأهداف المشتركة .

مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها:

القيادة التحويلية:

تعد بدايات ظهور القيادة التحويلية إلى دراسات (Burns) الذي وصف القيادة على أنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي فيها يؤثر القائد في تابعيه ومن ثم ينسحب التأثير في تغيير (تكييف) سلوكهم لمواجهة التحديات . وفي هذا المجال يعرف (Burns) القيادة التحويلية على أنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة وبناء الالتزام لأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة (Yuki, 2004).

ونال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماماً كبيراً من كتاب الإدارة سيما عندما أدركت الكثير من المنظمات الحاجة إلى إحداث تغييرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغييرات في البيئة فقد اقترح (Bass, 1994) نظرية أكثر تفصيلاً لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بين القيادة التحويلية، الكارزمانية، المعاملاتية، وقد عرفت القيادة التحويلية على أنها القائد الذي يحول الرؤية إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة (Bass, 1994) واعتمادها على ذلك فان القادة يحولون التابعين من خلال جعلهم أكثر معرفة بأهمية وقيم مخرجات الوظيفية وتلبية احتياجات وطلبات التابعين وإقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة وكنتيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة والاحترام اتجاه القائد ويندفعون لانجاز أعمال أكثر من المتوقع أصلاً (yuki, 2004).

وتعرف عباس (2004) القائد التحويلي بأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويتفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزرخ بالأخطاء محاولاً تغيير من خلال التابعين .

وتعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى والتأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل على تغيير الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية، أما التعريف الأحدث فقد عرف الثويني (2014) القيادة التحويلية بأنها التي تلهم المرؤوسين وتساعدهم في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات تمتلك صفات القيادة التحويلية. فالقادة الناجحون هم القادرون على إيصال رؤيتهم وتحفيز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية ويعود كل ذلك إلى القيادة التحويلية .

تعدد الفلسفات ووجهات النظر التي تسعى لتعريف القيادة التحويلية مما حال دون الوصول الى تعريف صريح للقيادة التحويلية حيث انها تعتبر من النظريات الحديثة في الإدارة والقيادة مما أدى ذلك لتعدد التعريفات ومن ابرز هذه التعريفات

عرفها (bumes) على انها القيادة التي تربط بسلوك الإنسان و أخلاقياته و طموحاته سواء كانت تتعلق بالقيادة او المرؤوسين من اجل الانتقال الى ممارستها .

ويعرفها (cardona) بأنها القيادة التي فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فان القائد يشجع مرؤوسيه على الاتفاق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمد على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (الزيديين وخالد، 2012).

ويعرفها (Colquitt) بأنها نمط من السلوك يلهم من خلاله القائد مرؤوسيه للالتزام بالرؤية المشتركة كنموذج يساعدهم على تطوير قدراتهم والنظر الى مشكلاتهم بمنظور جديد (بدرابي وزيد، 2013).

ويعرفها كونجر (Conger,2002) على انها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الاداء المرغوب الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة .

وعرفت القيادة التحويلية على انها عمل جماعي يركز على المشاركة واحترام وتبادل الآراء وتقدير جهود العاملين كما تنظر الى العمل الإداري على انه خليط من العلم والعقل وان عناصر القيادة تحدد بثلاثة أمور:

القوة: يقصد بها المشاركة في صنع واتخاذ القرار والقدرة على التأثير في السياسات المتعلقة بالآخرين.

النفوذ أو التأثير: الأساليب والوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في سياسات الآخرين.

السلطة: تتعلق بالأدوات الرسمية التي تعمل القيادة في إطارها وفق ضوابط يفرضها النظام السياسي المعمول به في المؤسسة (الحريري، 2010).

يمكن تعريف القيادة التحويلية من خلال التعريفات السابقة على انها نمط قيادي لدية رؤية واضحة عن مستقبل وأهداف المنظمة تسعى إلى إحداث تغير في القيم ودوافع المرؤوسين الحالية لتطوير والتنمية باستمرار وتحولها لصالح المنظمة.

ونظراً لطبيعة عمل الاتحادات فإنها تحتاج إلى قائد تحويلي إذ يختص الاتحاد الرياضي وهو الجهاز المهيم على شؤون الرياضة في رسم السياسة العامة للرياضة فيه والعمل على توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أغراضه وإصدار اللوائح والقرارات المنظمة لسير العمل وتنظيم كيفية صرف الجوائز والمكافآت التقديرية والتشجيعية وغير ذلك من وسائل التشجيع في مجالات الرياضة. وتنظيم المباريات والمسابقات والنشاطات وإعداد الكوادر من القادة والمدربين والفنيين لإدارة النشاطات الرياضية وتميل الاتحاد المختص باللعبة أما الهيئات والاتحادات الرياضية المحلية والعربية والدولية، كل هذه الأعمال بعيدة المدى تتطلب قائداً يستطيع إيصالها للعاملين وتحفيزهم لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس يمكن أن يتمثل بتحقيق الانجازات على المستويات الخارجية .

نشأة القيادة التحويلية:

ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية في عام (1987) من خلال العالم الأمريكي Burn بعدها توالى الدراسات والأبحاث من قبل الباحثين والعلماء والتي أسهمت في تطوير المفاهيم والنظريات في القيادة التحويلية. حيث عرض العالم (Bass ,1994) نظريته والتي منحت الإهتمام لمتطلبات المرؤوسين أكثر منه للقادة وذلك باقتراح إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في المواقف التي تكون فيها النتائج غير إيجابية. أيضاً حددت النظرية سلوكيات القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي. وجاء بعد ذلك تطوير لنظرية Bass وعناصرها من (Bass& Avolio, 1999) نتيجة للبحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقييم في نظرية القيادة التحويلية. وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية حكومية كانت أم خاصة.

أهمية القيادة التحويلية و مبادئها :

أهمية القيادة التحويلية:

لاقت القيادة التحويلية اهتمام كبير من قبل الباحثين في بداية الثمانينات من القرن العشرين وأصبحت من أكثر و ابرز النظريات القيادية شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة وقد عرض وناقش الباحثون العوامل التي تكتسب القيادة التحويلية قوتها وأهميتها منها وهي على الترتيب التالي :

القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بالشكل حصري، بل تسعى الى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهارتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات و فرق عمل متعمد على نفسها ذاتها .

صفات القيادة التحويلية يمكن ان تتطور و تتحسن عن طريق التدريب ، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد اثبتت الدراسات والتجارب العلمية ان برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن ان تحسن فعالية المديرين فيقول (Bass, 1994) انه يمكن تعلم القيادة التحويلية، ويجب ان تكون القيادة التحويلية عن طريق تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة، ويؤكد هذا الاتجاه أيضا الهواري (1996) حيث يقول (لقد أظهرت مشاهدتنا ... ومن خلال تقديم برامج المدير الفعال انه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات الى المستويات الاشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيدا وهي خطوة على طريق بناء القائد التحويلي).

تحمل القيادة التحويلية فكرة (المسؤولية الأخلاقية) التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الإلتباع للعمل الى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة او المنظمة تسهل هذه الفكرة اكتساب التعاون داخل المنظمة .

القيادة التحويلية يمكن ان توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، حيث ان ممارستها تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة الى تغييرات جذرية (الغامدي،2012).

مهام القائد التحويلي:

لأجل بلوغ أهدافهم يمارس القادة التحويليين عدة مهام منها:

1. إدراك الحاجة إلى التغيير .
2. تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود، إذ يوضح القائد للتابعين الهدف النهائي الذي يسعى إلى تحقيقه.
3. إيصال الرؤية إلى التابعين بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها، وبهذا الصدد يمكن القول أن القائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيصال رؤيته ويشجع التابعين بتحديد ومساءلة رسالته ويحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية .
4. تطبيق الرؤية إذ يتطلب كسب احترام وتفاعل التابعين وقيام القائد بتطبيق الرؤية من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة .
5. رفع التزام التابعين تجاه الرؤية: وفي حالة الأزمة أو التغيير السريع فإن القادة التحويليين يجب أن يحددوا من يستطيع فرض التغييرات الرئيسية في ال مفيدة.لعمل ذلك فإن القادة التحويليين يجب ان يؤديوا بنجاح الأنشطة الثلاثة الآتية:
 - **خلق رؤية جديدة** : لرؤية حالة المستقبل المرغوبة تتطلب تحرر المنظمة من الأنماط التقليدية السابقة وان الهياكل القديمة والعمليات والأنشطة تصبح غير مفيدة .
 - **تعبة الالتزام**: إذ يعد القبول للرسالة أو الرؤية الجديدة والالتزام بها من قبل التابعين ضروريا وحاسماً.
 - **التأسيس للتغيير** : (جعل التغيير مؤسسياً) يجب ان تتخذ التطبيقات والأهداف الجديدة والقيم بشكل دائم ومستمر وهذا يعنى أن الموارد البشرية يجب ان تخضع إلى برامج تدريب وإعادة تأهيل وحشد التابعين لتنفيذ النموذج (التغيير) التنظيمي الجديد وعلى النحو الذي يجعل التغيير مستمراً وعملاً مؤسسياً (Johns, & Kotter 1995).

وهذا الأمر يتطلب أن يمتلك رئيس الاتحاد شخصية مؤثرة تساعده على إقناع العدد الأكبر من الأعضاء بفكرة التغيير ليكونوا دعاة لأفكار المستقبلية وبعد أن يتأكد من نشر ثقافة التغيير لأنها سوف تتم من خلال التابعين بعدما يبدأ بوضع التغيير المخطط موضع التنفيذ بتحديد السياسات واتخاذ الإجراءات اللازمة ومتابعة التنفيذ ومعالجة الانحرافات إن وجدت .

خصائص القائد التحويلي:

تتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بمقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف. ويحدد (Sandal&Hetland, 1992) بعدد من خصائص للقائد التحويلي وذلك على النحو الآتي:

1. **المقدرة على التركيز والانتباه:** يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يرغبوا بسماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الإستفادة منها مستقبلاً.
2. **الثقة بالنفس والآخرين:** يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والدكتاتورية، فسعيه الكثير نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسبه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم وإشراكهم في عملية صنع القرارات واتخاذها، وفي غالب الأحيان ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لذاته عدد من المبادئ التي يسترشد بها في تنفيذه لأعماله، ويقوم بالتعامل مع المثل العليا والحوافز والعقوبات .
3. **احترام الذات:** يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية في ضوئها تشكل أقواله وتصرفاته، ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية تغيير، بل إن كثيراً من جهود التغيير تضع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد .

4. **المقدرة على الاتصال:** يتمتع القائد التحويلي بالمقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة التصورات التي يمتلكها إلى واقع وبذلك فإنه يمتلك مقدرة على الاتصال لإيصال المعنى للآخرين بحيث يكون مستند في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد القيام به أو تنفيذه .

خصائص القائد التحويلي:

يجب ان تتوفر عدة خصائص في القائد التحويلي وتتمثل فيما يلي: (Gibson et Dennelly ,2003)

- 1 - **الاهتمام الفردي:** ان يراعي القائد التحويلي احتياجات المرؤوسين والتعامل معهم على مستوى فردي.
- 2 - **سحر الشخصية:** يكون القائد التحويلي قدرة على غرس وبث مشاعر الاحترام وغرس القيم والفخر لدى المرؤوسين وتوضيح الرؤية
- 3 - **التحفيز الفكري:** يسعى القائد التحويلي على تشجيع المؤسسين على أن يكونوا مبدعين .
- 4 - **التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة .**
- 5 - **الوصول بمرؤوسيه الى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتوقعات المؤسسة .**
- 6 - **يكون للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط متفاعل حيث يشارك المرؤوسين مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة .**
- 7 - **القدرة على إيصال رؤية المؤسسة الى المرؤوسين بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لتبنيها والعمل على تحقيقها . (العمري،2004)**

أبعاد القيادة التحويلية:

1. التأثير الكارزمي: Idealized Influence

يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصحبوا أهلاً للإعجاب والثقة، ومن الأشياء التي يفعلونها حتى يتصفوا بذلك أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية وان يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وان يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع ويكونوا متوافقين وليس متسلطين في تصرفاتهم، وان يتفادوا استخدام القوة في تحقيق مصالحهم

الشخصية (أفوليو، 2003). ولا سيما ان رؤساء الاتحادات هم قادة منتخبون بمعنى أنهم يمتلكون من الصفات التي دفعت الهيئة العامة للوثوق بهم وانتخابهم.

2. الدفع والإلهام: Inspirational Motivation

يتصرف القادة التحويليين وفقاً لهذه الخاصية بطرائق تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة ومرغوبة (الغامدي، 2001). وهذه الصفة يفترض أن يمتلكها رؤساء الاتحادات الرياضية ولا سيما أن الاتحادات الفرعية في منافسة فيما بينها لتحقيق مشاركات خارجية والحصول على أكبر عدد من الميداليات هذا من جانب ومن جانب آخر أن العاملين في الاتحاد هم من محبي اللعبة وتدفعهم الرغبة التي تحتاج إلى دفع أكبر من قبل رؤساء الاتحادات من خلال التخطيط المستقبلي البناء .

3. التشجيع الإبداعي: Intellectual Simulation

وفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويبحثون الأعضاء على تقديم أفكاراً جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً وفي المقابل يستحث التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافترضاته ومبادراته فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تغييره أو الاستغناء عنه أو حتى إزالته (أفوليو، 2003). فعلى رئيس الاتحاد وفق هذه الخاصية احترام وجهات نظر الأعضاء والاستماع لهم من خلال الاجتماعات الدورية التي تعد المحور الرئيس لإدارة عمل الاتحاد وتقبل الأفكار الايجابية وتبنيها والمساعدة على تنفيذها .

4. الاهتمام الفردي: Individualized Consideration

وتشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح مهم وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها. ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بالمستوى نفسه لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفاعل (عباس، 2004).

مزايا القيادة التحويلية:

يتمتع القادة التحويليين بالعديد من المزايا من بينها تمكين العاملين لعمل أفضل ما عندهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وبعد القائد التحويلي، نموذجاً يمتلك قيماً سامية، فهو يستمع لجميع وجهات النظر لتطوير روح التعاون داخل المنظمة، ويعمل على بناء رؤية واضحة، وتوزيع الأدوار بين العاملين، ويمارس دوره بوصفه وكيل تغيير داخل المنظمة، ويعمل على بناء رؤية واضحة، وتوزيع الأدوار بعملية التغيير والعمل على تنفيذها ، وترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً، وأن الأفراد (القادة) الذين يظهرون خصائص هذا النوع من القيادة، تتكون لديهم مجموعة قوية من القيم والمعتقدات، ويكونوا فعالين في تحفيز أتباعهم على العمل بوسائل وطرق تساند المصلحة العامة، بشكل أكثر من مساندة المصلحة الخاصة، فضلاً عن ذلك فإن القيادة التحويلية تؤكد الترابط الذي يرفع من مستوى الدافعية ومستوى الأخلاق لدى القادة والأتباع (Northouse, 2011).

أنماط القيادة التحويلية:

يرى بيرنز أن هناك العديد من أنماط القيادة التحويلية كما أوردها الهالي (2001) بأنها تتضمن:

- العقلانية .
- الإصلاحية .
- البطولية والأيديولوجية .

- مبادئ القيادة التحويلية

أورد (Koehler et pankowski) مبادئ القيادة التحويلية

النظرة للمنظمة كنظام: اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المرتبطة والتفاعلات بين الأفراد والقائد التحويلي هنا يدرك ان دورة ينبغي ان يصب على تحسين العمليات الإدارية، وتهدف الى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن ان يقلل من الخسائر الناتجة من التحول.

إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتيجية هنا تعني خطة المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقيق ذلك القائد التحويلي مع الآخرين لإيجاد رؤية ورسالة، القيم البناء التنظيمي الأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية ، وهذه الإستراتيجية ينبغي ان تصل لجميع المعنيين ولا تبقى سرا.

تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم : ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولين عن تطوير الاداء، وفي حاجة الى الارتقاء، وبذلك يستطيعون ان يساهموا في تحسين الاداء الإداري بالفعالية .

تمكين الأفراد وفرق العمل : يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية للاختيار الإجراء الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي او من خلال الفريق الواحد.

تقيم العمليات الإدارية : يهتم القائد التحويلي بتقييم مدخلات النشاط والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تمنحه الإحاطة الشاملة بها.

المكافأة على تحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من اجل المصلحة العامة.

بث روح التغيير المستمر : يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الانجازات فهو يعني ان مسؤولية إحداث التغيير ومن ثم تأدية لها دور فعال في بث الروح والتشجيع على التغيير في الآخرين ويساعد أيضا في تطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو دائم .

التقدير والمكافأة على التحسين المستمر : يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والشكر المستمر للأفراد العاملين بجد الذين يبذلون الجهد المتواصل للوصول الى الهدف الأكبر والمحافظة على الرؤية العامة للمؤسسة (الغامدي،2001) .

كما وضع (الكسيبي،1999) صفات أخرى تتمثل بالتالي :

- 1 - امتلاك القائد التحويلي للشجاعة الفائقة والثقة والإيمان بالمرؤوسين وقدراتهم
- 2 - ان يمتاز القائد التحويلي برؤية مستقبلية وان يكون عاشق للتعلم الدائم.

وأوضح (Robbins، 1998) مميزات القائد التحويلي

- 1 - الإلهام إذ يقوم التحويلي بتوضيح أهمية الأهداف بطريقة سهلة وإيصال التوقعات والآمال العالية.
 - 2 - العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بتأن
- ألاحظ مما سبق التحويليين يمتلكون مهارات غير اعتيادية، كما نفهم أن للقادة التحويليين تصرفات تمكنهم من تغيير وجهات النظر في سياسات المنشأة، ويعني ذلك أنهم يمتلكون القدرة على تشخيص الحاجة للتغيير، والتوقع ما ستكون عليه الحال بعد ذلك، وأن القادة التحويليين يمتلكون هذه الصفات من الصغر، أي في سن مبكر، ويرجع السبب في ذلك إلى الظروف الاجتماعية أو التربوية التي رافقت منشأهم، غير أننا نستطيع الاتفاق بأن بعض الصفات القيادية التحويلية المهمة يمكن اكتسابها عبر الممارسة والتدريب.
- عيوب القيادة التحويلية :**

- معقدة جدا: تعتبر القيادة التحويلية خليط بين مختلف نظريات القيادة مما يجعل عملية التدريس والتدريب عليها صعبة وليست بالأمر البسيط.
- إمكانية إساءة استخدامها: تعتمد إمكانية تحقيقها على رؤية القائد التحويلي مما يجعلها غير ديمقراطية وبالتالي فيه عرضة لسوء استخدامها من قبل القائد التحويلي ومن الأدلة التي تثبت سوء استخدامها (ADOLF HITLER) كونه من أبرز القادة التحويليين.
- تقتصر إلى وضوح المفاهيم من حيث : أن أبعادها غير محددة بوضوح، وأيضا معالم القيادة التحويلية تتداخل وتتشابه مع مفاهيم القيادة.
- صلاحية الاستبانة متعددة العوامل (MLQ) لم تثبت تماما، إضافة أن بعض العوامل التحويلية ليست خاصة فقط بنموذج التحول.
- القيادة التحويلية تستند أساسا إلى البيانات النوعية.

التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المؤسسات:

كما هو الحال مع كل نظريات القيادة فإنه القيادة التحويلية تواجه الكثير من التحديات خاصة في ظل التقدم العلمي والتطور التقني ومن هذه التحديات .

-**المنافسة:** تعتبر المنافسة من أهم التحديات التي أخرجتها التغيرات العالمية حيث تسعى الكثير من الشركات والمؤسسات على بسط سيطرتها على أكبر مساحة من السوق او مجال العمل وذلك من خلال خفض التكلفة الى اقل حد ممكن ومن هنا أصبحت القيادات التحويلية تسعى للتغلب على تحد المنافسة والعمل على الحافطة على موقعها في السوق وتعمل على مواجهة كل التحديات وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي الى التميز باعتبار السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة .

-**العولمة:** التقدم العلمي السريع سعى ليصبح العالم أجمع أشبه ما يكون بقرية صغيرة ومحدودة الأبعاد، وأصبح هذا العالم كيان صغير من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والثقافية، ولتتمكن القيادات الإدارية من مواجهة هذه التحديات كان لا بد أن تستعد لاستيعاب ومواجهة العولمة، والقيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحول الإسراع في أداء أعمالها في أقل أعمالها في أقل وقت ممكن وتوسع لتعظيم الفائدة ومن الإمكانيات المتاحة لها وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة.

-**القدرة على استخدام الأمتل للموارد :** تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمتل عندما تسود المنافسة ، وبعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، وهنا يجب البحث عن حلول المثل للمشكلات ، وبذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع ، أو السماح بأي هدر مع تأكد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

-**الجودة الشاملة :** لقد أصبحت الجودة الشاملة هي مقياس التقدم والازدهار عند الكثير من المؤسسات وكانت الجودة الشاملة سلاح للمناقصات على المستوى العالي وعند المفاوضات

للانضمام الى الاتفاقيات العالمية وأصبحت الجودة الشاملة هدفاً أساسياً لكل مؤسسة لكي تتجاوز
بمنتجاتها وخدماتها حدودها الجغرافية

- **التحديات التكنولوجية** : تعتبر التكنولوجيا من أكبر وأهم التحديات التي تواجه القيادات التحويلية
في العصر الحديث وذلك لتعرف على قدرة تلك القيادات على استخدام تقنيات واستخدامها الأمثل
وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات وأن القيادات التحويلية تدرك أن التغيير والتطور التكنولوجي
هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأن لها عوائد إيجابية مثل تخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم
الخدمة، وتوفير العمالة الماهرة، وتبقى التحديات التكنولوجية من أهم التحديات التي تواجه القيادات
التحويلية لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة وعلى معايير التقييم وعلى الاستراتيجيات المتبعة في
المؤسسة و كذلك إدارة الموارد البشرية.

- **اتخاذ القرار في عالم متغير** : ان اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم غير
مستقر مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفاً على مدى قدرتهم على العمل في
ضوء رؤية مستقبلية واضحة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل
(قهيري، 2019).

- الإهتمام بالفرد (Consideration Individualized)

يطلق عليها أيضاً (مراعاة مشاعر الأفراد) ووفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً
بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه
ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق
الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم
كونهم مرؤوسين أو عمال، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان
إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع
وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو
تقييم (العازمي، 2006).

الفرق بين القائد غير التحويلي القائد التحويلي :

تبقى علاقة وتفاعل القائد غير التحويلي مع الوضع الراهن كما هي دون تغيير ، القائد التحويلي يكافح لتغيير الوضع الراهن . الأهداف المستقبلية للقائد غير التحويلي تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية ، أما القائد التحويلي فإنه يضع رؤية ثقافية متطلعة الى التغيير الجوهري للوضع الراهن . القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين للقائد غير التحويلي تكون بالتوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير ، أما القائد التحويلي فإنه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل . الثقة بالآخرين للقائد غير التحويلي تتمثل بعدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتتاح بهم ، أما القائد التحويلي يكرس الجهود وإثارة الحماس ويرغب في تحمل المخاطر . الخبرة للقائد غير التحويلي تتمثل في استخدام المتوفر له من وسائل وما محدد من اطر وأساليب عمل ليحقق الهدف ، أما القائد التحويلي فخبرته تكون من الاستخدام الغير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل . السلوك للقائد غير التحويلي يعتمد على معايير سلوكية تقليدية ، أما القائد التحويلي فيكون معايير سلوكه غير تقليدية . التحسن البيئي للقائد الغير تحويلي لا يرتكن الى التحايل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن ، أما القائد التحويلي يكون في حاجة قوية للتحسين والتحايل البيئي لتغيير الوضع الراهن . وضوح الألفاظ للقائد الغير تحويلي يكون ضعف في وضوح الأهداف وعدم وضوح في الوسائل التقليدية ، أما القائد التحويلي فتكون الألفاظ واضحة عالية للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادة التأثيرية . أساس القوة ومصادرها للقائد الغير التحويلي تكون من قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي ، أما القائد التحويلي يعتمد على الخبرة وإعجاب التابعين بالسلمات الملهمة والبطولية . العلاقة بين القائد والتابعين للقائد الغير تحويلي تكون بالبحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر ، أما القائد التحويلي يقوم على دعم وتنفيذ التغييرات الجزري (الديب وسامر ، 2012) .

مما سبق نستنتج أن القيادة التحويلية لها مميزات وخصائص كثيرة تميزها عن غيرها من القيادات الأخرى وان القيادة التحويلية لها أهمية كبيرة في ضمان سير العملية الإدارية على أكمل وجه وخاصة ضمن التطور التكنولوجي والمعرفي والثقافي الواسع والكبير .

اتخاذ القرار :

يعد موضوع اتخاذ القرار من أهم العناصر وأبعادها أثراً في حياة الأفراد وحياة المؤسسات الإدارية إذ يتعرض الإنسان أثناء حياته اليومية للعديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات، لذا فإن عملية اتخاذ القرار ذو أهمية فمن خلاله يحدد البديل الأنسب للموقف. أما على مستوى المؤسسة تعد عملية اتخاذ القرار من أهم الوظائف الأساسية للمدير فيتطلب منه تحديد جوانب الموقف وتقويمه تم اختيار الحل الأنسب وتنفيذه (الحراشنة، 2014).

ولا يظهر نجاح القائد أو فشله إلا عبر تخطيه ونجاحه في المرور بمرؤوسيه من مراحل الأزمة إلى مراحل الاستقرار. ولا شك فيه أن تعدى مرحلة الأزمة يتوقف على نوعية القرار المتخذ في الأزمة. لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد في أي عمل يقوم به (الطنيجي، 2015).

فقد عرف العمري (2002) القرار بأنه إصدار حكم معين في موقف ما وذلك بعد التفحص الدقيق للبدائل المختلفة .

أما خيربي (2013) فقد عرفه بأنه الاختيار من بين مجموعة من البدائل تتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية صنع القرارات داخل النسق المؤسسي ويقوم به هؤلاء المسؤولين عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل

وعرف المكاوي (2013) الاختيار المدرك الواعي القائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين، فاتخاذ القرار ليس الاستجابة التلقائية أو رد فعل مباشر لا شعوري وإنما هو اختيار الواعي للبديل المناسب من بين بدائل متاحة في موقف معين .

ويمر الإنسان في حياته اليومية بالكثير من المواقف و التجارب التي تتطلب منه إصدار واتخاذ قرارات مختلفة لمواجهة المواقف المختلفة (جدوالي، 2019). وتعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العناصر وأكثرها إثارة في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية وحتى في حياة الدول سواء العظمى او غيرها حيث اعتبر هيربرت سايمون (H.simon) أن اتخاذ القرار مرادف للإدارة أي إن الإدارة هي اتخاذ القرار واتخاذ القرار هي الإدارة. أما ليونارد وايت (L.white) فيرى أن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير وقلب الإدارة (جعيم وحسين، 2012).

وتمثل القرارات أساس وجوهر العملية الإدارية، والمحور الذي تدور حوله عملياتها و وظائفها وكافة الأنشطة والإجراءات الأخرى من تخطيط وتنظيم وإشراف واتصال و تدريب و تقييم و تحديد أهداف، حيث أن جميع العمليات والأنشطة الإدارية ما هي في الواقع إلا نتاج مجموعه من القرارات التي تتخذها الإدارة، لهذا يعتبر اتخاذ القرار هو المحك الحقيقي لمقدرة الإداريين على القيادة (عماير وعاشور، 2019).

إن مهارة اتخاذ القرار تعتبر هي جوهر العملية الإدارية حيث تعتبر، مهارة القدرة على اتخاذ القرار من المهارات الأساسية في مختلف مجالات الحياة المعاصرة و ضرورة ملحة لمواجهة التغيرات الحديثة والبيئة الاجتماعية الجديد، أما اتخاذ القرار فيعرفه موراي بأنه العملية التي يتم من خلالها الاختيار البدائل من اجل تحقيق أهداف المنظمة كما ويعرفه كلوري بأنه العملية التي تتعلق بالحصول على معلومات والسيطرة عليها واستخدامها لتحقيق بعض الأهداف (ربابعة، 2015).

ويعرفه هاريس بأنه دراسة تمييز واختيار البدائل المستندة الى القيم والتفضيلات التي يؤمن بها متخذ القرار (جدوالي، 2019).

ويرى ريجان ان اتخاذ القرار هو تقدم عقلاي لتحديد معضلة وتحديد البدائل ثم اختيار أفضل الخيارات المناسبة وترجمتها الى مسالك عمل ومن ثم بداية النشاطات التنفيذية، ويرى وليم جور ان اتخاذ القرار هو نموذج للتفاعلات بين الأفراد خلال آليات المجتمع تلك التي تدعم النشاط الجماعي بفعالية وتحافظ عليه (عمراني واحمد، 2019).

مراحل صناعة القرار:

لأن القرارات تعالج مشكلة في بعض الأحيان لذا فإنه ينبغي أن يراعي عند صناعة القرار المراحل المنهجية لمعالجة المشكلة والتي تعتمد على خطوات وهي:

1. **تعريف وتحديد المشكلة** : لا يكفي في هذه المرحلة مجرد اكتشاف المشكلة وتعريفها بل يجب ان يكون لدى المسؤولين الرغبة في حلها وترشيد القرارات بشأنها.
2. **تحدي الأهداف**: الهدف هو النتيجة التي نخطط للوصول إليها لذا فإنه يجب أن يكون واضحاً، على سبيل المثال: مواعيد بداية حل المشكلة، القيود المفروضة على حل المشكلة مثل توافر الأيدي العاملة الماهرة.

3. جمع البيانات: في هذه المرحلة يتم جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة وذلك سواء من البيئة الخارجية أو من مراكز التنفيذ ويتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة البيانات التي تعتمد في النهاية على توقيه في جمعها في الوقت المناسب لاستخدامها.
4. تسجيل الحقائق وتصنيفها : في هذه المرحلة يجب تجهيز البيانات وتصنيفها بالطرق التي تسهل معالجتها والإستفادة منه.
5. تحديد البدائل الممكنة : ينبغي في هذه المرحلة من الناحية العلمية حصر البدائل في عدد محدود عن طريق تصنيفها الوقت.د البدائل غير المناسبة وذلك حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة مع مراعاة اقتصاديات صناعة القرارات في نفس الوقت.
6. تقييم البدائل: وتستلزم هذه المرحلة تقييم أثر البدائل المختلفة على أوجه نشاط المؤسسة سواء في الأجل الطويل أو القصير مع مراعاة ظروف عدم التأكد.
7. تنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات : لا تنتهي عملية صناعة القرارات باختيار البديل الأمثل، بل تمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه، واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ وينبغي متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين الأنماط المستهدفة من القرارات والأداء الفعلي (المصري، 2008).

أهمية اتخاذ القرار:

نستعرض أهمية اتخاذ القرار وذلك بالنقاط التالية:

- 1 جوهر العملية الإدارية بأكملها .
- 2 هي محور صناعة القرار والتنظيم الإداري فالعملية الإدارية .
- 3 تمثل الارتباط الوثيق بالأفراد والجماعات .
- 4 زيادة الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمة كلما ازداد حجم المنطقة .
- 5 ترتبط ارتباط مباشر بوظائف الإدارة: تخطيط، تنظيم، التوعية، الرقابة (الربيعي، 2012)

- أنواع القرارات:

1. قرارات روتينية: هي قرارات تتخذ وفق محدد في اللوائح والأنظمة وهي قرارات متكررة لا تحتاج الى جهد .

2. قرارات غير روتينية: هي القرارات التي تتطلب عدة اجراءات قبل تنفيذها وهي غير متكررة .

3. قرارات تشغيلية: تتعلق بالأساليب الإنتاجية لتحقيق الربح .

4. قرارات تتعلق بالهيكل التنظيمي لاداره .

5. قرارات تتخذ من قبل المستويات العليا فالتنظيم الإداري.

6. قرارات تهدف الى تحقيق نتائج معينة.

7. قرارات فردية: يوجد قرارات فردية وأخرى جماعية قرار فردي يخصك وحدك ولكن إذا كان القرار يخص مجموعه من الناس فهذا يكون أكثر حساسية وأكثر أهمية، لأن القرار الذي يخصك وحدك تتحمل أنت النتائج إذا كان القرار خاطئ، وإذا كان يتضرر منه الناس فهو يحتاج إلى التروي والتفكير قبل إصداره .

8. القرارات المعبرية: هناك قرارات عادية وأخرى معبرية فالقرار العادي يكون مع القضية العادية ومتكررة لان هناك قرار ربما يكون للفرد و أحيانا على مستوى الأمة مصيريا ، فهذا الأمر له آثار اكبر و قضية خطيرة نوعا ما، ولا يراعي صاحبها و لا ينتبه للخطوة التي تترتب على ذلك (جدوالي، 2019).

خصائص القرار الإداري:

1 - عملية عقلية : اتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الأولى يحتاج الى الكثير من الوقت والتأني

2 - عملية هادفة: القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة او موقف ما كما ان اتخاذ القرار هي صفة مانعة لعمل المديرين إذ لها هدف معين يسعى المدير الى تحقيقه.

- 3 -عملية اختيار : عملية اختيار القرار تقوم على المفاضلة ما بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل الى البديل المناسب من بين البدائل المطروحة .
- 4 -عملية معقدة : نعنى بكلمة معقدة انها ترتبط بمعايير الاختيار والبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها.
- 5 -عملية إنسانيه: أي ان عملة اتخاذ القرار ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار او القائمين بتنفيذ القرار
- 6 -عملية مستقبلية: أنها لها آثار تظهر في المستقبل وذلك يجب أن يكون متخذ القرار لدية رؤية مستقبلية تحمل معلومات ومعطيات عن قرارات الماضي والحاضر (عمراني واحمد، 2018).

عناصر القرار الإداري:

- اوجد كل من ولسون والكييس "Wilson et alexis" ستة عناصر تتمثل في القرار الإداري .
- بيئة القرار: ويشير هذا العنصر إلى المؤشرات البيئية الداخلية والخارجية التي نور على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.
- متخذو القرار: وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف.
- أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها.
- بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالبا ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل
- ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازليا حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.
- اختيار البدائل: إن الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ. (عمراني واحمد، 2018).

مراحل اتخاذ القرارات الإدارية:

أولا: تشخيص المشكلة:

تحديد المشكلة ومعرفة أبعادها تعتبر من الأمور الأساسية التي ينبغي على الإداري معرفتها وإدراكها ومعرفة أبعادها لتمكن من تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ، ودرجة أهميته، وعدم الخط بين أغراضها وأسبابها، واختيار الوقت المناسب للتصدي لها وحلها ، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

ثانيا: جمع المعلومات والبيانات :

يساعد جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة الأكبر بالمشكلة على فهم المشكلة فهما حقيقيا ويساعد في وضع البدائل المناسبة والحلول الجيدة للمشكلة واتخاذ القرار الفعال الذي يعتمد على قدرة المدير في الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات ذات الصلة بحدود المشكلة ثم يقوم بتحديد أحسن الطرق للحصول علي أفضل الحلول ثم تحليل هذه الطرق تحليلا دقيقا ومن ثم الخروج بمؤشرات للوصول الى القرار المناسب.

ثالثا: تحديد البدائل المتاحة و تقويمها:

تعتمد عملية تحديد البدائل ونوع البدائل على عوامل معينة ومنها: وضع الهيئة الرياضية والسياسات التي تطبقها والفلسفة التي تلتزم بها - إمكانياتها المادية - الوقت المتاح أمام متخذ القرار واتجاهات المدير متخذ القرار - قدرته على التصور والتوقع وخلق الأفكار ما يساعد على تصنيف البدائل المتوفرة و ترتيبها والتوصل الى عدد محدود منها.

رابعا : اختيار البدائل المناسبة لحل المشكلة:

يعتمد المدير على عدة أمور في عملية اختيار والتميز بين البدائل ومنها

- 1 -تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- 2 -اتفاق البديل على أهمية الرياضة وأهدافها وقيمها ونظمها واجرائاتها.
- 3 -قبول أفراد الهيئة الرياضية الحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- 4 -كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

خامسا : متابعة تنفيذ القرار و تقويمه:

اعتماد الوقت المناسب للإعلان القرار لضمان تحقيق أحسن النتائج ، وعند تطبيق القرار يجب اختيار الوقت المناسب لضمان أفضل النتائج عند تطبيق القرار، وبظهور نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فعاليتها ودرجة نجاح الهدف الذي اتخذ من أجله، كما انه عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية الروح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار(عبد الغني، 2010).

المشاركة في اتخاذ القرار:

للمشاركة في اتخاذ القرار مزايا محددة وهي :

- 1 تحسين نوعية القرار وجعله أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين في المجال الرياضي فيتم تنفيذه بفعالية ودرجة إثارة عالية.
- 2 تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد الهيئة الرياضية من ناحية وبين الهيئة الرياضية والجمهور من ناحية أخرى
- 3 رفع الروح المعنوية لأفراد الهيئة الرياضية وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات (عبدالغني، 2010).

العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار:

- القيم و المعتقدات: لها تأثير كبير في اتخاذ القرار دون ذلك يتعارض مع حقيقة و طبيعة النفس البشرية و تعاملها في الحياة لأنها تعتبر النهج الذي يسير عليه الناس في حياتهم اليومية.
- المؤثرات الشخصية: لكل فرد شخصية التي ترتبط بأفكار والمعتقدات التي يعملها والتي تؤثر على القرار الذي يستخدم هو وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.
- الميول والطموحات: تعتبر الطموحات الشخصية وميول الفرد من الأدوار المهمة في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار الناتج ضمن ميوله وطموحاته دون النظر الى الحسابات الأخرى المرتبطة بحيثيات القرار .
- العوامل النفسية: تحتاج عملية اتخاذ القرار الى ثقة بالنفس وحالة انفعالية ثابتة وان عكس ذلك يؤدي الى تخطيط في عملية اتخاذ القرار وبالتالي يؤدي ذلك الى قرارات خاطئة (جدوالي، 2019).

فعالية اتخاذ القرار

تعتمد الفاعلية في اتخاذ القرارات على مدى قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع. ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة، وعن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار، فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية، الأمر الذي يتطلب من متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، والمزايا التي قد يجلبها، فكل بديل من البدائل المتاحة أمام أي متخذ للقرار يجب أن يمحص لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها (الغزالي، 2012).

ويرى (Yitton & Vroom (1973)، أن الفاعلية الكلية للقرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير (بلال 2005)

أ - جودة القرار

ب - قبول القرار

ت - التوقيت الملائم لاتخاذ القرار

ويقول (ياغي، 2002) بأن فاعلية عملية اتخاذ القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق ما يلي:

- سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات.
- قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.
- زمن اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة (الغزالي، 2012).

العوامل المؤثرة في فاعلية عملية اتخاذ القرار:

العوامل الإنسانية: وتتمثل في:

- شخصية متخذ القرار: أن شخصية متخذ القرار مهمة، وكذلك عواطفه وقيمه وخبرته في العمل ومركزه الاجتماعي، وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، فكل هذه العوامل تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات لأن متخذ القرار سواء أكان فرداً أو جماعة أو عضواً في مجتمع يتأثر بما يتأثر به غيره، وكل ذلك ينعكس على سلوكه.

- **المساعدون والمستشارون والمتخصصون** : فأسلوب تفكيرهم، وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر في فاعلية القرار ولهذا على متخذ القرار أن يختارهم من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جوا مواتيا للأفكار المبدعة .

- **المروءوسون**: فلا يجب النظر إليهم كأدوات ميكانيكية مجردين من كل معرفة وقدرة، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل.

العوامل التنظيمية (الإدارية): وتمثل في:

- المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات .
- عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها.
- الاتصالات الإدارية وفعاليتها.
- نطاق الإشراف الذي يكون للمدير على مرؤوسيه.
- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.
- ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام.

العوامل البيئية وتمثل في:

- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة.
- انسجام القرار مع الصالح العام.
- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.
- النصوص التشريعية، وتشمل الأنظمة واللوائح والتعليمات.
- التقدم التكنولوجي.

الضغوط الخارجية والضغوط الداخلية:

الضغوط الخارجية وتمثل بالاتي:

- الرأي العام .
- النواحي الاقتصادية.
- العلاقات الاجتماعية لمتخذ القرار خارج نطاق العمل.
- الأجهزة الإعلامية والرقابية .

الضغوط الداخلية وتتمثل بالاتي:

- ضغوط الرؤساء .
- ضغوط التنظيمات غير الرسمية .
- الوقت .

المؤسسة الرياضية :

تعرف المؤسسة الرياضية بتلك المؤسسة التي يتم إنشائها لتقديم الخدمات والاهتمام بالمجال الرياضي من كافة الجوانب سواء كانت على المستوى اللاعبين او على مستوى المؤسسة والخدمات ويكون لها هيكل تنظيمي وترتيب إداري يتفق مع حجم المؤسسة وأهدافها ويساعدها في تقديم الخدمات للمجتمع .

ويكون للمؤسسة الرياضية أبعاد رئيسية وتتمثل بالتالي:

- المهام: كل منظمة لها مهام عليها انجازها .
- الهيكل: يمثل الإطار الذي ينظم العلاقات والرتب والإجراءات التي تؤدي لتحقيق الهدف.
- الأدوات: تتمثل بالأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة.
- الأفراد: هم الذين يقومون بتنفيذ المهام الموكلة لهم.

المؤسسة الرياضية تعتبر بمثابة تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي وان أهداف المؤسسة الرياضية تحدد بطبيعة الأنشطة التي تمارسها ومدى قوة علاقاتها مع المجتمع المحلي والمؤسسات الأخرى، ينظر البعض الآخر ان الهيئة الرياضية لها نظرية إدارية ونظام بنائي يرتبط بحجم العمل الذي تقدمه المؤسسة الرياضية (محمد،2015).

أنواع المؤسسات الرياضية :

تقسم المؤسسات الرياضية الى ثلاث أقسام وهي على الترتيب التالي :

- 1- القطاع الحكومي: تشمل وزارة الشباب والرياضة .

2 -القطاع الأهلي: تتمثل في اللجنة الاولمبية والاتحادات الرياضية والأندية الرياضية ومراكز الشباب .

3 -القطاع النوعي: وتشمل القوات المسلحة والشرطة والشركات والجامعات والمدارس والعمال .

أولا القطاع الحكومي:

تتمثل بالأبنية التي تبنيتها الحكومة ضمن هيكل تنظيمي تسيير عليا الحكومة وتتبع للحكومة سواء كانت داخل الوزارات او المؤسسات المعنية فالأنشطة الرياضية جزء من أنشطة القطاع الحكومي يجب الاهتمام بها عبر إنشاء مقرات لها ، ويتم العمل بها من قبل موظفين تقوم الحكومة بتوظيفهم ويتقاضوا رواتب مقابل العمل و تضع المؤسسات الرياضية الحكومية برامج وخطط تسيير عليها بحيث ان لا تتعارض مع السياسة العامة للدولة، وان تكون هذه الخطط ضمن القدرات المالية التي تقدمها الحكومة للمؤسسات الرياضية كما وتخضع هذه المؤسسات الرياضية الحكومية لرقابة ومتابعة مستمرة من قبل أجهزة الرقابة التابعة للقطاع الحكومي كما هو الحال مع نظيراتها من مؤسسات الدولة الأخرى .

ثانيا: القطاع الأهلي:

تختلف المؤسسة الرياضية ذات الطابع الأهلي عن المؤسسة الرياضية ذات الطابع الحكومي ، فالمؤسسة الرياضية ذات الطابع الأهلي تقوم على جهود أهلية غير حكومية ، وتتمثل في تنظيم معين يتألف من أشخاص اعتباريين ، أو طبيعيين ، ولا تسعى إلى الكسب المادي بقدر السعي بنجاح المؤسسة الرياضية ، وتعمل على توفير الظروف المناسبة لتنمية قدراتها ، ويتم ذلك عبر توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والدينية والصحية والترفيهية ، على ان يكون ذلك ضمن الإطار العام للدولة، كما تدار هذه المؤسسات الرياضية ذات الطابع الأهلي من مؤسسات مجالس يتم اختيار أعضائها بالانتخاب الحر المباشر من بين مجموع الأعضاء العاملين والمسددين للاشتراكات، ومن الأمثلة على مؤسسات رياضية ذات طابع أهلي في دولة فلسطين هي الأندية مثل (نادي ثقافي طولكرم) ومن الاتحادات الفلسطينية (اتحاد العاب القوى).

ثالثا القطاع النوعي :

يتمثل القطاع النوعي بتلك المؤسسات التي تهتم بالحركة الرياضية ومن الأمثلة على ذلك في دولة فلسطين هي الشرطة ومراكز تدريب القوات المسلحة و شركات الأمن والجامعات والمدارس، هذه القطاعات تهتم بالمجال الرياضي من خلال رئاستها العليا سواء كانت وزارة او إحدى الجهات المسؤولة، إلا أننا لا نستطيع ان نطلق عليها قطاع حكومي أو قطاع أهلي ذلك أطلق عليها اسم القطاع النوعي لأنها تشتمل على العمل وممارسة النشاط الرياضي كأساس للعمل (جدوالي،2019).

مستويات الإدارة داخل المؤسسات الرياضية:

أولا الإدارة العليا :

تتمثل بمجموعه صغيرة من الافراد يكونو في أعلى السلم الإداري بالمؤسسة وهناك عدة مسؤوليات للإدارة العليا داخل المؤسسة الرياضية تتمثل بالتالي:

- تحديد الأهداف العامة.
- وضع الخطط طويلة المدى.
- تطوير المجال الإداري.
- التأكيد على المسؤولية الاجتماعية.
- التنبؤ بالأحداث.
- رسم السياسات.
- وضع الهيكل التنظيمي.
- توجيه رقابة الأفراد.

ثانيا الإدارة الوسطى:

تأخذ الإدارة الوسطى دور مهم بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة فهي تهتم في متابعة الس خطة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة وتوضيح الأهداف الطويلة إلى أهداف قصيرة المدى ،كما يقع عليها عدة مسؤوليات تتمثل بالنقاط التالية:

- وضع الخطط الفرعية
- المساهمة في وضع الخطط
- رسم السياسات التنفيذية
- تحديد السلطة
- تتمية الإدارة بالمنظمة
- تنسيق و توجيه الأعمال
- بث روح الفريق و مراجعة النتائج
- توضيح معايير الاداء
- تقديم التقارير الدورية .

ثالثا الإدارة المباشرة:

تمثل الأفراد الذين يستعملون وظائف التنفيذ وتعتبر مجموعة من المديرين الذين يشرفون على جهود الأفراد كما يطلق عليها أسماء مثل المشرف او الرئيس او المسؤول وذلك لأنها ترتبط ارتباط مباشر مع العاملين في خطوط الإنتاج، كما انه كلما زاد حجم المؤسسة و سيطرتها كلما زادت المسؤولية الإدارية عليها وخاصة الإدارة المباشرة والإدارة الوسطى.

وللحصول على مؤسسة ناجحة إدارية لابد من وجود بعض الدلائل والملاحظات التي تشير أن هذه المؤسسة الرياضية ناجحة إدارية وتسير ضمن الخطط والموازنات المخطط لها ونعبر بذلك بما يلي:

- ✓ مرونة التنظيم
- ✓ الاهتمام بالبحث والتقدير
- ✓ فعالية نظم الاتصالات
- ✓ التأكد على العلاقات الإنسانية
- ✓ التأكد على العمل الجماعي
- ✓ المدير يعمل على تسهيل العمل أكثر من كونه متخذاً للقرار
- ✓ الاهتمام بتدريب وتشجيع العاملين
- ✓ إشباع رغبات العمال
- ✓ تلبية رغبات العمال

✓ الاهتمام بتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة الرياضية

الاتحادات الرياضية الفلسطينية :

نشأة الاتحادات الرياضية في دولة فلسطين:

إن نشأة الاتحاد الرياضي الفلسطيني لم تكن بسهولة تامة لأنها واجهت الكثير من التحديات والصعوبات من قبل العالم وكان للحركة الصهيونية الخطر الأكبر على تشكيل وقيام الاتحاد الرياضي الفلسطيني ففي عام (1998) تم قبول عضوية فلسطين في الاتحاد الدولي ل لثوة القدم وجاء هذا القبول ليس بالأمر السهل فقد استمرت فلسطين بالنضال في الساحة الرياضية حوالي خمسين عاما حتى نالت هذا النصر وكما انه الاتحاد الدولي ل لثوة القدم رفض عضوية فلسطين أربع مرات على التوالي وكان الموافقة في المحاولة الخامسة وهذا دليل واقعي على معاناة و صمود الشعب الفلسطيني وتجسيد حقيقي لشعب يريد الحياة سعت فلسطين من خلال هذه العضوية إلى إثبات وجودها على الساحة الوطنية وكسب اعتراف العالم بها.

كما كان للأعضاء الاتحاد الرياضي الفلسطيني دور في ساحات المقاومة ففي عام (1936) تم اعتقال العديد من أعضاء الاتحاد الرياضي الفلسطيني وأغلقت الأندية والمراكز الرياضية بالكامل ولكن إرادة الشعب والقوى الوطنية واجهت هذه السياسات الاعتقالات بالتصدي والتحدي فقد جرى إعادة تأسيس الاتحاد في عام (1944) ففي هذا العام بدأت بداية جديدة من النضال والمقاومة في الساحلة الرياضية فحقق العديد من الانجازات على صعيد دولة فلسطين والدول العربية على الرغم من محاولة الحركات الصهيونية عرقلة عمل الاتحاد الفلسطيني العربي عبر وسائل تمثلت في جلب الرياضيين إلى الجانب اليهودي والاعتقالات للقادة الرياضي إلا أنه استمر بالعمل حتى نهاية عام (1947) ولم تكن النكبة الفلسطينية التي حصلت في عام (1948) تأثير سلبي على عمل الاتحاد الفلسطيني على العكس كان لها دور ايجابي فعمل الاتحاد على مضاعفة الجهود ونجاحاته نجح الاتحاد الرياضي الفلسطيني بتكوين علاقات مع اتحادات الدول العربية وذلك عبر توثيق الصداقة والتصاعد القومي بين شعوب العربية وتفهمهم لجوهر مشكلة الاتحاد الفلسطيني الرياضي.

في الحادي والثلاثين من عام (1995) حصل الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم على العضوية المؤقتة في الاتحاد الدولي لكرة القدم (أفيفا) وفي عام (1996) حصل الاتحاد الرياضي الفلسطيني على التأكيد على العضوية المؤقتة كما في عام (1998) حصلت فلسطين على عضوية كاملة في الاتحاد الدولي وذلك بالاجتماع الحادي والخمسين الذي عقد في باريس، شكل هذا الانجاز نصرا كبيرا على الساحة الرياضية الفلسطينية ولدولة فلسطين فأصبحت فلسطين تظهر ولها وجود في العالم.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناول الباحث في هذا الفصل الدراسات السابقة، ومن خلال المسح المرجعي التي قام بها الباحث للدراسات والبحوث السابقة، التي تم جمعها عن طريق المراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية، وهي مختصة بدراسات تناولت موضوع القيادة التحويلية واتخاذ القرار، بحيث توصل الباحث إلى مجموعة من الدراسات المتنوعة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وهذه الدراسة تعين الباحث على إخراج دراستها بصورة سليمة وإلقاء الضوء على الكثير من المعالم التي تفيد الباحث في دراستها، والوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسة.

- قام جاسم (2020) بدراسة هدفت التعرف الى بناء مقياسي القيادة التحويلية لمدراء النشاط الرياضي والكشفي وكذلك بناء مقياس التغيير التنظيمي وذلك من اجل التعرف الى أي مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى مدراء النشاط الرياضي والكشفي وكذلك التعرف الى مستوى مجالات التغيير في مديريات النشاط الرياضي والكشفي ودور القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي في مديريات النشاط الرياضي والكشفي، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث ان محاور القيادة التحويلية لدى مدراء النشاط الرياضي والكشفي متوفرة وبدرجات متفاوتة وان محور التأثير المثالي هو أكثر المحاور فعالية لدى مدراء النشاط الرياضي والكشفي وكذلك ان العلاقة بين محاور القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي هي علاقة طردية.

- قام الطوخي (2020) بدراسة هدفت التعرف القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الاتحادات الرياضية المصرية من وجهة نظر العاملين، ومن أهم نتائج الدراسة تواجه تطبيقات

القيادة التحويلية في مديريات الشباب والرياضة مجموعة من التحديات خاصة في ظل عدم وجود المرونة التنظيمية حيث الاهتمام باتباع الأساليب والإجراءات التقليدية في إدارة العمل وكذلك عدم تمكين الكفاءات المتخصصة لإجراء عمليات التغيير والتطوير المؤثرة في تحريك الأنشطة وتشكيل سلوكيات ونظم العمل.

- قام إمام (2019) بدراسة هدفت التعرف الى العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (لتأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) والأمان الوظيفي للعاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في شركات السياحة المصرية بالقاهرة . وتوصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية وبين شعور العاملين بشركات السياحة فئة "أ" بالأمان الوظيفي، كما يؤثر نمط القيادة التحويلية تأثيراً قاهراً بنسبة 57.6%. معنوياً وإيجابياً علي مستوي الأمان الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة "أ" .

- أجرى كل من عماير ومحمد (2019) دراسة هدفت التعرف الى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين يف قسبة إربد. تكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ريف مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس يف مديرية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. كشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

- قام جدوالي (2019) بدراسة هدفت التعرف الى دور بيئة العمل في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ومن الأدوات المستخدمة الاستبيان

ووزعت على عدد من الموظفين وبلغ عددها (37) وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها تتعكس ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار من خلال ما تلعبه الحياة الاجتماعية والبيئة الخارجية المحيطة من سلبيات وإيجابيات على الموظفين تؤدي الظروف السائدة في المنظمة دور فعال في تهيئة بيئة عمل والتي تتعكس بدورها على عملية اتخاذ القرار - يساهم الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرار كونه يوضح الأدوار والمسؤوليات والوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم - للتدريب أهمية كبيرة في خلق روح التعاون بين جميع الموظفين مما يساهم في عملية اتخاذ القرار ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة نشر الوعي بأهمية عملية اتخاذ القرار وإبراز دورها في تسهيل إجراءات العمل - العمل على تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات - تنمية كفاءة الموارد البشرية و تدريبها و توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة - التأكيد على دراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في المنظمات .

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

-دراسة (عمراني 2018) بعنوان الصراع التنظيمي وتأثيره في عملية اتخاذ القرار يهدف هذا البحث التعرف على الصراع التنظيمي وأثره في عملية اتخاذ القرار في بلدية الجلفة و التعرف على مستوى الصراع والآثار المتوقعة له على عملية اتخاذ القرارات من خلال الربط بين مؤشرات الدراسة (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، العمر) الصراع التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات يتكون مجتمع الدراسة من فئة عمال بلدية الجلفة البالغ عددهم

(35) عاملاً، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (30) فرد، باستخدام أداة الدراسة وهي لاستبانته، وكانت نسبة الاسترداد 85.7%. واهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن الصراع التنظيمي له بالغ الأثر في عملية اتخاذ القرارات لدى أفراد العينة فقد أظهرت النتائج وجود مؤشرات تدل على ذلك ، كما بينت أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات، وقامت مصطفىة بمزيد من الاهتمام بالموارد البشري فيما يخص الصراع التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات وإجراء المزيد من الأبحاث حول تأثيرات الصراع في عملية اتخاذ القرارات.

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

-قام حيدر (2018) بدراسة هدفت التعرف الى معرفة السلوك القيادة التحويلية السائدة لدى رؤساء الأقسام العاملين في جامعتي القاسم الخضراء و بابل"، و معرفة مستوى القدرات الجوهرية المتميزة وكذلك معرفة السلوك القيادة التحويلية السائد لدى العينة المبحوثة ودورها في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة). وقد أظهرت النتائج ان مستوى القدرات الجوهرية المتميزة كان متوسطا بشكل عام. وجاء مجال قوة الموارد التنظيمه والمادية أولاً في الترتيب، تلاه مجال كفاءة رأس المال البشري وأخيراً مجال القيادة الإستراتيجية، وأظهرت النتائج كذلك أن درجة ممارسة المدر بين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام، وكان أكثر مجالات القيادة التحويلية الممارسة هي مجال الاستثارة الفكرية الترتيب"، تلاه التأثير المثالي، ثم الدافعية الإلهامية وأخيراً الاعتبارات الفردية .

-قام العواودة (2018) بدراسة هدفت إلى معرفة علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنيك فلسطين من وجه نظر الموظفين الأكاديميين فيهما. وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من (329) موظفاً أكاديمياً في العام الدراسي

2017/2016م وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (130) موظفا أكاديميا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة و القيادة التحويلية في جامعتي الخليل و بلتكن في فلسطين من وجه نظر الاكاد يهين فيهما جاءت عالية بتوسط حسابي (3.86) للمنظمة المتعلمة وبمتوسط حسابي (3.43) للقيادة التحويلية ووجدت علاقة ارتباطيه ايجابية مرتفعة دالة إحصائيا بين ممارسة القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنيك فلسطين من جهة نظر الاكاد يهين فيهما إذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.841) وكانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة في درجة ممارسة المنظمة المتعلمة وأبعاد القيادة التحويلية في الجامعة من وجه نظر الاكاد يهين باختلاف الجامعتين (جامعة الخليل وجامعة بوليتكنك فلسطين).

-قام المعايطه والحراشنة (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين ودراسة أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص على درجة ممارسة القيادة التحويلية وفاعلية القرارات التربوية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الإرتباطي وتم تطوير أداة دراسة تكونت من محورين الأول القياس القيادة التحويلية وتكونت من (28) فقرة موزعة على المجالات الآتية: (الجاذبية، الإعتبارية الفردية، الحفز الذهني، الإستثارة الفكرية) أما المحور الثاني لقياس فاعلية القرار تكون من (14) فقرة وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. ودلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وتعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان التوصيات الآتية من أهمها زيادة درجة الوعي لدى مدرء المدارس بأهمية الممارسات للقيادة التحويلية من خلال إعطاء محاضرات توعوية ينعكس على مستوى أدائهم السلوكي داخل مدارسهم .

-قام الجبري (2018) بدراسة هدفت التعرف الى درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وكذلك التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام باختلاف متغير الرتبة

العلمية، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (34) عضو هيئة تدريس. وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون أبعاد الاعتبارية الفردية المرتبة الأولى بدرجة توافر عالية بلغ متوسطها الحسابي (31.3) وجاء بعد التأثير المثالي بالمرتبة الثانية وبدرجة توافر متوسطة قريبة من العالي. بمتوسط حسابي بلغ (3.25) أما بُعد الدافعية الإلهامية فجاء بالمرتبة الثالثة وبدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (3.16) وأخيرا حصل بُعد الاستثارة الفكرية على المرتبة الرابعة وبدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.13) كما أظهرت نتائج انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من جهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) واستنادا إلى نتائج الدراسة وضع الباحث عدد من التوصيات والمقترحات.

-قام عبد الحافظ (2017) بدراسة هدفت التعرف الى سلوكيات القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد، استخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث، ومن أهم نتائج الدراسة يوجد قصور في تطبيق القيادة التحويلية داخل مديريات الشباب والرياضة، هناك قصور في تطبيق القدرات الإبداعية لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة، أبعاد القدرات الإبداعية غير معمول بها داخل مديريات الشباب والرياضة مما يؤدي إلى غياب الكفاءات، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الوضع في الاعتبار أهمية مفهوم القيادة التحويلية في المجال الرياضي والتركيز على تطبيقه داخل المؤسسات الرياضية لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوي الفرد وبالتالي الارتقاء بالمؤسسة، والدقة في اختيار الكفاءات الإدارية القائمة على العملية الإدارية داخل المؤسسات الرياضية لضمان فاعلية تحقيق الأهداف الموضوعية، وحث القيادات العليا داخل المؤسسات الرياضية على ضرورة تطبيق مفهوم القدرات الإبداعية لما له من آثار ايجابية على جعل العاملين أكثر رغبة على أداء الأعمال المنوطة بهم.

-هدفت دراسة بومانز، ورونهار، وويسلينك ومولدر (Mulder & Wesselink, 2017)

(Runhaar, Bouwmans) في الولايات المتحدة الأمريكية فقد هدفت تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة

من (992) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. اختيروا عشوائيا ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم مقياس القيادة التحويلية و الاستبانة الخاصة بفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية. كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

-أجرت التوبجري (2017) بدراسة في السعودية هدفت تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في منطقة القسيم. تكونت عينة الدراسة من (100) مشرف تربوي ولتحقيق هدف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي للقيادة التحويلية كانت عالية، وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار كانت مرتفعة. بينت النتائج عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل والخبرة. كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة إحصائيا بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

-أجرى ستامب، وزالتكين - ترويتشانشانسكايا وماتر (Mater & Troitschanskaia-2016 , Zlatkin, Stump) دراسة في ألمانيا هدف إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومدى فاعلية القرار من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (2640) معلما ومعلمة. لتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث استخدم مقياس القيادة التحويلية واستبانته في القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة بين فاعلية اتخاذ القرار. بينت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة إحصائيا المدرسة وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

-دراسة (صخري 2016) قام بدراسة تحت عنوان دور نظم المعلومات في تحسين اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية، هدفت الدراسة الى معرفة فعالية نظم المعلومات في تحسين اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية، وكذلك معرفة مصادر المعلومات التي لها دور في تحسين اتخاذ القرار، إضافة الى إبراز مساهمة جودة المعلومات ونظم المعلومات في تحسين اتخاذ القرار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا بذلك على أداة الاستبيان وزعت على مجتمع الدراسة ككل وتم التوصل الى النتائج التالية: جودة المعلومات لها دور ايجابي في تحسين اتخاذ القرار، تحسين

المعلومات والمعلومات التي تصل في الوقت المناسب تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، القرارات التي تبنى على أساس نظم المعلومات المتوفرة لها مصداقية في المؤسسة.

-قام عسيلة (2016) بدراسة هدفت التعرف الى مستوى أداء القادة الرياضيين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية في عملية اتخاذ القرار وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية لطبيعة الدراسة التي استهدفت قياس أداء القادة الرياضيين في عملية اتخاذ القرار أما بالنسبة للأداة الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تحصل على النتائج التالية : تباين آليات اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة، ارتفاع مستوى آلية اتخاذ القرار لدى الجامعة الهاشمية وبنسب تفوق الجامعات الحكومية الأخرى قيد الدراسة، ارتفاع مستوى اتخاذ القرار لدى حملة الماجستير على حملة درجة البكالوريوس، الميل إلى الفردية في اتخاذ القرار يعتبر من أهم المحددات التي تؤدي إلى ضعف اتخاذ القرار.

-قام مراكشي (2016) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في الإدارة الرياضية وأداء المرؤوسين والعامين فيها والتعرف على مناخ وبيئة عمل المرؤوسين والعامين وعوامل نجاحها في الإدارة الرياضية كما استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملائمة طبيعة الدراسة، على عينة قصديه مسحية قدرت ب 34 فرداً من مديرية الشباب والرياضة لولاية البرج، إما فيما يتعلق بأدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحث استبيان الأساليب القيادية بمحاورة الثلاث الديمقراطي و الاتوقراطي والحر من إعداد محمود ناصر 2010 ، وبناء على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية توصل الباحث إلى مجموعه من النتائج أهمها:

وجود علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين النمط الديمقراطي والأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية البرج، وجود علاقة ارتباطيه طردية متوسطة بين النمط الاتوقراطي والأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية البرج، وجود علاقة ارتباطيه عكسية سالبة بين النمط الحر والأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية البرج .

-أشارت دراسة بني هاني (2015) والتي هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين فيها وفقاً ل نموذج جولمان للأنماط القيادية. تكونت عينة الدراسة من (216) معلماً ومعلمة من مدارس حكومية وخاصة في قسبة إربد اختيرت بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة مكونة من (34) فقرة

موزعة على الأنماط القيادية الستة لنموذج جولمان، وهي: صاحب الرؤية، والتواصل، والمدرّب، والديمقراطي، والضابط، والقسري. توصلت نتائج الدراسة إلى أن صاحب الرؤية هو الأكثر شيوعاً وبدرجة عالية، تبعه وبدرجة عالية أيضاً الأنماط التواصلية والمدرّب والديمقراطي والضابط، وجاء النمط القسري في الدرجة الوسطى. كذلك وجدت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة، ولمتغير المدرسة لصالح المدارس الخاصة. بينما لم تظهر فروق لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

-وقام (Yingxiu Yang, 2014) بدراسة هدفت الكشف عن دور القيادة التحويلية لمديري المدرسة في التطوير المدرسي، وأظهر الباحث أن تطوير القيادة التحويلية مبني على صياغة الفكرة، إضافة إلى العديد من القضايا المتعلقة بتطوير القيادة التحويلية التي تم تناولها في هذه الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن قيادة المدراء أهم ما يؤدي تطوير الدراسة بشكل سريع .

-قام مطهر (2014) بدراسة هدفت التعرف إلى مدركات القادة الإداريين للإبداع واتخاذ القرار القيادي في الاتحادات الرياضية في اليمن، كما هدفت التعرف إلى الفروق في مدركات القادة الإداريين للإبداع واتخاذ القرار القيادي في الاتحادات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة - المؤهل العلمي - نوع الاتحاد) وقد تكونت عينة الدراسة من 40 فرداً من القيادات الإدارية للاتحادات الرياضية في اليمن، وقد تم بناء استبيان لقياس مدركات القادة الإداريين نحو القادة في الإبداع في القيادة واتخاذ القرار، وذلك ضمن خمسة محاور (الإبداع في تحديد المشكلة وتشخيصها - الإبداع في جمع البيانات والمعلومات - الإبداع في تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب - الإبداع في متابعة تنفيذ القرار وتقويمه - الإبداع في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية) وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين المتعدد كأساليب إحصائية لمعالجة البيانات. وقد أظهرت النتائج إن مدركات القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن نحو الإبداع في القيادة واتخاذ القرار قد جاءت بدرجة متوسطة على جميع محاور الدراسة، حيث جاء محور الإبداع في تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب في المرتبة الأولى، يليه محور الإبداع في متابعة تنفيذ القرار وتقويمه، بينما جاء محور الإبداع في

جمع البيانات والمعلومات في المرتبة الأخيرة ، ولم يكن لمتغيرات (الخبرة - المؤهل العلمي - ونوع الاتحاد) اثر دال إحصائيا على مدركات القادة الإداريين لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار .

-قام الطحاينة وعودات (2014) بدراسة هدفت التعرف الى السلوك القيادي التحويلي السائد لدى المدربين العاملين في دائرة النشاط الرياضي من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بمستويات الرضا لديهم، وتكونت عينة الدراسة من (86) لاعبا ولاعبة، يمثلون مختلف الألعاب الرياضية أجابوا على مقياس القيادة التحويلية، وقد أظهرت النتائج أم المستوى العام للرضا عقد اللاعبين كان متوسطاً بشكل عام، وجاء مجال الرضا عن أداء الفريق أولاً في الترتيب، تلاه مجال الرضا عن المعاملة الشخصية، ثم مجال الالتزام في التدريب، وأخيراً مجال الرضا عن الأداء الفردي، وأظهرت النتائج كذلك أن درجة ممارسة المدربين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام وكان أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة الاستثارة الفكرية، تلاه التأثير المثالي، ثم الحفز الإلهامي، وأخيراً الاعتبارات الفردية، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي للمدرب ومستويات الرضا عند اللاعبين، وخاصة أبعاد الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي والتي ساهمت في تفسير ما نسبته (55.8%) من التباين في الرضا عند اللاعبين .

-قام الكواز وآخرين (2013) بدراسة هدفت التعرف الى سمات القائد التحويلي لدى رؤساء الاتحادات الرياضية وكذلك العلاقة بين القيادة التحويلية ومقاومة التغيير التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي وذلك لملائمته لأهداف الدراسة، وتكونت العينة من (44) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية في الاتحادات الرياضية بعد استبعاد رؤساء الاتحاد موزعين على (22) اتحاد رياضي، وتم استخدام مقياس (الغامدي، 2001) المعدل من قبل (العازمي، 2006) لقياس القيادة التحويلية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون : يمتلك رؤساء الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى سمات القائد التحويلي بمستوى متوسط، إن التحفيز الايجابي والمشاركة في اتخاذ القرار من الأساليب التي تقلل مقاومة التغيير بشكل متوسطة، أما كفاية الاتصالات وتوفير قيادة إدارية وتوقيت التغيير فنقل التغيير بشكل منخفض .

-قام جعيم وحسين (2012) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى التأثير النفسي لاتخاذ القرارات الإدارية على لاعبي بعض الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمينية وذلك على عينة من إداريي الاتحادات والذي بلغت (267) فرداً، استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمة وطبيعة الدراسة كما استخدم الباحث الاستبيان أداة لجمع البيانات، ولغرض المعالجات الإحصائية فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية. وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج نلخصها في التالي: لم يتم مراعاة رضا المرؤوسين عند اتخاذ القرارات الإدارية وانه يتم دائما اتخاذ القرارات من قبل المسئول الأول بالاتحاد كما توصل الباحث أن هذه القرارات لا تتناسب وطموح إمكانيات اللاعبين. وعلية فقد أوصى الباحث بضرورة وجود معايير وأسس علمية مقننة يتبعه مسيري الاتحادات عند اتخاذهم لتلك القرارات كما يوصي الباحث من ضرورة الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة في العمل الإداري داخل الاتحادات.

-قام الغزالي (2012) بدراسة هدفت التعرف الى أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته تكونت من (39) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية إذ تم توزيع (489) استبانته استرجع منها (434) كانت (422) منها صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا، أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا، أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

-اجري الشمري(2012) دراسة تهدف إلى التعرف على إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية، وذلك لمعرفة مدى ممارسة القيادة الجامعية سلوكيات القيادة التحويلية، وتحديد أهم سمات القائد التحويلي في مؤسسات التعليم العالي، وكشف مدى جاهزية الجامعات السعودية لتطبيق القيادة التحويلية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد طبقت الدراسة على (203) من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام من جامعات الملك سعود والجوف ونجران والباحة، واستخدمت

الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الجامعية تمارس سلوكيات بُعدي التأثير المثالي والحفز الإلهامي بدرجة كبيرة جداً، في حين تمارس سلوكيات بعدي التحفيز الذهني والاعتبار الفردي بدرجة متوسطة.

-وقام (Kendrick James, 2011) وقد تضمنت هذه الدراسة تعريف القيادة التحويلية بأنها "أحد أنواع القيادة التي تحدث تغييراً في نظام الأفراد والمجتمع"، وذكر أن للقيادة التحويلية أربعة أبعاد وهي: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين، كما ذكرت أن للقيادة التحويلية تركيز على الأتباع، بحيث تحثهم على تحقيق أكبر قدر من الأداء كما تسعى إلى وضع القيادة داخل جميع الأفراد .

-قام العازمي (2006) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية، وتكونت عينة البحث من (300) موظف من ديوان وزارة الداخلية بالرياض، وتم استخدام مقياس (الغامدي، 2000) للقيادة التحويلية، وفي تحليل البيانات تم استخدام النسبة المئوية وتحليل التباين، وكان من أهم النتائج توجد علاقة معنوية طردية بين امتلاك القيادات سمات القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسهم الخصائص الإبداعية، وتمتلك القيادات المدنية (29) سمة من سمات القائد التحويلي بدرجة كبيرة جداً، ولا توجد فروق في امتلاك القيادات سمات القائد التحويلي على وفق المتغيرات الشخصية للمرؤوسين.

-قام المومني والطحاينة (2006) بدراسة هدفت التعرف إلى أنماط السلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي، شارك في هذه الدراسة (72) عضو هيئة تدريس أجابوا على نسخة معدلة من مقياس القيادة متعدد العوامل والذي أعده باس وأفوليو (1995) بعد إيجاد معاملات الصدق والثبات له، وقد أظهرت النتائج ان مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم كان متوسطاً، وان عمداء كليات التربية الرياضية التحويلي بأبعاده المختلفة يؤثر في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وخاصة بعدي التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية. واعتماداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد تم تقديم عدد من التوصيات والاقتراحات للبحث المستقبلي.

-وقام ديفيس (Davis, 2002) بدراسة هدفت التعرف إلى السلوك القيادي التحويلي كان مرتبطاً بدرجات عالية من الرضا عن المدربين، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقات دالة بين سلوك القيادة الجاذبة (الكاريزما) والاعتبار الفردي. كما بينت النتائج أن السلوكات القيادية للمدير

الرياضي ساهمت في تفسير (68%) من التباين في رضا المدربين، كما وبينت ان (77%) من التباين المفسر في الفاعلية كان مرتبطاً بالسلوكيات القيادية للمدير الرياضي .

ثالثاً : التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الباحث الدراسات السابقة، تبين ما يلي:

- لاحظت ان جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة مشكلة الدراسة ، مثل: جاسم (2020)، الطوخي (2020)، أمام (2019)، عماير ومحمد (2019)، جدوالي (2019) زيد ومفتاح (2018)، (عمراني (2018)، مصطفى (2018)، حيدر (2018)، العواودة (2018)، المعاينة والحراشة (2018)، الجبري (2018)، عبد الحافظ (2017)، (Bouwman, Runhaar, Wesselink, Mulder & 2017)، التويري (2017)، (Stump, Zlatkin, Troitschanskain, Meter & 2016)، صخري (2016)، عسيلة (2016)، مراكشي (2016)، بني هاني (2015)، (مطهر (2014)، الطحاينة وعودات (2014)، الكواز وآخرين (2013)، جعيم وحسين (2012)، الغزالي (2012)، الشمري (2012)، العازمي (2006)، المومني والطحاينة (2006) .

- كما لاحظ ان هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية، مثل دراسة كل من جاسم (2020)، الطوخي (2020)، أمام (2020)، زيد ومفتاح (2018)، حيدر (2018)، العواودة (2018)، عبد الحافظ (2017)، (Yingxin Yang, 2014)، الطحاينة وعودات (2014)، الكواز وآخرين (2013)، الشمري (2012)، (Kendrick James, 2011)، العازمي (2006)، المومني والطحاينة (2006)، (Davis, 2002).

- كما لاحظ ان هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع اتخاذ القرار مثل دراسة كل من جدوالي (2019)، عمراني (2018)، صخري (2016)، عسيلة (2016)، مطهر (2014)، جعيم وحسين (2012).

- كما لاحظ ان هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية واتخاذ القرار معاً، مثل دراسة كل من عماير ومحمد (2019)، مصطفى (2018)، المعاينة والحراشة (2018)،

Stump, Zlatkin,)، (Bouwman, Runhaar, Wesselink, Mulder, 2017)
(Troitschanskain, Meter, 2016)، الغزالي (2012) .

- هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والابداع الإداري مثل دراسة كل من الطوخي (2020)، عبد الحافظ (2017)، العازمي (2006).
- هناك دراسة مطهر (2014) تناولت موضوع الإبداع الإداري واتخاذ القرار.
- هناك دراسة مراكشي (2016) تناولت العلاقة بين الأنماط القيادة السائدة في الإدارة الرياضية وأداء المرؤوسين والعاملين فيها .
- وقد تراوح حجم العينات في الدراسات السابقة ما بين (30-2640) فرد .
- أجريت الدراسات السابقة على متغيرات مختلفة مثل (اللعبة، الخبرة، مكان السكن، المؤهل العلمي، السنة الدراسية، التحصيل الدراسي) .
- ثم تطبيق الدراسات السابقة على عينات مختلفة (لاعبين، مدربين، طلاب، طالبات، إداريين، مدراء) .
- تناولت الدراسات السابقة معالجات إحصائية متعددة مما أفادت الباحث في استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب.

وعليه فقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة مما يلي :

- كيفية تناول المشكلة موضوع البحث والخطوات الواجب أتباعها في البحث .
- كيفية اختيار العينية وتحديدتها .
- الوسائل والأدوات المستخدمة في البحث .
- تحديد المنهج العلمي المناسب.
- طرق عرض الجداول الإحصائية وتفسيرها.
- الأسلوب الإحصائي المستخدم في هذه الدراسات وتحديد ما يناسب الدراسة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم استبيان الدراسة الخاصة بموضوع القيادة التحويلية واتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية .

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

بعد أن قام الباحث باستعراض الدراسات السابقة التي تم عرضها والاطلاع عليها تبين أن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها أنه:

- تعتبر الدراسة الوحيدة في حد علم الباحث التي تناولت موضوع القيادة التحويلية واتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية .

- وتناول الباحث في الدراسة بعض المتغيرات الآتية (ال جنس، مكان السكن، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، نوع الاتحاد) .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداتا الدراسة

الخصائص العلمية لأداتي الدراسة

إجراءات الدراسة

متغيرات الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة والمجتمع والعينة وأداء الدراسة وخصائصها العلمية وإجراءات الدراسة ومتغيراتها والمعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة عن تساؤلاتها.

منهج الدراسة :

انسجاماً مع أهداف الدراسة وطبيعتها قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بصورة الأسلوب المسحي والدراسة الارتباطية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية للألعاب الجماعية والفردية ولكلا الجنسين، والذي يبلغ عددهم ما يقارب (400) فرداً، وذلك حسب سجلات المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية للموسم الرياضي (2020 - 2021).

عينة الدراسة:

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

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

المتغيرات المستقلة	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	112	79.4
	أنثى	29	20.6
الخبرة	أقل من 5 سنوات	48	34
	5 - 9 سنوات	35	24.8
	10 سنوات فأكثر	58	41.1
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	28	19.9
	بكالوريوس	85	60.2
	دراسات عليا	28	19.9
نوع الاتحاد	العاب جماعية	70	49.6
	العاب فردية	71	50.4

أداة الدراسة:

وبعد الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة حول القيادة التحويلية مثل دراسات كل من جوايرة (2020) ودراسة جاسم (2020) ودراسة (الطوخي، 2020) ودراسة الطحaine وعودات (2014)، وفاعلية اتخاذ القرار مثل دراسات كل من القدومي وآخرون (2016) ودراسة عمرانني (2018) ودراسة صخري (2014)، قام الباحث بتصميم أدوات الدراسة بشكل ينسجم مع أهدافها وطبيعتها وعرضها على المتخصصين في المجال الرياضي لإبداء آرائهم والتأكد من شرطهما العلمية، وفيما يلي العرض لأداتي الدراسة:

أولاً: القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

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

- مجال التأثير بال شخصية: والذي يحتوي من (11) فقرة.
- مجال التحفيز والإلهام: والذي يحتوي على (14) فقرة.

- مجال الاستشارة الفكرية: والذي يحتوي على (7) فقرات
- مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية: والذي يحتوي على (10) فقرات.

ثانياً: فاعلية اتخاذ القرار (Effectiveness of Decision- Making):

تكونت أداة الدراسة الخاصة بفاعلية اتخاذ القرار بصورتها النهائية من (16 فقرة) تم توزيعها على أربعة مجالات وهي:

- مجال الشخصية القيادية: والذي يحتوي على (4) فقرات.
- مجال القيادة: والذي يحتوي على (4) فقرات.
- مجال الرقابة: والذي يحتوي على (4) فقرات.
- مجال التخطيط: والذي يحتوي على (4) فقرات.

وتمثلت استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداتي الدراسة بخمسة استجابات حسب سلم ليكرت الخماسي والتي تم تصحيحها كما يلي: موافق بدرجة كبيرة (5) درجات، موافق بدرجة كبيرة (4) درجات، موافق (3) درجات، موافق بدرجة قليلة (درجتان)، موافق بدرجة قليلة جداً (درجة واحدة)، حيث وجاءت صياغة جميع الفقرات بالاتجاه الإيجابي.

الخصائص العلمية لأداتي الدراسة:

أولاً: معامل الصدق:

وللتأكد من معامل الصدق لأداتي الدراسة، قام الباحث بتوزيع أداتي الدراسة وعرضهما على مجموعة (المحكمين) من المتخصصين والخبراء في المجال الرياضي ومطلق رقم (1) يبين أسمائهم ورتبهم العلمية. وذلك من أجل مراجعة صياغة الفقرات وإضافة وتعديل وحذف ما يرونه مناسباً، حيث تكونت أداة الدراسة الخاصة بالقيادة التحويلية بصورتها النهائية من (42) فقرة، أما أداة الدراسة الخاصة بفاعلية اتخاذ القرار تكونت بصورتها النهائية من (16) فقرة، ومطلق رقم (2) يبين ذلك. وبالتالي تقيس أداتي الدراسة ما وضعت لأجله.

ثانياً: معامل الثبات لأداتي الدراسة:

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

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

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

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

الجدول رقم (3): معاملات الثبات لأداة فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها.

المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الشخصية القيادية	4	0.80
القيادة	4	0.73
الرقابة	4	0.81
التخطيط	4	0.75
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار	16	0.92

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء الدراسة وفقا للخطوات الآتية:

- الاطلاع على الدراسات العلمية والأدب التربوي المرتبط بموضوع الدراسة.
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- تصميم أدوات الدراسة والتحقق من شروطها العلمية.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة وإرساله الكترونيا إلى المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية كما في الملحق رقم (3).
- تصميم أداة الدراسة الكترونيا وإرسالها إلى العاملين في جميع الاتحادات الرياضية الفلسطينية للألعاب الرياضية الجماعية والفردية وكلا الجنسين، حيث تمت الاستجابة من قبل (151) فردا، وتم معالجة البيانات احصائيا لعينة الدراسة (141) فردا والذين كانت إجاباتهم كاملة وصحيحة على أداة الدراسة.
- تم استخراج البيانات وتحويلها إلى ملف اكسل (Excel) وترميزها وإدخالها إلى برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجتها إحصائيا.
- تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة والوصول إلى نتائجها، وفي ضوء النتائج ومناقشتها تم التوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات.

متغيرات الدراسة:

أ -المتغيرات المستقلة:

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

ب -المتغيرات التابعة:

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

المعالجات الإحصائية:

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تم تطبيق المعالجات الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T Test) لتحديد الفروق في القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار والمجالات تبعا إلى متغيري الجنس ونوع الاتحاد.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار والمجالات تبعا إلى متغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

ولتفسير النتائج تم اعتماد النسب المئوية الآتية: أقل من (36.2%) درجة قليلة جدا، (36.2% - 52%) درجة قليلة، (52.2% - 68%) درجة متوسطة، (68.2% - 84%) درجة كبيرة، أكبر من (84%) درجة كبيرة جداً.

الفصل الرابع

عرض النتائج

الفصل الرابع

عرض النتائج

أولاً: نتائج التساؤل الأول:

ما درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لكل فقرة ولكل

مجال وللدرجة الكلية للقيادة التحويلية، ونتائج الجداول رقم (4-8) توضح ذلك. وبناء على الأوزان

النسبية لسلم ليكرت الخماسي تم تفسير النتائج وهي : حسب دراسة كل من (الطوخي، 2020)،

(أمام، 2019)، (الطحينة وعودات، 2014):

- أقل من (36.2%) درجة قليلة جداً.

- (36.2% - 52%) درج قليلة.

- (52.2% - 68%) درجة متوسطة.

- (68.2% - 84%) درجة كبيرة.

- أكبر من (84%) درجة كبيرة جداً.

1 مجال التأثير بالشخصية:

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

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

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

تشير نتائج الجدول رقم (4) أن درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية لفقرات مجال التأثير بالشخصية كانت متوسطة على الفقرة (6) وبنسبة مئوية للاستجابة عليها (64.2%)، بينما كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات المتبقية وتراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (69% - 77.2%).

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

2 مجال التحفيز والإلهام:

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

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

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

تشير نتائج الجدول رقم (5) أن درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية لفقرات مجال التحفيز والإلهام كانت كبيرة على جميع الفقرات وتراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (69% - 76.4%).

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

3 مجال الاستشارة الفكرية:

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال الاستشارة الفكرية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية (ن = 141).

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

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

تشير نتائج الجدول رقم (6) أن درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية لفقرات مجال الاستشارة الفكرية كانت كبيرة على الفقرات (1، 2، 3، 7)، وتراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (68.6% - 71%)، بينما كانت الدرجة متوسطة على الفقرات (4، 5، 6)، حيث كانت النسب المئوية للاستجابة عليها على التوالي (68.8%، 67.6%، 67.6%)

وفيما يرتبط بالدرجة الكلية لمجال الاستشارة الفكرية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية

الفلسطينية كانت كبيرة وبنسبة مئوية للاستجابة (68.8%).

4 مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لاهتمام المشاعر الفردية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية (ن = 141).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	%	الدرجة
1	يستمتع المدير للعاملين في الاتحاد ويحترم مشاعرهم.	3.53	70.6	كبيرة
2	يهتم المدير بحاجات العاملين الشخصية.	3.36	67.2	متوسطة
3	يراعي المدير الفروق الفردية في تعامله مع العاملين.	3.57	71.4	كبيرة
4	يقدم المدير النصح والتوجيه للعاملين بالاستمرار	3.60	72	كبيرة
5	يعمل المدير على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين.	3.44	68.8	كبيرة
6	يحدد المدير معايير العمل المطلوبة من العاملين في كل عمل.	3.44	68.8	كبيرة
7	يشجع المدير العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم.	3.35	67	متوسطة
8	يعالج المدير جوانب الضعف لدى العاملين	3.43	68.6	كبيرة
9	يُشعر المدير العاملين في الاتحاد بالأمان الوظيفي.	3.43	68.6	كبيرة
10	يتعامل المدير مع العاملين بتواضع وإنسانية.	3.57	71.4	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الاهتمام بالمشاعر الفردية	3.47	69.4	كبيرة

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

تشير نتائج الجدول رقم (7) أن درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية

الفلسطينية لفقرات مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية كانت متوسطة على الفقرة (2، 7) وكانت

النسب المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (67.2%، 67%)، بينما كانت الدرجة كبيرة على

جميع الفقرات المتبقية وتراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (68.6% - 72%).

وفيما يرتبط بالدرجة الكلية لمجال الاهتمام بالمشاعر الفردية لدى العاملين في الاتحادات

الرياضية الفلسطينية كانت كبيرة ونسبة مئوية للاستجابة (69.4%).

5 خلاصة نتائج التساؤل الأول:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة للقيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية (ن = 141).

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

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

تشير نتائج الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية للقيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت كبيرة بنسبة مئوية للاستجابة (70.6%)، وكانت درجة الاستجابة كبيرة على جميع المجالات وجاء ترتيبها كما يلي:

- التأثير بالشخصية بنسبة مئوية للاستجابة (72%).
- التحفيز والإلهام بنسبة مئوية للاستجابة (72%).
- الاهتمام بالمشاعر الفردية بنسبة مئوية للاستجابة (69.4%).
- الاستثارة الفكرية بنسبة مئوية للاستجابة (68.8%).

ثانياً: نتائج التساؤل الثاني:

ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار، ونتائج الجداول رقم (9-13) توضح ذلك. وبناء على الأوزان النسبية لسلم ليكرت الخماسي تم تفسير النتائج وهي : حسب دراسة كل من (القدومي وآخرين، 2016)، (صخري، 2016):

- أقل من (36.2%) درجة قليلة جداً.

- (36.2% - 52%) درجة قليلة.

- (52.2% - 68%) درجة متوسطة.

- (68.2% - 84%) درجة كبيرة.

- أكبر من (84%) درجة كبيرة جداً.

1 مجال الشخصية القيادية:

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال الشخصية القيادية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية (ن = 141).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	%	الدرجة
1	يتعامل المدير بجدية مع جميع العاملين بالاتحاد	3.66	73.2	كبيرة
2	يحترم المدير آراء ومشاعر جميع العاملين في الاتحاد	3.54	70.8	كبيرة
3	يثق المدير بقدراته كثيراً	3.75	75	كبيرة
4	لا يشعر المدير بالملل من أسئلة العاملين في الاتحاد	3.32	66.2	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الشخصية القيادية	3.57	71.4	كبيرة

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

تشير نتائج الجدول رقم (9) أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات

الرياضية الفلسطينية لفقرات مجال الشخصية القيادية كانت متوسطة على الفقرة (4) وبنسبة مئوية

للاستجابة عليها (66.2%)، بينما كانت الدرجة كبيرة على الفقرات (1، 2، 3)، حيث كانت

النسب المئوية للاستجابة عليها على التوالي (73.2%، 70.8%، 75%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الشخصية القيادية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية

الفلسطينية كانت كبيرة وبنسبة مئوية للاستجابة (71.4%).

2 مجال القيادة:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال القيادة لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية (ن = 141).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	%	الدرجة
1	يحرص المدير كثيرا على الجانب التربوي بالاتحاد	3.60	72	كبيرة
2	لا يلقى المسؤولية على عاتق العاملين عند الإخفاق بالعمل	3.34	66.8	متوسطة
3	يغض النظر عن القليل من أخطاء العاملين بالاتحاد	3.28	65.6	متوسطة
4	ينفرد المدير في اتخاذ القرارات الحاسمة	3.23	64.6	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال القيادة	3.36	67.2	متوسطة

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

تشير نتائج الجدول رقم (10) أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات

الرياضية الفلسطينية لفقرات مجال القيادة كانت كبيرة على الفقرة (1) ونسبة مئوية للاستجابة عليها

(72%)، بينما كانت الدرجة متوسطة على الفقرات (2 ، 3 ، 4)، حيث كانت النسب المئوية

للاستجابة عليها على التوالي (66.8%، 65.6%، 64.6%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال القيادة لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية

كانت متوسطة ونسبة مئوية للاستجابة (67.2%).

3 مجال الرقابة:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال الرقابة لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية (ن = 141).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	%	الدرجة
1	يقوم المدير بمراقبة العاملين داخل وخارج الاتحاد	3.29	65.8	متوسطة
2	تعمل الرقابة على تعرف المدير على شخصية العاملين بالاتحاد	3.38	67.6	متوسطة
3	تكون توجيهات المدير من اجل المصلحة العامة للاتحاد	3.60	72	كبيرة
4	يقوم بتقييم أعضاء الاتحاد بشكل موضوعي ومنظم	3.31	66.2	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الرقابة	3.40	68	متوسطة

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

تشير نتائج الجدول رقم (11) أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات

الرياضية الفلسطينية لفقرات مجال الرقابة كانت كبيرة على الفقرة (3) وبنسبة مئوية للاستجابة

عليها (72%)، بينما كانت الدرجة متوسطة على الفقرات (1 ، 2 ، 4)، حيث كانت النسب المئوية

للاستجابة عليها على التوالي (65.8%، 67.6%، 66.2%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الرقابة لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية

كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة (68%).

4 مجال التخطيط:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال التخطيط لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية (ن = 141).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	%	الدرجة
1	التخطيط الموضوعي يجعل المدير ناجحاً في اتخاذ القرار	3.77	75.4	كبيرة
2	يشارك المدير الآخرين في التخطيط لسير عمل الاتحاد بالشكل الصحيح	3.51	70.2	كبيرة
3	يعتمد المدير على التخطيط المسبق في اتخاذ القرارات	3.46	69.2	كبيرة
4	لا يسمح المدير للآخرين بالتدخل في صلب عملة	3.33	66.6	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التخطيط	3.52	70.4	كبيرة

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

تشير نتائج الجدول رقم (12) أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات

الرياضية الفلسطينية لفقرات مجال التخطيط كانت متوسطة على الفقرة (4) وبنسبة مئوية للاستجابة

عليها (66.6%)، بينما كانت الدرجة كبيرة على الفقرات (1 ، 2 ، 3)، حيث كانت النسب المئوية

للاستجابة عليها على التوالي (75.4%، 70.2%، 69.2%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال التخطيط لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية

كانت كبيرة وبنسبة مئوية للاستجابة (70.4%).

5 خلاصة نتائج التساؤل الثاني:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لفاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية (ن = 141).

الترتيب	الدرجة	%	متوسط الاستجابة*	المجالات	الرقم
الأول	كبيرة	71.4	3.57	الشخصية القيادية	1
الرابع	متوسطة	67.2	3.36	القيادة	2
الثالث	متوسطة	68	3.40	الرقابة	3
الثاني	كبيرة	70.4	3.52	التخطيط	4
	كبيرة	69.2	3.46	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	

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

تشير نتائج الجدول رقم (13) أن الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت كبيرة بنسبة مئوية للاستجابة (69.2%)، وجاء ترتيب المجالات كما يلي:

- الشخصية القيادية بدرجة استجابة كبيرة ونسبة مئوية (71.4%).
- التخطيط بدرجة استجابة كبيرة ونسبة مئوية (70.4%).
- الرقابة بدرجة استجابة متوسطة وبنسبة مئوية (68%).
- القيادة بدرجة استجابة متوسطة وبنسبة مئوية (67.2%).

ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث:

ما العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية؟

ولتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار والإجابة عن التساؤل، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) كما هو موضح في الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية (ن = 141).

مستوى الدلالة	قيمة (ر)	فاعلية اتخاذ القرار		القيادة التحويلية	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
**0.000	0.89	0.75	3.46	0.80	3.53

** مستوى الدلالة $(0.01 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) أنه توجد علاقة قوية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.01 \geq \alpha)$ بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما (0.89).

رابعاً: نتائج التساؤل الرابع:

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

وللإجابة عن التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في

القيادة التحويلية ومجالاتها تبعاً إلى متغيري الجنس ونوع الاتحاد، ونتائج الجدولين رقم (15، 20)

تبين ذلك. ولتحديد الفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها تبعاً إلى متغيري الخبرة والمؤهل العلمي،

تم استخدام تحليل التباين الأحادي، ونتائج الجداول (17، 16، 18، 19) تبين ذلك. وفي ضوء

المتغيرات المستقلة وتسلسلها تعرض نتائج التساؤل وهي:

1 متغير الجنس:

الجدول رقم (15) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى متغير الجنس (ن = 141).

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

* مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.

2 متغير الخبرة

الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى متغير الخبرة (ن = 141).

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

الجدول رقم (17) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى متغير الخبرة (ن = 141).

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

* مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية

الفلسطينية تعزى إلى متغير الخبرة.

3 المؤهل العلمي:

الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 141).

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

الجدول رقم (19) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 141).

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

* مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية

الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

4 متغير نوع الاتحاد:

الجدول رقم (20) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى نوع الاتحاد (ن = 141).

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

* مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية

الفلسطينية تعزى إلى متغير نوع الاتحاد.

خامساً: نتائج التساؤل الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات

الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد)؟

وللإجابة عن التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في

فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها تبعا إلى متغيري الجنس ونوع الاتحاد، ونتائج الجدولين رقم

(26، 21) تبين ذلك. ولتحديد الفروق في فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها تبعا إلى متغيري الخبرة

والمؤهل العلمي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، ونتائج الجداول (22، 23، 24، 25) تبين

ذلك. وفي ضوء المتغيرات المستقلة وتسلسلها تعرض نتائج التساؤل وهي:

1 متغير الجنس:

الجدول رقم (21) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى متغير الجنس (ن = 141).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	أنثى (ن = 29)		ذكر (ن = 112)		الجنس المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.257	1.138-	0.88	3.73	0.74	3.52	الشخصية القيادية
0.191	1.314-	0.83	3.54	0.82	3.32	القيادة
0.488	0.696-	0.97	3.50	0.89	3.37	الرقابة
0.567	0.573-	0.85	3.59	0.82	3.50	التخطيط
0.294	1.053-	0.79	3.58	0.74	3.43	الدرجة الكلية

* مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية

الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.

2 متغير الخبرة:

الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى متغير الخبرة (ن = 141).

10 سنوات فأكثر (ن = 58)		5-9 سنوات (ن = 35)		أقل من 5 سنوات (ن = 48)		الخبرة
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.98	3.53	0.82	3.60	0.79	3.58	الشخصية القيادية
0.94	3.31	0.64	3.45	0.81	3.36	القيادة
1.07	3.27	0.67	3.47	0.83	3.49	الرقابة
0.93	3.45	0.58	3.54	0.84	3.58	التخطيط
0.88	3.39	0.58	3.51	0.70	3.50	الدرجة الكلية

الجدول رقم (23) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى متغير الخبرة (ن = 141).

مستوى الدلالة *	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.931	0.072	0.056 0.783	2 138 140	0.112 107.998 108.110	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الشخصية القيادية
0.712	0.340	0.236 0.693	2 138 140	0.472 95.588 96.059	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	القيادة
0.374	0.990	0.815 0.823	2 138 140	1.629 113.515 115.145	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الرقابة
0.710	0.343	0.238 0.694	2 138 140	0.477 95.800 96.277	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التخطيط
0.655	0.425	0.247 0.581	2 138 140	0.493 80.112 80.605	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية

* مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغير الخبرة.

3 متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 141).

دراسات عليا (ن = 28)		بكالوريوس (ن = 85)		دبلوم فما دون (ن = 28)		المؤهل العلمي	المجالات
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
0.85	3.65	0.81	3.44	1.02	3.87	الشخصية القيادية	
0.89	3.38	0.73	3.26	0.99	3.65	القيادة	
0.86	3.46	0.80	3.32	1.02	3.55	الرقابة	
0.75	3.53	0.79	3.42	0.95	3.78	التخطيط	
0.73	3.50	0.67	3.36	0.96	3.71	الدرجة الكلية	

الجدول رقم (25) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 141).

مستوى الدلالة*	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.062	2.835	2.133	2	4.267	بين المجموعات	الشخصية القيادية
		0.752	138	103.843	داخل المجموعات	
			140	108.110	المجموع	
0.099	2.347	1.580	2	3.160	بين المجموعات	القيادة
		0.673	138	92.889	داخل المجموعات	
			140	96.059	المجموع	
0.474	0.751	0.620	2	1.240	بين المجموعات	الرقابة
		0.825	138	113.904	داخل المجموعات	
			140	115.145	المجموع	
0.134	2.042	1.383	2	2.767	بين المجموعات	التخطيط
		0.678	138	93.510	داخل المجموعات	
			140	96.277	المجموع	
0.095	2.392	1.350	2	2.700	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.565	138	77.904	داخل المجموعات	
			140	80.605	المجموع	

* مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية

الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

4 متغير نوع الاتحاد:

الجدول رقم (26) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في فاعلية اتخاذ

القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعا إلى نوع

الاتحاد (ن = 141).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	العاب فردية (ن = 71)		العاب جماعية (ن = 70)		نوع الاتحاد
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.957	0.054	0.83	3.56	0.92	3.57	الشخصية القيادية
0.201	1.285	0.78	3.27	0.86	3.45	القيادة
0.451	0.755	0.86	3.34	0.94	3.45	الرقابة
*0.050	1.977	0.63	3.38	0.80	3.65	التخطيط
0.262	1.127	0.72	3.39	0.79	3.53	الدرجة الكلية

* مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (26) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) في مجال التخطيط لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى

متغير نوع الاتحاد ولصالح (العاب جماعية)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية

والمجالات الشخصية القيادية والقيادة والرقابة لدى العاملين تعزى إلى نوع الاتحاد.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الاستنتاجات

التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

مناقشة النتائج:

أولاً: نتائج التساؤل الأول:

ما درجة القيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية؟

تشير نتائج الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية للقيادة التحويلية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت كبيرة بنسبة مئوية للاستجابة (70.6%)، وكانت درجة الاستجابة كبيرة على جميع المجالات وجاء ترتيبها كما يلي:

- التأثير بالشخصية بنسبة مئوية للاستجابة (72%).

- التحفيز والإلهام بنسبة مئوية للاستجابة (72%).

- الاهتمام بالمشاعر الفردية بنسبة مئوية للاستجابة (69.4%).

- الاستثارة الفكرية بنسبة مئوية للاستجابة (68.8%).

ويعزو الباحث ان القيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة وذلك أن أعضاء الاتحادات يجدون أن رؤساء الاتحادات الرياضية يمتلكون صفات شخصية كارزمية عالية ويحترمونهم وفي الدفع والإلهام الرؤساء يدركون الحاجة للتغيير ويقدرون العاملين لديهم ويتقنون بقدرتهم على تحقيق الأهداف إلا أنهم لا يحسون بمشاعر العاملين وغير متفائلين بالمستقبل وقد يكون السبب في هذه النظرة هو أن الأعضاء يرغبون بإحداث تغييرات إلا أن الرؤساء يتخذون من إجراء التغيير، ويقوم المدير بتقييم أعضاء الاتحاد بشكل موضوعي ومنظم، وكذلك يشارك المدير الأعضاء والعاملين في التخطيط لسير عمل الاتحاد بالشكل الصحيح، ولا يسمح للأخرين بالتدخل في صلب عملة، ويتعامل مع العاملين بالاتحادات الرياضية الفلسطينية بثقة وبصدق، وبالتالي ينال القائد التحويلي تقدير واحترام العاملين، وذلك من خلال تركيز القائد على المصلحة العامة بدل من المصلحة

الخاصة، وشعور العاملين بالاتحادات الرياضية بالارتياح والحرية في العمل مع القائد التحويلي، وتقبله الرأي والرأي الآخر مع العاملين لأنجاح العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زيد ومفتاح (2018) كلما كانت القيادات الادارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الايجابي والحفز الالهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيهام يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية ويبين هذه النتيجة الى أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه لدى عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة، وكذلك اتفقت مع دراسة العواودة (2018) ووجدت علاقة ارتباطيه ايجابية مرتفعة دالة إحصائيا بين ممارسة القيادة التحويلية و المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل و بوليتكنيك فلسطين من جهة نظر الاكاديميين ، ودراسة التويجري (2017) أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي للقيادة التحويلية كانت عالية .

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

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الطحاينة وعودات (2014) درجة ممارسة المدربين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام وكان اكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة الاستثارة الفكرية، تلاه التأثير المثالي، ثم الحفز الإلهامي، وأخيراً الاعتبارات الفردية .

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

وانتقت مع دراسة ديفيس (Davis, 2002) حيث اشارت النتائج إلى وجود علاقات دالة بين سلوك القيادة الجاذبة (الكاريزما) والاعتبار الفردي. كما بينت النتائج أن السلوكات القيادية للمدير الرياضي ساهمت في تفسير (68%) من التباين في رضا المدربين، كما وبينت ان (77%) من التباين المفسر في الفاعلية كان مرتبطاً بالسلوكات القيادية للمدير الرياضي .

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

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

واختلفت مع دراسة الكواز وآخرين (2013) يمتلك رؤساء الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى سمات القائد التحويلي بمستوى متوسط، إن التحفيز الايجابي والمشاركة في اتخاذ القرار من الساليب التي تقلل مقاومة التغيير بشكل متوسطة، أما كفاية الاتصالات وتوفير قيادة إدارية وتوقيت التغيير فتقلل التغيير بشكل منخفض.

ثانياً: نتائج التساؤل الثاني:

ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية؟

تشير نتائج الجدول رقم (13) أن الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت كبيرة بنسبة مئوية للاستجابة (69.2%)، وجاء ترتيب المجالات كما يلي:

- الشخصية القيادية بدرجة استجابة كبيرة ونسبة مئوية (71.4%).

- التخطيط بدرجة استجابة كبيرة ونسبة مئوية (70.4%).

- الرقابة بدرجة استجابة متوسطة وبنسبة مئوية (68%).
- القيادة بدرجة استجابة متوسطة وبنسبة مئوية (67.2%).

ويعزو الباحث لفاعلية اتخاذ القرار بدرجة كبيرة لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية هذه النتيجة إلى الكفاءة المهنية ذات القدرة الإبداعية لدى قيادات الاتحادات الرياضية في فلسطين، وكذلك القدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات، وهذا يعود إلى القادة الإداريين المؤهلين، واتخاذ القرار بالهيئات الرياضية في بعض الأحيان يبنى على أساس كامل من الموضوعية التامة بعيداً عن المؤثرات الشخصية لمتخذ القرار، ويتعامل المدير أو القائد مع جميع العاملين بالاتحاد بجدية، ويحترم المدير آراء ومشاعر العاملين بالاتحاد ويثق بقدراته كثيراً، وكذلك لا يشعر المدير بالملل من أسئلة العاملين في الاتحاد، وينفرد المدير في اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب، والتخطيط الموضوعي يجعل المدير أو القائد ناجحاً في اتخاذ القرار، ويعتمد المدير على التخطيط المسبق في اتخاذ القرارات، ولا يسمح للأخريين التدخل في صلب عمله وبالتالي تكون هذه القرارات في المصلحة العامة للاتحاد أو المنظمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من جدوالي (2019) تتعكس ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار من خلال ما تلعبه الحياة الاجتماعية و البيئة الخارجية المحيطة من سلبيات و ايجابيات على الموظفين تؤدي الظروف السائدة في المنظمة دور فعال في تهيئة بيئة عمل والتي تنعكس بدورها على عملية اتخاذ القرار - يساهم الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرار كونه يوضح الأدوار و المسؤوليات و الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم - للتدريب أهمية كبيرة في خلق روح التعاون بين جميع الموظفين مما يساهم في عملية اتخاذ القرار.

وانتقلت مع دراسة صخري (2016) جودة المعلومات لها دور ايجابي في تحسين اتخاذ القرار، تحسين المعلومات والمعلومات التي تصل في الوقت المناسب تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، القرارات التي تبنى على أساس نظم المعلومات المتوفرة لها مصداقية في المؤسسة.

وانتقلت مع دراسة الغزالي (2012) أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً .

وانتقلت مع دراسة التويجري (2017) وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار كانت مرتفعة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من عمايرة ومحمد (2019) حيث أظهرت النتائج ان درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس يف مديرية قسبة إريد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك اختلفت مع دراسة مصطفى (2018) واقع اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة عمان كانت متوسطة.

ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث:

ما العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية؟

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) أنه توجد علاقة قوية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما (0.89).

ويعزو الباحث الى وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية واتخاذ القرار الى ان الرؤوساء يهتمون بالعاملين ويدركون قدرتهم على إحداث التغيير إلا أنهم يطلعوهم على الأهداف الكلية للاتحاد، وقد يكون السبب في هذه النظرة هو رغبة الأعضاء في فهم أهداف المنظمة حتى يستطيعوا المشاركة بالتغيير بشكل مدروس، وكذلك الرؤوساء يهتمون بالعاملين ويتقنون بهم ويقدرن مجهوداتهم وبالتالي يملكون رؤية واضحة للمستقبل ومن ثم يقدرن على تحويرها إلى واقع ملموس ولعل السبب هو البيئة الخارجية المستقرة بالمقابل أن الاتحادات سريعة الحركة مما يشكل سهولة في تنفيذ التغيير لأنه لا يصطدم باللوائح والإجراءات والقوانين الروتينية .

وكذلك أعضاء الاتحادات الرياضية يتقبلون التغيير التكنولوجي وتغيير العمل والتغيير في الهيكل التنظيمي ويقاومون التغيير في السلوك، وقد يكون السبب في تقبلهم التغيير هو مدى تمسك أعضاء الاتحادات الرياضية بعناصر التنظيم في الاتحاد الرياضي وتمكنهم من عملهم، وتكيفهم مع تصميم الاتحاد الرياضي الذ يتميز بالتصميم الوظيفي الذي غالباً ما تلجأ إليه المنظمات الصغيرة والمتوسطة إذ تشير (العطية، 2003) إلى أن " من مزايا التصميم الوظيفي ان يحقق

الكفاية والسيطرة المركزية والحد الأدنى من جهود المضاعفة وأكثر توحداً في ادارة السياسة داخل الوظائف وأشكال الأعمال والمحافظة على قوة المركز والاتصالات للوظائف الساسية".

حيث يشير كل من سالي (2002) والساعدي (2006) إلى أن التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لا بد من توافر مجموعة من الأبعاد والمتطلبات قبل وبعد عملية التمكين وهي: الثقة الإدارية من قبل الإدارة العليا بالعاملين من خلال إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار-الدعم الاجتماعي: لكي يشعر العاملين بالتمكين الفعلي لا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم- الأهداف والرؤية المستقبلية من خلال أدراك العاملين بأهداف ورؤية الإدارة العليا والعمل على تحقيقها- الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والعاملين في حل المشكلات والأزمات- التدريب المستمر للعاملين وفق احتياجات العاملين والمنظمة لاكتساب المعرفة والمهارات والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة- فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تشجع على أهمية تكوين فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا .

وانفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عماير ومحمد (2019) كشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إريد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار ، وكذلك دراسة مصطفى (2018) الى وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين درجة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية وواقع اتخاذ القرار .

وانفقت مع دراسة (Mulder & Wesselink, Runhaar, Bouwmans 2017)

كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وانفقت مع دراسة التويجري (2017) كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة إحصائيا بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

وانفقت مع دراسة (Mater & Troitschanskaia-Zlatkin, Stump 2016)

بينت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة إحصائيا بين القيادة التحويلية و فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وانفقت مع دراسة الغزالي (2012) أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة مطهر (2014) أظهرت النتائج إن مدركات القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن نحو الإبداع في القيادة واتخاذ القرار قد جاءت بدرجة متوسطة على جميع محاور الدراسة، حيث جاء محور الإبداع في تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب في المرتبة الأولى، يليه محور الإبداع في متابعة تنفيذ القرار وتقييمه، بينما جاء محور الإبداع في جمع البيانات والمعلومات في المرتبة الأخيرة .

رابعاً: نتائج التساؤل الرابع:

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

1. متغير الجنس:

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية

الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك النتيجة سواء كان ذكر أو أنثى يتعامل القائد التحويلي معهم بثقة

ويعتقد ولهم نفس الدرجة من التقدير والاحترام في الاتحادات الرياضية الرياضية وشعورهم

بالارتياح والحرية في العمل مع القائد التحويلي، ويتعامل معهم بالمساواة والعدل والابتعاد عن

المحسوبية، ويستخدم معهم التحفيز والالهام بنفس الدرجة سواء كان ذكر أو أنثى، ويباشر معهم

بنفس الدرجة من التفاؤل والايجابية والإبداع والابتكار والتجديد، وبالتالي عمل القائد قائم على

تطوير جميع العاملين بالاتحادات الرياضية وذلك من خلال زيادة دافعية العاملين للارتقاء بأدائهم

ويحفزهم نحو التغيير والتطوير ويشجعهم على التنمية المهنية، ويقدر الأداء المتميز وبالتالي تكون آلية الاتصال المستخدمة معهم الاتصال المباشر والمفتوح مع العاملين ويعمل القائد على زرع القيم المثلى .

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

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

وانفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من حداد (2006) وإدوارد (2000) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للجنس في الأنماط القيادية.

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

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

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

2. متغير الخبرة

يتضح من نتائج الجدول رقم (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغير الخبرة.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق في القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الخبرة الادارية، مهما كانت الخبرة الادارية لديهم سواء كانت الخبر أقل من (5) سنوات أو أكثر من (5) سنوات أو أكثر من (10) سنوات، لديهم نفس الامتيازات من حيث التأمين والراتب والأمان الوظيفي والراتب التقاعدي، وبالتالي يتعامل معهم القائد التحويلي بنفس الدرجة من حيث الاستماع الى جميع العاملين ويحترم مشاعرهم والاهتمام بحاجات العاملين الشخصية وكذلك يراعي الفروق الفردية في تعامله مع العاملين، ويقدم القائد النصح والارشاد والتوجيه للعاملين باستمرار، ويعمل على تفويض بعض الصلاحيات لدى العاملين مهما كانت خبرته الادارية، ويشجع القائد العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم، ويعالج جوانب الضعف لديهم، ويشعر القائد العاملين بالأمان الوظيفي في الاتحاد مهما كانت سنوات الخبرة في الاتحاد، ويتعامل معهم بتواضع وإنسانية.

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

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

3. المؤهل العلمي:

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

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

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

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

4. متغير نوع الاتحاد:

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في القيادة التحويلية ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغير نوع الاتحاد.

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

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البهلال، 2008) والتي أشارت إلى إدراك القيادات التحويلية بأهمية ضمان الجودة والالتزام بدعمها، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة، وكذلك نتائج دراسة (بن حمدان، 2009) والتي أكدت أن القيادات الأمنية في قطاع الشرطة تتوفر لديها سلوكيات القيادة التحويلية ومنها الحفز الإلهامي، وكذلك دراسة (بني عيس، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى تمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط لخصائص القيادة التحويلية ومنا الحفز الإلهامي، ودراسة (الفقية، 2006) والتي أشارت نتائجها على ان مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة ومنها الحفز الإلهامي.

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

خامساً: نتائج التساؤل الخامس:

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

1. متغير الجنس:

يتضح من نتائج الجدول رقم (21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق لفاعلية اتخاذ القرار سواء كان ذكر أو أنثى ويمكن إلى إنشغال كل من العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية يخضعون لنفس الظروف ويشتركون بنفس الدور سواء من خلال التعليمات المدير والمسؤوليات التي يتم التعامل بها من خلال المنصب الإداري، حيث يشير (نشوان، 1992) إن الأفراد العاملين في المنظمة لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات القائد بل يجب أن يمارسون دورا ايجابيا فيما يتعلق بنظم العمل واجراءته ، حيث نستطيع القول إن إتاحة الفرصة القائد لإفراجه فرص المشاركة يعد إبداع بحد ذاته للقيادة في كيفية قدرته لاستخدام العلاقات الإنسانية وتحقيق الشعور بالانتماء والانسجام بينه وبين المرؤوسين حول العمل لتحقيق هدف المنظمة.

كما يتضح من نتائج هذا المجال إن مقدرة القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في فلسطين على اتخاذ القرار و متابعة تنفيذ القرار وتقييم نتائجه ومدى التقدم في نجاح هذا القرار ضعيفة، حيث يشير إبراهيم واحمد (2009) نه عندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعلية ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي وضع من أجله.

يتضح للباحثين من نتائج هذا المجال أن هناك ترابط كبير بينه وبين نتائج المجالات السابقة حيث يتضح جليا أن مشاركة القائد الإداري للمرؤوسين في اتخاذ القرارات تعد كبيرة وحتى إن أشركهم في اتخاذ أي قرار فإنها تعد مشاركة ايجابية لأنه يأخذ برأيهم.

وانفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عمراني (2018) لا توجد فروق ذات دلالة في فاعلية اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الجنس والحالة الاجتماعية .

2. متغير الخبرة:

يتضح من نتائج الجدول رقم (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغير الخبرة.

ويعزو الباحث ذلك الى عدم وجو فروق لفاعلية اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الخبرة الادارية إلى تطابق مدركات عينة الدراسة حول فاعلية اتخاذ القرار مهما اختلفت خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية ونوع الاتحاد وهذا برأي الباحثين يعود إلى بيئة العمل المحيطة والتي تعد بيئة إدارية متشابهة في جميع الاتحادات الرياضية في فلسطين، والتي تعمل على تشجيع الإبداع والابتكار للقادة والإفراد، كما أنها تقدم الدعم المادي والمعنوي اللازم لذلك، و اعتماد برامج تدريب للموارد البشرية تهدف إلى صقل المناخ التنظيمي وتشجع من المبادرات الإبداعية. مما يشعره بالإطمئنان على مستقبله، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن العمل الذي يشغله الفرد يتواءم مع خبراته وطموحاته الشخصية وان البيئة المحلية في الاتحادات الرياضي التي يعملون فيها هي بيئة متوافقة ومناسبة لهم على إختلاف خبراتهم، فهي تسمح لهم بإستثمار ما لديهم من إستعدادات ومهارات وإمكانات، ويمكن عزو النتيجة إلى ان جميع العاملين في الاتحاد الرياضي راضون عن نوع العمل وملائمته لميولهم المهنية ويتناسب مع قدراتهم وإستعداداتهم وخبراتهم، كما أن العمل يتيح لهم المشاركة في إتخاذ القرارات وأنهم متساوون في الحقوق والواجبات ويتلقون المعاملة الوظيفية نفسها والإهتمام والتقدير الشخصي والمادي بدرجة متساوية، وبالتالي أسهمت هذه العوامل في عدم وجود علاقة للقيادة التحويلية والخبرة .

وانفقت مع دراسة مطهر (2014) ولم يكن لمتغيرات (الخبرة - المؤهل العلمي - ونوع الاتحاد) اثر دال إحصائياً على مدركات القادة الإداريين لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار .

وأنتقلت هذه النتيجة مع دراسة أبو حامد وآخرين (2013) ودراسة محمد ومطهر (2010) ودراسة حداد (2006) ودراسة العنزي (2002) وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في العمل الإداري، وجاءت النتائج غير متفقة مع دراسة عياصرة (2003) التي أظهرت وجود فروق في الأنماط القيادية ولصالح سنوات الخبرة خمس سنوات فأقل على النمط الأوتوقراطي والنمذ الديمقراطي، وإختلفت هذه الدراسة مع دراسة الدهمشي (2005) ودراسة ثوراس (2009) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واختلف مع دراسة عسييلة (2016) ارتفاع مستوى اتخاذ القرار لدى حملة الماجستير على حملة درجة البكالوريوس ، الميل إلى الفردية في اتخاذ القرار يعتبر من أهم المحددات التي تؤدي إلى ضعف اتخاذ القرار .

3. متغير المؤهل العلمي:

يتضح من نتائج الجدول رقم (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

يعزو الباحث عدم وجود فروق في فاعلية اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي الى تعامل القائد بجدية مع جميع العاملين بالاتحاد الرياضي، ويحترم جميع مشاعرهم وقدرات جميع العاملين، ويعطي القائد جميع العاملين المجال في الاستفسار والاستئذنة بدون ملل، وكذلك يعض النظر عن القليل من أخطاء العاملين بالاتحاد ولا يلقي المسؤولية على عاتق العاملين عند الأخفاق بالعمل ، ويقوم بالمراقبة على جميع العاملين بالاتحاد سواء كان أو خارج الاتحاد، وتعمل الرقابة على معرفة القائد على شخصية كل العاملين، ويقوم بتقييم اعضاء الاتحاد بكشل موضوعي ومنظم

كما صرح (Knight–Turvey, Neal 2006) بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين. وأضاف في موقع آخر بأن العاملين الأكثر إبداعاً هم العاملون الذين ينزعون إلى أو

يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع والمتجهين نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصراراً على مواجهة العقبات والتحديات.

وجاءت النتائج متفقة مع دراسة أبو حامد وآخرين (2013) ودراسة حداد (2006) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومع دراسة العنزي (2002) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة الدهمشي (2005) التي أظهرت وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي .

وانفقت هذه النتيجة مع دراسة مطهر (2014) ولم يكن لمتغيرات (الخبرة - المؤهل العلمي - ونوع الاتحاد) اثر دال إحصائيا على مدركات القادة الإداريين لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مرضاح (2008) والتي أشارت الى وجود فروق دالة إحصائيا لمتغير المؤهل العلمي على أبعاد الإبداع الإداري وهذا يعود إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة واختلاف طبيعة الدراسة نفسها.

4. متغير نوع الاتحاد:

يتضح من نتائج الجدول رقم (26) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مجال التخطيط لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تعزى إلى متغير نوع الاتحاد ولصالح (العاب جماعية)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية والمجالات الشخصية القيادية والقيادة والرقابة لدى العاملين تعزى إلى نوع الاتحاد.

ويعزو الباحث وجود فروق في فاعلية اتخاذ القرار في مجال التخطيط لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية ولصالح الالعاب الجماعية وذلك الى التخطيط الجيدة والموضوعي للألعاب الجماعية وذلك من خلال مشاركة القائد التحويلي العاملين بالتخطيط المسبق في اتخاذ القرارات ولا يسمح القائد للآخرين بالتدخل في صلب عملة.

يشير (Byham, 1997) إلى أن من أهم مواصفات الممكنة توفير أنواع مختلفة من التدريب منها: إلى أن تدريب القيادات، التدريب الفني، والتخصصي، والتدريب السلوكي على التفاعلات الإنسانية، ومنهجيات حل المشكلات، والتدريب على التعامل مع الجمهور، وخدمة العملاء، ومساندة العمل الجماعي .

يشير (Lawson, 2001) إلى أن التدريب والتطوير يعززان ثقة الأفراد بقدراتهم ويحتاج ذلك إلى البرامج التطويرية المستمرة الملائمة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة مطهر (2014) ولم يكن لمتغير (نوع الاتحاد) اثر دال إحصائيا على مدركات القادة الإداريين لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار.

الاستنتاجات:

من خلال عرض نتائج الدراسة الحالية توصل الباحث الى الاستنتاجات الآتية:

1. درجة ممارسة القيادة التحويلية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت مرتفعة .
2. درجة فاعلية اتخاذ القرار في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت مرتفعة .
3. هناك علاقة طرية بين القيادة التحويلية واتخاذ القرار في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.
4. الاتحادات الرياضية لفلسطينية(الجماعية والفردية) لهم نفس التأثير بالقيادة التحويلية واتخاذ القرار .
5. من أهم عناصر فعالية اتخاذ القرار في الاتحادات الرياضية الفلسطينية هو التخطيط المسبق .
6. لم يكن هنال فروق دالة للمتغيرات الآتية (الجنس، الخبرة الادارية، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد) على القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية
7. لم يكن هنال فروق دالة للمتغيرات الآتية (الجنس، الخبرة الادارية، المؤهل العلمي) على فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية .

التوصيات:

من خلال عرض النتائج والاستنتاجات، توصل الباحث الى التوصيات الآتية:

1. إجراء دراسات تتناول السلوك القيادي التحويلي في مختلف مراحل التعليم والمستويات الإدارية وتأثيرها على المتغيرات الإدارية مثل الولاء التنظيمي، والثقة، وإدارة الجودة الشاملة، والفاعلية في العمل.
2. عقد دورات تدريبية ولقاءات تربية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية من أجل رفع كفاءاتهم وتعميق إدراكهم لمفهوم القيادة التحويلية.
3. إجراء دراسات مقارنة بين مختلف فئات العاملين في المجال الرياضي كالاتحادات الرياضية والأندية والجامعات لموضوعي القيادة التحويلية واتخاذ القرار .
4. العمل بأسلوب اللامركزية في المؤسسة الرياضية من خلال تفويض السلطة لرؤساء اللجان المسؤولة عن إدارة الأنشطة الرياضية وإعطائهم فرص اتخاذ القرارات .
5. العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين على أن تتناسب تلك الحوافز مع الجهد المبذول والنتائج التي تحققت هلى مستوى الشخصي، والمؤسسي.
6. زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنباً إلى جنب مع احتياجات القيادة الادارية في الاتحادات الرياضية .
7. دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.
8. إجراء المزيد من الدراسات بهدف التعرف على العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وبعض الأساليب الإدارية الحديثة كالإبداع الإداري.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو حليلة، فائق حسني. (2004). *الحديث في الإدارات الرياضية*. ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الاخضر، صياحي. (2019). *دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية*. أطروحة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

أفوليو، بروس. (2003). *تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية*، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .

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

بني هاني، محمد، مصطفى اميرة. (2016). *الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وثقا لنموذج جولمان في القيادة*.

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

التويني، طارق بن محمد. (2014). *درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية*. *مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض*، ع44.

جاسم، محمد سالم. (2020). *القيادة التحويلية لمدراء النشاط الرياضي والكشفي ودورها في مجالات التغيير التنظيمي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية*، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة تكريت، بغداد .

الجبري، يحيى محمد. (2018). *درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية*. *بحث منشور، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (7)، العدد (3)*.

- جدوالي، عبدا لله (2019). بيئة العمل ودورها في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية ، رسالة ماجستير، جامعة محمد بمضياف-المسلة.
- جعيم، حسين.(2012).التأثير النفسي لاتخاذ القرارات الإدارية على اللاعبين في بعض الاتحادات الاولمبية اليمنية، بحث منشور، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، مجلد26،(10).
- الحريري، رافد عمر.(2010). ادار التغيير في المؤسسات التربوية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين.(1997). السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان .
- الديب، سامر.(2012). مدى ممارسة القيادات الادارية الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تميتها. رسالة ماجستير،كلية التربية، قسم اصول التربية، جامعة الازهر-غزة.
- رافدة، عمر الحريري. (2010). القيادة وادار الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- ربابعة، إبراهيم علي.(2015). اتخاذ القرار. دار الألوكة للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- زيد، زاوي، مفتاح، عمرو. (2018). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية "دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة"، مجلة الابداع الرياضي، الجزائر.
- سالم، فؤاد الشيخ وآخرون. (1998). المفاهيم الإدارية الحديثة. مركز الكتب الأردني، الأردني.
- شمعون، محمد العربي. (1999). علم النفس الرياضية والقياس النفسي. ط ١. مركز الكتاب للنشر. القاهرة. مصر.

- صالح، أحمد والمبيضين، محمد. (2013). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، *مجلة دراسات - العلوم الإدارية، الأردن*، (1)، 40، 58، 74.
- صخري، وليد. (2016). دور نظم المعلومات في تحسين اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية ، مذكرة مارس ، تخصص إدارة وتسيير رياضي ، معهد المسيلة.
- الطحاينة، زياد لطفي، عودات، معين عبدالله. (2014). السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم، *مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 20، عمان*.
- طشطوش، هايل عبد المولى . (2014). *اساسيات الادارة الحديثة* ، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، الاردن.
- الطوخي، خالد عبد الستار . (2020). *القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري بمديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية* ، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، القاهرة.
- العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى(2006). *القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض .
- العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى(2006). *القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري* . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- العامري، أحمد بن سالم . (2002). *السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (1)9* .
- عباس، سهيلة محمد .(2004). *إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي* ، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان .
- عبد المقصود، إبراهيم. الشافعي، حسن. (2003). *الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. "التوجيه"*. ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

العجمي، محمد. (2008). القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال . دار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .

عسيلية، ماجدة. (2016). قياس الأداء لدى القادة الرياضيين في اتخاذ القرار بدوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة عمان الأهلية.

العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

علاوى، محمد حسن. (1998). مدخل في علم النفس الرياضية. ط1، مركز الكتاب للنشر. القاهرة، مصر .

علاوى، محمد حسن. (2005) . سيكولوجية القيادة الرياضية. ط2. مركز الكتاب للنشر. القاهرة. مصر .

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

عمراني واحمد. (2018). الصراع التنظيمي وتأثيره على عملية اتخاذ القرار . كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة.

العمرى، مشهور. (2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر ادارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعه الملك سعود، الرياض، السعودية.

العوادة، انتصار طالب. (2018). علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما . جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

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

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

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

فرج، محمد. (1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. مكتبة غريب. القاهرة. مصر

القيوتي، محمد قاسم. (1997). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط1، المكتبة الوطنية للنشر، عمان.

قهيري، فاطنة.(2019). اثر الانماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية . اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجفلة.

الكردي، احمد (2004). الادارة المدرسية الحديثة. عالم الكتب، ط1، القاهرة مصر

الكلاده، محمود. (2018). القيادة الإدارية. ط1، دار زهران، عمان، الأردن.

كنعان، نواف. (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. ط1. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان، الاردن.

الكواز، عدي غانم، إسماعيل، رياض أحمد، إبراهيم، عبد الرحمن، حميد، عمر نعمان .(2003).

القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليبه في الاتحادات

الرياضية الفرعية في نينوى، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد19، العدد60، بغداد.

لعيادة، محمد. (2019). الانماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة

الرياضية.دراسة ميدانية، قسم الادارة والتسيير الرياض، جامعة محمد بوضياف المسلية.

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

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

هادي، حيدر عبد النور.(2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، جامعة القاسم الخضراء، رئاسة الجامعة ، قسم ضمان الجودة.

هداف، سامي .(2011). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة . كلية التربية، قسم اصول الدين، جامعة الازهر بغزة ، فلسطين.

الهالي، شربيني .(2001). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية في بعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية، مج3، ع21.

الهوري، سيد .(1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية ، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

Amabile, T.M. (1997) Motivating Creativity in Organizations: On Doing What you Love, and Loving What You Do, **California Management Review**, 40(1): 39-58.

Amabile, T.M. (1998) **How to Kill Creativity**, **Harvard Business Review**, 76(5), (September- October): 76-87.

Andreas stenling, Susanne tafvelin.(2014). Transformational Leadership and Well-Being in Sports: The Mediating Role of Need Satisfaction·in **Journal of Applied Sport Psychology**.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the omponents of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnairr. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72, 441-62.

Bass , B. M. , (1994) , **Improving Organizational effective through Transformational Leadership** , London , Sage Publication.

Bass, B. M., (1994), **Improving Organizational Effective through Transformational Leadership**, London, sage Publication.

Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). **Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making?. Teaching and Teacher Education**, 65, 71-80.

Carleo, A. (1989). Job **Satisfaction among fulltime faculty in L. A. Community college district California**. DAI vol. 50 p.

Claver, B., Liopis, E., Daniel, G. and Hipolito, M. (1998) Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior, **Journal of High Technology Management Research**, Spring, 9(1): 55.Daft, R.L. (2000) Management, 5th (ed), Harcourt.

- Eren, E. (2010). **Organizational Behavior and Psychology**. Beta Basım, İstanbul.
- Goner, M. (2002). **Leadership: learning to share the vision**, organizational dynamics, winter vol. 19, issue 3.
- Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall G. and Britz, A. (2001) Perception of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire, **Creativity Research Journal**, 13(2): 171-184.
- John, Baldoi. (2000). “**Leadership and Decision Making**”. Unpublished lectures. Southern California University. p123.
- Johns, Garth.R (1995): **Organization Theory, Text and Cases Massachusetts**, Addison Wesley Publishing Co .New York.
- Mullins, L. J. (1996), **Management and Organizational Behaviour**. (6th ed., p. 651). Prentice Hall.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2005) **Management, 8th (ed), Prentice-Hall**, New York.
- Schermerhorn, J. (2002). **Management**. 7th ed. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Song, S. (2002). **The relationship between transactional/transformational leadership behaviors and organizational culture in selected South Korean sport teams**. Unpublished doctoral dissertation, The University of New Mexico, Albuquerque.

Stump, M., Zlatkin-Troitschanskaia, O. & Mater, O. (2016). The effects of transformational leadership on teachers' data use. **Journal of Educational Research Online**, 8(3), 80-99.

Tierney, P., Farmer, S.M. and Graen, G.B. (1999) **An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships**, *Personnel Psychology*, 52(3): 591-620.

Tulin Atan. (2018).**Şaban Ünver, Abdurrahim Kaplan, İzzet İslamoğlu***, Gül Demir

Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W. (1993), **Toward A Theory of Organizational Creativity**, *Academy of Management Review*, 18(1): 293-321.

Xirasagar, S. (2008) Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives, **Journal of Health Organization and Management**, 22(6).

Yuki, G(1989) Managerial Leadership, A Review Theoryand Research, **Journal of Management Vol. 15 No.2**.

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا - كلية التربية الرياضية

تحية طيبة وبعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان :-

"القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في الاتحادات الرياضية الفلسطينية"
 أمل منكم الاطلاع على محاور الاستبانة والإجابة بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم راجيا منكم عدم ترك أي عبارة بدون إجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة، مع العلم أن جميع المعلمات المستخلصة من هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث العلمي وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة مع العلم أن ذكر الاسم غير مطلوب.
 واصلا لكم الشكر والامتنان على تعاونكم لإنجاز هذا الدراسة .

الباحث: يحيى عماد صوص

البيانات الأولية:

الرجاء تعبئة البيانات التالية من خلال وضع إشارة (X) في المربع المراد اختياره مع عدم ترك أي بيان فارغ للأهمية.

1. النوع: ذكر () أنثى ()

2. الخبرة:

أقل من 5 سنوات ()

من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات ()

أكثر من 10 سنوات ()

3. المؤهل العلمي:

دبلوم فما دون ()

بكالوريوس : ()

دراسات عليا : ()

4. نوع الاتحاد:

العاب جماعية ()

العاب فردية ()

المحور الأول: القيادة التحويلية

ضع علامة (X) في الدرجة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات

الرقم	العبارة	موافق	موافق	موافق	موافق
		بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة
		جدا	جدا	جدا	جدا
		قليلة	قليلة	قليلة	قليلة
		قليلة جدا	قليلة جدا	قليلة جدا	قليلة جدا
البعد الأول : مجال التأثير بالشخصية					

					يتعامل المدير مع العاملين بالاتحادات الرياضية بثقة.	1
					يتعامل المدير مع العاملين بالاتحادات الرياضية بصدق.	2
					ينال المدي تقدير واحترام العاملين.	3
					يسعى المدير للتميز في أعماله.	4
					يقدم المدير المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	5
					يسمح المدير عند اتخاذ القرارات بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة.	6
					يعامل المدير العاملين بالاتحادات الرياضية بقدر كبير من الاحترام.	7
					شعور العاملين بالاتحادات الرياضية بالارتياح والحرية في العمل مع المدير.	8
					يثق العاملين بالقدرة القيادية للمدير.	9
					يتقبل المدير الرأي والرأي الآخر من العاملين لإنجاح العمل.	10
					يعامل المدير العاملين بالمساواة والعدل والابتعاد عن المحسوبية.	11

مجال التحفيز والإلهام

الرقم	المحتوى	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
1	يباشر المدير دائما عمله بالتفأؤل والايجابية عندما أحاول حل مشاكل العمل				
2	يحث المدير العاملين للعمل بجدية.				
3	يستثير المدير فكر العاملين للإبداع والابتكار والتجديد.				
4	عمل المدير قائم على تطوير العاملين بالاتحادات الرياضية.				

					5	يثير المدير دافعية العاملين للارتقاء بأدائهم
					6	يحفز المدير العاملين نحو التغيير و التطور
					7	يثير المدير الوعي بالقضايا المهمة.
					8	يشجع المدير العاملين على التنمية المهنية.
					9	يقدر المدير الأداء المتميز لدى العاملين.
					10	يستخدم المدير أساليب متنوعة في تحفيز العاملين
					11	يعمل المدير على توضيح أساليب العمل للعاملين.
					12	يستخدم المدير الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين
					13	يحث المدير العاملين بالاستمرار على بناء خطط إستراتيجية لبناء التطوير والارتقاء بالاتحاد
					14	يعمل المدير على زرع القيم المثلى في العاملين.
مجال الاستشارة الفكرية						
					الرقم	المحتوى
	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	
					1	يفسح المدير المجال للأفكار الإبداعية الجديدة التي يقدمها العاملين.
					2	يستخدم المدير حلولاً واقعية لمعالجة المشكلات.
					3	يحفز المدير العاملين لتجريب أساليب وأفكار جديدة تحقق أهداف ورسالة الاتحاد الرياضي

					يتعامل المدير مع العاملين بتواضع وإنسانية.	10
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثاني: عملية اتخاذ القرارات

ضع علامة (x) في الدرجة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية

الرقم	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
مجال: الشخصية القيادية						
1	يتعامل المدير بجدية مع جميع العاملين بالاتحاد					
2	يحترم المدير آراء ومشاعر جميع العاملين في الاتحاد					
3	يثق المدير بقدراته كثيرا					
4	لا يشعر المدير بالملل من أسئلة العاملين في الاتحاد					
مجال القيادة						
الرقم	المحتوى	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
1	يحرص المدير كثيرا على الجانب التربوي بالاتحاد					
2	لا يلقى المسؤولية على عاتق العاملين عند الإخفاق بالعمل					
3	يغض النظر عن القليل من أخطاء العاملين بالاتحاد					
4	ينفرد المدير في اتخاذ القرارات الحاسمة					

مجال الرقابة						
الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
1	يقوم المدير بمراقبة العاملين داخل وخارج الاتحاد					
2	تعمل الرقابة على تعرف المدي على شخصية العاملين بالاتحاد					
3	تكون توجيهات المدير من اجل المصلحة العامة للاتحاد					
4	يقوم بتقييم أعضاء الاتحاد بشكل موضوعي ومنظم					
مجال التخطيط						
الرقم	المحتوى	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
1	التخطيط الموضوعي يجعل المدير ناجحا في اتخاذ القرار					
2	يشارك المدير الاخرين في التخطيط لسير عمل الاتحاد بالشكل الصحيح					
3	يعتمد المدير على التخطيط المسبق في اتخاذ القرارات					
4	لا يسمح المدير للآخرين بالتدخل في صلب عملة					

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين وتخصصاتهم ورتبهم العلمية ومكان عملهم

الرقم	أسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د عبد الناصر القدومي	فسيولوجيا الجهد البدني	جامعة النجاح الوطنية
2	أ.د عماد عبد الحق	التدريب الرياضي	جامعة النجاح الوطنية
3	د. بشار فوزي	فسيولوجيا الرياضة	جامعة النجاح الوطنية
4	د. بدر رفعت	أصول التربية الرياضية	جامعة النجاح الوطنية
5	د. رأفت الطيبي	الإصابات الرياضية	جامعة النجاح الوطنية
6	أ. محمد القدومي	علم حركة	جامعة النجاح الوطنية
7	د. بهجت أبو طامع	التعلم الحركي	جامعة فلسطين التقنية
8	د. ثابتا اشتيوي	علم النفس الرياضي	جامعة فلسطين التقنية
9	د. حامد سلامة	العاب القوي	جامعة فلسطين التقنية
10	د. جمال أبو بشارة	التدريب الرياضي	الجامعة الأمريكية
11	د. عصام أبو شهاب	كرة القدم	جامعة مؤتة

ملحق (3)

كتاب تسهيل المهمة

An-najah
National University
Department of Physical Education

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة
النجاح الوطنية
قسم التربية الرياضية

2020/9/30

سعادة الأخ اللواء جبريل الرجوب رئيس اللجنة الاولمبية الفلسطينية المحترم

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب
يحيى عماد محمد صوص

تهديكم عمادة كلية التربية الرياضية أجمل تحياتها، ونتمنى لحضرتكم موفور الصحة والسعادة، وانطلاقاً من التعاون بين الكلية والأولمبية الفلسطينية في الوطن والعاملين فيها، يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه في توزيع استبيان للعاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، وهو طالب ماجستير ويقوم بإجراء دراسة بعنوان: " القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في الاتحادات الرياضية الفلسطينية ".

تحت إشراف الدكتور محمود الأطرش والدكتور جمال شاكر وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها لغاية البحث العلمي وسوف تساهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين .

مع وافر الاحترام والتقدير

رئيس قسم التربية الرياضية

د. بشار صالح

Faculty of Physical Education
كلية التربية الرياضية

ناہلس - ص.ب. ۷۰۷۰۷ - هاتف ۲۳۴۵۱۱۳/۵/۶/۷، فاكس ۲۳۴۵۹۸۲ (۰۹)

ملحق (4): الاتحادات الرياضية الفلسطينية

الرقم	اسم الاتحاد
1	الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة
2	الاتحاد الفلسطيني لكرة الطائرة
3	الاتحاد الفلسطيني لكرة اليد
4	الاتحاد الفلسطيني للألعاب القوى
5	الاتحاد الفلسطيني لكرة الطاولة
6	الاتحاد الفلسطيني للسباحة والرياضيات المائية
7	الاتحاد الفلسطيني للتايكواندو
8	الاتحاد الفلسطيني للمبارزة
9	الاتحاد الفلسطيني للجودو
10	الاتحاد الفلسطيني للفروسية
11	الاتحاد الفلسطيني للمصارعة
12	الاتحاد الفلسطيني للكاراتيه
13	الاتحاد الفلسطيني لكمال الأجسام واللياقة البدنية
14	الاتحاد الفلسطيني للسيارات والدراجات النارية
15	الاتحاد الفلسطيني للشطرنج
16	الاتحاد الفلسطيني للملاكمة
17	الاتحاد الفلسطيني للمواي تاي
18	الاتحاد الفلسطيني للبريدج
19	الاتحاد الفلسطيني للكيك بوكسينج
20	الاتحاد الفلسطيني للكونج فو
21	الاتحاد الفلسطيني لرفع الاثقال
22	الاتحاد الفلسطيني للقوة البدنية وثنى الذراعين
23	الاتحاد الفلسطيني للايكيدو
24	الاتحاد الفلسطيني للسكواتش والعباب المضرب
25	الاتحاد الفلسطيني للبياردو و سنوكر
26	الاتحاد الفلسطيني للرماية

27	الاتحاد الفلسطيني للجماز
28	الاتحاد الفلسطيني للرياضة للجميع والألعاب الشعبية
29	لجنة الرياضة والبيئة الفلسطينية
30	الاتحاد الفلسطيني العسكري
31	الاتحاد الفلسطيني للرياضات الجوية
32	الاتحاد الفلسطيني للشرطة
33	الاتحاد الفلسطيني للشراع و التجديف
34	الاتحاد الفلسطيني للترايثلون
35	الاتحاد الفلسطيني للثقافة الرياضية
36	الاتحاد الفلسطيني للطب الرياضي والثقافة البدنية
37	الاتحاد الفلسطيني المدرسي
38	الاتحاد الفلسطيني للدراجات الهوائية
39	الاتحاد الفلسطيني للأعلام الرياضي
40	الاتحاد الفلسطيني للتك بول
41	الاتحاد الفلسطيني للدراجات الهوائية
42	اتحاد الفلسطيني للجامعات
43	اتحاد الفلسطيني الرجبي

**An- Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**The Transformational Leadership and Its Relationship
with The Effectiveness of Decision- Making at
Palestinian Sport Federations**

By

Yahya Enad Mohammad Sous

Supervised by

Dr. Mahmoud H. Al Atrash

Dr. Jamal Shaker

**This Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements For The
Degree of Master of Physical Educationa, Faculty of Graduate Studies,
An- Najah National University, Nablus, Palestine.**

2020

**The Transformational Leadership and Its Relationship with the
Effectiveness of Decision- Making at
Palestinian Sport Federations**

By

Yahya Enad Mohammad Sous

Supervised by

Dr. Mahmoud H. Al Atrash

Dr. Jamal Shaker

Abstract

The purposes of this study were to investigate the relationship between the transformational leadership and the effectiveness of decision- making among members of palestinian sport federations, also to identify the degree of transformational leadership and the effectiveness of decision- making among members of palestinian sport federations. In addition to determine the differences in transformational leadership and the effectiveness of decision- making among members of palestinian sport federations according to the variables of (gender, experience, qualification and federation type). To achieve this, the study was conducted on a random sample consisting of (141) members from the palestinian sport federations for individual and collective games and for both genders. The researcher used the descriptive- survey approach for its compatibility with the study goals. (SPSS) software was used for the statistical analysis and reaching the study results.

The results of the study revealed that there was statistically significant and positive relationship between the transformational leadership and the effectiveness of decision- making among members of palestinian sport

federations ($r= 0.891$; $\alpha \leq 0.01$). Also, also the degree of transformational leadership and the effectiveness of decision- making among members of palestinian sport federations was high, as the percentages of response for the total scores were (70.6%, 69.2%) respectively. the results also indicated no statistically significant differences were found in the transformational leadership and its domains among members of palestinian sport federations according to the variables of (gender, experience, qualification and federation type).finally, no statistically significant differences were found in the decision- making and its domains among members of palestinian sport federations according to the variables of (gender, experience and federation type), whereas the only significant differences was noticed in the planning domain according to federation type variable in favor of collective games.

The researcher recommends many recommendations where the most important is to emphasize the behavior of heads in focusing on the individual differences and participating in the decision- making. The heads must pay attention to the feelings of their members, accept their thinking and be optimistic for the future.