



أثر القيادة التحويلية على أداء مدربي كرة السلة بمحافظة الشرقية

حسينى سيد أيوب إبراهيم^١، هانى أحمد أحمد عبدالعال^٢، شوكت جابر رضوان منصور^٣، ريهام إبراهيم الشبراوى
الصادق^٤

^١ أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة الزقازيق

^٢ أستاذ كرة السلة بقسم نظريات وتطبيقات الألعاب الجماعية بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة الزقازيق

^٣ أستاذ مساعد بقسم الألعاب الرياضية وألعاب المضرب بكلية التربية الرياضية جامعة قناة السويس

^٤ باحثة ماجستير بكلية التربية الرياضية، جامعة قناة السويس

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية فى تطوير أداء مدربي كرة السلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية ولقد استهدفت هذه العينة مدربي كرة السلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفى بالأسلوب المسحي كما تم الإعتماد على الإستبيان للحصول على البيانات الأولية وذلك لإختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة ووزعت عدد(61) استبيان على مدربي كرة السلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية منهم (20) عينة استطلاعية و(41) عينة أساسية. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية بجميع أبعادها(التأثير المثالي- الحافز الإلهامى- الإستثارة الفكرية- الإعتبار الفردى - التمكين) تؤثر بشكل إيجابى فى بناء المؤسسة وعلى أداء مدربي كرة السلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية وأن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية لأبد من توافرها فى القائد وأن القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة وتوصى الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات عن القيادة التحويلية فى المؤسسات الرياضية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية; كرة السلة; مدرب; الأندية الرياضية

مقدمة البحث:

لقد خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان وكرمه على جميع مخلوقاته بأن جعله خليفة فى الأرض ومسئولا عنها، وقائدا يرفعى أمورها ويصلحها، ويلقى ذلك على القادة والمربين مسؤوليات كبيرة من الصعب تحديدها أو الإشارة إليها. وخير مثال على تلك القيادة المستمدة جذورها من الإسلام ومن شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم حيث ضرب لنا خير مثال وكقدوة وقائد لهذه الأمة. فالقيادة تحقق ما يصبو إليه الفرد من أهداف فهى عملية هامة حيث ينعكس تأثيرها على المجتمع.

ويرى (أحمد الكردى، ٢٠٠٤م) القيادة من أهم الموضوعات إثارة فى علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح إي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عامل مهم فى



نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، ولقد ذهب الكثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلها نابض. (١: ٤١).

وتشير (منى جرادات وعماد الدين، ٢٠٠٠م) إن مشكلة القيادة أمر في غاية الأهمية فالعصر الذي نحياه عبارة عن مرحلة تحول من قرن إلى قرن آخر، فالتغيرات المحيطة بالبيئة التربوية تشكل ضغوط لدى القائمين عليها. وفي هذا الصدد يؤكد علماء الإدارة وكتابها على أهمية انتقاء العقول القادرة على الابتكار والتجديد والتصور الصحيح، فالعقول المطلوبة لإدارة العملية التربوية هي العقول التي تتفاعل بداخلها القوة المؤثرة في التعليم كما تتفاعل تلك القوى في البيئة الخارجية. بل إن الكثير من علماء الإدارة يقول إن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول (٧: 23)

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطوير التقني نمط القيادة التحويلية والذي من أهم ما يميزه قدرته العليا على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. (٥: ٤٨)

ويؤكد (حسين المراد، ٢٠٠٥م) أن القيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية، و المديرين سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا، الوسطى، أو المباشرة يمكن أن يؤثروا إيجاباً أو سلباً على إتجاهات وتوقعات مرؤوسيه، يمكن أن يشجعوهم أو يحبطوهم، و يمكن أن يعمقوا ولاءهم أو أن يبددوه. (7: 30)

ويرى (محمد الفقيه، ٢٠٠٦م) أنه مع تسارع عمليات التغيير والتطوير وتنوع مجالاته وظهور العديد من التدايعات على المنظمات في فترة التسعينات من القرن السابق توجه البحث والدراسات العلمية نحو دراسة التغيير والتطوير، وكيفية إدارته بما يحقق البقاء والاستمرار والمنافسة للمنظمات، وبرزت العديد من النظريات، والنماذج في القيادة الإدارية، ومن أهمها نظرية القيادة التحويلية. (16: 36)

ويشير (جاد الرب، ٢٠٠٥م) أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الإعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين وتحفيزهم. (4: 60)

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل، كالبيئة، والزمن، والعوامل السياسية، والإجتماعية، والثقافية، والأهداف المراد تحقيقها، ولا أحد ينكر أننا بحاجة قوية إلى القيادة، لأن معظم البحوث، والدراسات اعتبرت أن القيادة عامل رئيس يتسلح بقاعدة عريضة من المداخل، والأساليب، وباستخدام النمط المناسب في الوقت المناسب.

ويؤكد (ماهر محمد صلاح، ٢٠٠٤م) أن القيادة هي علم وفن شأنها في ذلك الإدارة. وإنه ما من شك في أن نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضعها في موضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيه القيادات



الإدارية الحكيمة ورقابتها، فالقيادة الناجحة أساس ضرورى لأى تنظيم إبتداءا بالأسرة وإنتهاءا بالدولة وتعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الإجتماعى، لأن القادة يقومون بدور التأثير فى توجيه نشاط الجماعة. (17:15)

تشير (إيمان زياني، ٢٠١٤م) أن القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات وهي نوع من القيادة التي تحتاجه المنظمات المعاصرة ذات التغيير المتسارع، حيث أنها تقوم على ما هو أبعد من مصطلح المرؤوسين أنفسهم والنظر إلى الصالح العام للمنظمة، وتعتبر الموهبة القيادية أحد مكونات النظرية التحويلية، فالقادة الذين يتبعونها يسعون إلى تغيير الأشياء وتوضيح مستقبل المنظمة. (51:3)

لم ينفق الباحثون على تعريف القيادة التحويلية ويعود السبب في إختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من النظريات الحديثة في الإدارة والأمر الذى نتج عنه تعدد التعريفات ومن أهم التعريفات التي تناولت القيادة التحويلية:

عرفها (burnes) على أنها القيادة التي ترتبط بسلوك الإنسان وأخلاقياته وطموحاته سواء كانت تتعلق بالقيادة أو المرؤوسين من أجل الإنتقال إلى ممارستها كما يمكن تعريفها على أنها نوع من القيادات التي تسمح للقائد خلق رؤية لتوجيه التغيير من خلال إلهام وتنفيذ التزامات البعض. (28 : 3)

ويعرفها (cardona) بأنها القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الإتفاق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين. (13:56).

عرف (Feenan) القيادة التحويلية بأنها لا تعنى تمركزا للسلطة ، وإنما تفويض للصلاحيات وتمكين العاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإلهام مشاعرهم. (22 : 6).

المدرّب الرياضي:

تحدد العملية التدريبية في الألعاب الجماعية بمحددات أهمها اللاعب، المحتوى التدريبي، الإتصال الجيد لتوصيل المعلومات وتوجيه الدوافع و المشاركة الرياضية حتى يمكن الوصول لتحقيق الهدف العام للتدريب وهو الإرتقاء بالمستوى الرياضي و تطوير الجوانب الفنية والبدنية والنفسية... الخ، ولا يأتي ذلك إلى تحت قيادة رياضية مؤهلة وهي المدرّب.

أ: مفهوم المدرّب الرياضي:

يمثل المدرّب الرياضي العامل الأساسي وإلهام في عملية التدريب كما يمثل أيضا أحد أهم المشاكل التي تقابل الرياضة والمسؤولين عنها سواء في الأندية أو على مستوى المنتخبات الوطنية فهم أغلبية وكثرة، من يصلح؟ فتلك هي المشكلة. فالمدرّب المتميز لا يصنع بالصدفة، بل يجب أن يكون لديه الرغبة للعمل كمدرّب، يفهم واجباته ملم بأفضل



أحدث طرق التدريب أساليبه وحاجات لاعبيه، متبصر بكيفية الاستخدام الجيد لمعلوماته الشخصية وخبراته في مجال لاعبه واختصاصه. (5: 14)

ويطلق عليه المدرب مسميات عديدة "فهو القائد ومرشد ورائد الحلقة، يتميز بعمق البصيرة مما يجعله في مركز متميز يسعى إليه المشاركين لنهل المعرفة والخبرة" (121: 19)

ب: تعريف المدرب الرياضي:

حيث يشير زكي محمد حسن إلى أن ارتباط اللاعب بمدربه وإمامه بعباداته الفكرية أمر لا يقدره إلا من خاض هذا الميدان، لهذا فإن محاولة اللاعب تقليد مدربه في بعض النواحي الشخصية مثل طريقة الكلام والمظهر وطريقة الأداء ليس من الأمور التي يمكن ملاحظتها، فقد يكون أثر شخصية المدرب ذا فعالية في مستوى أداء اللاعب، واستجابة اللاعب الشخصية نحو المدرب قد يكون لها أثر عظيم في خلق اتجاهات إيجابية نحو مدربه. وفي مفهوم محمد لطفي السيد وحدى مصطفى فإن المدرب الرياضي هو الشخصية التربوية التي تتولى عملية تربية وتدريب اللاعبين وتؤثر في مستواهم تأثيراً مباشراً وتطوير شخصية اللاعب تطويراً شاملاً مترناً لذلك وجب أن يكون المدرب مثلاً يحتذى به في جميع تصرفاته ومعلوماته ويمثل المدرب الرياضي العامل الأساسي والهام في عملية التدريب. (25: 25).

ج: خصائص المدرب الرياضي:

ويتضمن نوعية السمات الشخصية التي يتسم بها المدرب الرياضي ومدى تقاعل هذه السمات مع بعضها البعض، وكذلك نمط السلوك المفضل لدى المدرب الرياضي وكما أن هذا النمط السلوكي ينمو نحو الاهتمام بالأداء والاهتمام بمشاعر اللاعبين والأداء معاً وكذلك مقدار نفوذ الشخصي أو نفوذ المنصب أو المركز الذي يساهم في التأثير والتوجيه على سلوك اللاعبين. (131: 24)

وفي ما يلي نذكر بعض الخصائص والصفات التي يتميز ويتمتع بها المدرب الرياضي وهي كما يلي: (6: 30)

- أن يكون مؤمناً محباً لعمله معتنياً بقيمته في تدعيم، وتربية، وتدريب اللاعبين للوصول بهم إلى المستويات العليا.
- أن يكون معداً مهنيّاً حتى يستطيع التقدم باستمرار.
- أن يكون قادر على اختيار الكلمات المناسبة والمعبرة عن أفكاره تعبيراً واضحاً.
- أن يتميز بعين المدرب الخيرة في اكتشاف المواهب.
- أن يبني علاقته على الحب: المتبادل والاحترام المتبادل مع زملائه في الأجهزة التي يعمل معها (الجهاز الفني الإداري - الطبي - الحكام - الجمهور) وكذلك احترام تنفيذ القوانين ومراعاة اللعب التنافس النظيف والشريف.



كما يضيف " الدكتور مفتي إبراهيم " بعض الخصائص التي يتميز أو التي يجب أن يكون عليها المدرب الرياضي، وهي كالاتي :

- حسن المظهر، حسن التصرف، الصحة الجيدة والقدرة على قيادة الفريق.
- الثقافة والمعلومات التدريبية في الرياضية التخصصية، والمقدرة على تطبيقها.
- التمتع بالسمات الشخصية الإيجابية، الثبات الانفعالي، الانبساطية، الصلابة، التحكم الذاتي الاجتماعي
- يجب أن يكون مثلاً ونموذجاً يقتدي به محبا لعمله ويخلص له، ويوفر الوقت الكافي.
- التمتع بالسمات الشخصية الإيجابية، (التنظيم، المثابرة، الإبداع، المرونة، القدرة). (8:27)

خصائص وصفات المدرب الناجح:

بالنسبة لخصائص وصفات المدرب الرياضي الناجح، فأنها تحدد في النقاط التالية:

- يتميز بالواقعية وعدم الغرور والإخلاص في العمل.
- يتميز بالاحترام المتبادل والتفكير العقلاني والمنطقي.
- يتميز بالثبات الانفعالي والتماسك في المواقف الصعبة.
- يتميز بالحماس والرغبة في تحقيق الفوز والثقة بالنفس.
- يتميز بالقدرة على اكتشاف الموهوبين وبالعدل وعدم التفرقة بين اللاعبين
- يهتم بالثقافة الرياضية العامة والخاصة. (26: 33,34)

تصنيف المدربين:

يمكن تصنيف المدربين حسب إمكانيات اللاعبين ومستوياتهم إلى مايلي:

- مدربو الفرق القومية.
- مدربو فرق النوادي.
- مدربو المدارس، الكليات، والجامعات.
- مدربو فرق الأطفال والناشئين. (26: 32,33)

مشكلة البحث:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمسؤولين عن العمل الإداري ، نظرا لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها لأهدافها . إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي حققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم. وإسهامهم في تطوير منظماتهم ، وفقا لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف. (27:429)

ونظرا لأهمية الدور الذي يؤديه مدربي كرة السلة، بوصفهم قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة، تؤثر في سلوك مدربي كرة السلة من أجل تحسين العملية الإدارية كما وكيفاً حتى تتماشى مع التغيرات التربوية والتفكير



المعرفى الهائل الذى يميز العصر الراهن. و أهمية دراسة القيادة التحويلية حيث أنها نمط قيادى يبنى الإلتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين فى المؤسسة الرياضية لإحداث التغيير والتطوير المطلوب الذى يتماشى مع المؤسسات الرياضية. هناك العديد من المؤسسات سواء كان مؤسسة تربوية أو تعليمية أو إدارية، تم تطبيق القيادة التحويلية فيها لما أثرت ذلك فى أداء العاملين بها مما شجعت على تطبيق القيادة التحويلية داخل المؤسسة الرياضية مثل الأندية الرياضية لرفع كفاءة مدربي كرة السلة والعاملين بها.

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث إلى العلاقة المباشرة التي تربط مدربي كرة السلة والإداريين بالأندية الرياضية من ناحية ومدربي كرة السلة ومرؤسيهم من ناحية أخرى إذ أن مدربي كرة السلة يمثلون هذا الوصل بين الطرفين. وعلى الرغم من أهمية تمثيل مدربي كرة السلة في الأندية الرياضية إلا أن أهمية دور مدربي كرة السلة تزداد لإحداث التوازن بين مهام وأعباء الأندية الرياضية والمتطلبات المهنية والشخصية للإداريين وما يتطلب ذلك من توافر مهارات قيادة غير تقليدية.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى دور القيادة التحويلية فى تطوير أداء مدربي كرة السلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال التعرف على:

- 1- دور القيادة التحويلية فى تطوير أداء مدربي كرة السلة بالأندية الرياضية.
- 2- المقترحات اللازمة التي قد تسهم فى تطوير أداء مدربي كرة السلة فى ضوء استخدام القيادة التحويلية.

تساؤلات البحث:

1. ماهو دور القيادة التحويلية فى تطوير أداء مدربي كرة السلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية؟
2. ما هى المقترحات اللازمة لتطوير أداء مدربي كرة السلة فى ضوء استخدام القيادة التحويلية؟

إجراءات البحث

منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحى نظرا لمناسبته لطبيعة إجراءات البحث.

مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على جميع مدربي كرة السلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية والبالغ عددهم (٦١) مدرب كرة السلة والممثلين بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من جميع مدربي كرة السلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية والبالغ عددهم (٦١) مدرب، وتم سحب (٢٠) مدرب للدراسة كعينة إستطلاعية، وبذلك تصبح عينة البحث الأساسية (٤١) مدرب.



جدول (1)

توصيف مجتمع وعينة البحث

م	العينة	مجتمع البحث		الدراسات الاستطلاعية		الدراسة الأساسية	
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
1	مركز شباب فاقوس	4	%6.56	2	%3.28	2	%3.28
2	نادى أبوكبير الرياضي	8	%13.11	2	%3.28	6	%9.84
3	نادى الإبراهيمية الرياضي	3	%4.92	2	%3.28	1	%1.64
4	نادى العاملين بجامعة الزقازيق	15	%24.59	3	%4.92	12	%19.67
5	نادى السكة الحديد الرياضي بالزقازيق	4	%6.56	2	%3.28	2	%3.28
6	مركز شباب بحرى بالزقازيق	6	%9.84	2	%3.28	4	%6.56
7	مركز شباب ناصر النموذجى بالزقازيق	6	%9.84	2	%3.28	4	%6.56
8	نادى بلبس الرياضي	3	%4.92	2	%3.28	1	%1.64
9	نادى الصفوة الرياضي بالعاشر من رمضان	3	%4.92	1	%1.64	2	%3.28
10	نادى الرواد بالعاشر من رمضان	7	%11.48	1	%1.64	6	%9.84
11	نادى بروسيا بالعاشر من رمضان	2	%3.28	1	%1.64	1	%1.64
	المجموع	61	%100	20	%32.79	41	%67.21

رابعاً: أدوات ووسائل جمع البيانات:

اعتمد الباحثون في جمع البيانات على عدة مصادر هي:

- القراءات النظرية والدراسات المرجعية السابقة والمرتبطة بموضوع البحث الحالي.
- المقابلة الشخصية مع الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية.
- استخدم استبيان القيادة التحويلية.

خامساً: خطوات إعداد استمارة الإستبيان القيادة التحويلية:

1- استبيان القيادة التحويلية:

خطوات بناء استبيان القيادة التحويلية :

قام الباحثون ببناء استبيان للقيادة التحويلية وذلك من خلال مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة التحويلية ومراجعة قوائم واستبيانات القيادة التحويلية، وكذلك من خلال المسح المرجعي للمراجع العلمية في مجال القيادة التحويلية بالإدارة الرياضية، واتبعت في بناء الخطوات التالية:

1- تحديد الهدف من الاستبيان:

يهدف الاستبيان الي تحديد واقع القيادة التحويلية كمياري لتطوير أداء مدربي كرة السلة.



2- إعداد المحاور الأساسية للاستبيان:

في ضوء هدف البحث قام الباحثون بالرجوع الى الدراسات السابقة مثل دراسة "سالم لخضر" (2017م) ، ودراسة "بوينديرة عبدالعزيز" (2017م) ، ودراسة "أحمد محمد صادق الرقب، محمد كريم حسنى خلف" (2010م) ، ودراسة "خلود فواز الزغبى" (2013م) ، حيث توصلت الى تحديد المحاور المقترحة لاستبيان القيادة التحويلية وقد بلغ عددها خمسة محاور وهي:

المحور الأول: التأثير المثالي.

المحور الثاني: الحافز الإلهامى .

المحور الثالث: الإستشارة الفكرية.

المحور الرابع: الإعتبار الفردى.

المحور الخامس: التمكين.

2- عرض المحاور المقترحة على السادة الخبراء:

قام الباحثون بإعداد استمارة استطلاع رأى تضم خمسة محاور وذلك لعرضها على الخبراء وذلك لإبداء الرأى فيما يتعلق بالهدف العام للاستبيان المرغوب تحقيقه وقياسه واقتراح ما يضاف إليها أو يحذف منها

جدول (2)

رأى الخبراء فى مدى مناسبة المحاور المقترحة لاستبيان القيادة التحويلية ن=11

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية للموافق
1	التأثير المثالي	11	100%
2	الحافز الالهامى	11	100%
3	الاستشارة الفكرية	11	100%
4	الاعتبار الفردي	11	100%
5	التمكين	11	100%

يتضح من جدول (2) أن نسبة موافقة الخبراء على محاور استبانة القيادة التحويلية تتراوح نسبة الموافقة

(100%) للمحاور وقد ارتضت بجميع المحاور.

3- تحديد وصياغة المفردات:

قام الباحثون بصياغة عبارات الاستبيان فى ضوء الفهم والتحليل النظري الخاص لكل محور ، وقد استعانت ببعض استبيانات القيادة التحويلية للبحوث السابقة حيث تم الحصول على بعض العبارات منها وتم تعديل صياغتها



بما يتناسب مع تدريبي كرة السلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، وتم إعداد الاستبيان في ضوء الخطوات السابقة، وقد روعي في صياغة العبارات ما يلي:

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة.
- أن تكون العبارة إيجابية تؤيد موضوع القيادة التحويلية.
- ألا تشمل العبارة على أكثر من معنى.

وبناء على ما سبق قام الباحثون بصياغة أسئلة الاستبيان ووضعها في استمارة ضمت مجموعة من مفردات الاستبيان بلغت عددها (67) عبارة موزعة على خمسة محاور بهدف تحديد العبارات الصالحة منها للاستبيان، وهي موزعة كالتالي:

جدول (3)

محاور الاستبيان

عدد العبارات	عنوان المحور	م
16	التأثير المثالي	المحور الأول
12	الحافز الالهامي	المحور الثاني
12	الاستشارة الفكرية	المحور الثالث
14	الاعتبار الفردي	المحور الرابع
13	التمكين	المحور الخامس

المعاملات العلمية لأداة البحث (استبيان القيادة التحويلية):

أولاً: الصدق: صدق المحكمين:

حيث قام الباحثون بعرض محاور الاستبيان وعبارات كل محور على الخبراء وعددهم (11) خبير من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة الرياضية، واعتبرت نسبة الاتفاق للخبراء على المحاور والعبارات معياراً لصدقه.

- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثون بحساب صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة ودرجة كل محور وبين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على العينة الاستطلاعية وعددهم (20) مدرب كرة سلة، وجدول (4) يوضح ذلك.



جدول (4)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له ن=20

م	المحور الأول قيمة (ر)	المحور الثاني قيمة (ر)	المحور الثالث قيمة (ر)	المحور الرابع قيمة (ر)	المحور الخامس قيمة (ر)
1	*0.715	*0.579	*0.505	*0.576	*0.625
2	*0.818	*0.793	*0.582	*0.493	*0.462
3	*0.623	*0.749	*0.820	*0.519	*0.527
4	*0.500	*0.526	*0.857	*0.478	*0.527
5	*0.500	*0.604	*0.634	*0.501	*0.537
6	*0.883	*0.627	*0.540	*0.493	*0.498
7	*0.480	*0.793	*0.493	*0.478	*0.539
8	*0.715	*0.588	*0.602	*0.621	*0.537
9	*0.883	*0.504	*0.623	*0.478	*0.595
10	*0.623	*0.666	*0.540	*0.492	*0.724
11	*0.510	*0.531	*0.493	*0.664	*0.635
12	*0.497		*0.673	*0.519	*0.721
13	*0.543			*0.567	
14	*0.742			*0.478	
15	*0.715				
16	*0.699				

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 0.444

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه العبارة مما يشير إلى دلالة جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة وبين درجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة لاستبيان القيادة التحويلية، مما يدل على صدق تمثيل العبارات لهذه المحاور .

جدول (5)

معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان ن=20

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
الأول		*0.625	*0.572	*0.793	*0.638
الثاني			*0.511	*0.729	*0.592
الثالث				*0.685	*0.612
الرابع					*0.739
الخامس					

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 = 0.444

يتضح من جدول (5) ان قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على وجود اتساق داخلي بين محاور استبيان القيادة التحويلية.



جدول (6)

معاملات الارتباط بين المجموع الكلى للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان ن=20

معامل الارتباط	المحور	عدد العبارات
*0.583	التأثير المثالي	16
*0.661	الحافز الالهامي	11
*0.578	الاستثارة الفكرية	12
*0.710	الاعتبار الفردي	14
*0.693	التمكين	12

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة $0.05 = 0.444$

يتضح من جدول (6) وجود ارتباط بين مجموع المحور والدرجة الكلية للاستبيان مما يدل على اتساقها الداخلي ومن ثم صدق الاستبيان.

ثانياً: ثبات الاستبيان:

قام الباحثون بحساب الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ للإتساق الداخلي بين المحاور، ويعد معامل الفا كرونباخ الشكل الاكثر شيوعاً لاختبار معامل ثبات الإتساق الداخلي، وتتراوح قيم معامل الفا كرونباخ بين 0:1 بحيث يشير واحد الى ارتباط مرتفع بين المحاور في حين ان القيمة صفر تشير الى عدم وجود ارتباط بين المحاور، وتشير المراجع العلمية الى عدم وجود معيار يجمع عليه العلماء بما يتعلق بالحد الأدنى لقيمة الفا كرونباخ حتي تكون مقبولة، ولكن غالباً معظم العلماء توصلوا الى نسبة تصل ما بين (0.6:0.8) حيث 0.6 هي الحد الأدنى و0.8 هو حد جيد، وفيما يتعلق باستبيان القيادة التحويلية بين محاورها وصلت الي (0.754) وتشير هذه النتيجة الى ثبات محاور استبيان القيادة التحويلية، بالإضافة الى استخدام التجزئة النصفية لحساب ثبات الاستبيان.

جدول (7)

معامل الفا كرونباخ لمحاور استبيان القيادة التحويلية ن=20

معامل الفا كرونباخ	التجزئة النصفية	المحاور
*0.763	*0.842	الاول
*0.810	*0.943	الثاني
*0.773	*0.891	الثالث
*0.781	*0.887	الرابع
*0.790	*0.899	الخامس
*0.754	*0.761	درجة الاستبيان الكلية



ويتضح من جدول (7) أن معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لمحاول الاستبيان تراوحت بين (0.842)، (0.943)، ومجموع الاستبيان (0.761)، ومعامل الفاكرونباخ تراوحت لمحاول الاستبيان من (0.763، 0.810)، ومجموع الاستبيان (0.754) مما يدل على ان الاستبيان ومحاورة ذو معامل ثبات عالي.

2- الثبات:

قام الباحثون بحساب الثبات باستخدام طريقة تطبيق الإختبار وإعادة التطبيق بفارق زمني يومين وذلك على العينة الاستطلاعية وعددها (20) مدرب كرة سلة من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية حيث طبق نفس الاختبارات وتحت نفس الظروف وباستخدام نفس الأدوات والمساعدين، وقد تم إيجاد معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني، وجدول (8) يبين معاملات ثبات استبيان القيادة التحويلية.

جدول (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لاستبيان القيادة التحويلية ن = 20

معامل الارتباط	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		المحاول
	±ع	م	±ع	م	
*0.97	2.69	46.25	3.29	46.00	التأثير المثالي
*0.94	2.73	31.10	2.81	30.70	الحافز الالهامي
*0.91	1.84	34.35	2.18	34.15	الاستشارة الفكرية
*0.87	1.24	40.80	1.70	40.45	الاعتبار الفردي
*0.89	1.39	34.85	1.61	34.55	التمكين

يوضح جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لاستبيان القيادة التحويلية، حيث يتضح وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التطبيق الأول والثاني لاستبيان القيادة التحويلية الأمر الذي يشير إلى ثبات الاستبيان.

وبعد أن قاموا بحساب المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) لإستمارة الاستبيان أصبحت بذلك في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق على عينة البحث الأساسية حيث اشتملت عبارات الإستبيان على (65) عبارة موزعة على خمس محاور.

الدراسة الإستطلاعية:

قام الباحثون بإجراء الدراسة الإستطلاعية لإستمارة الإستبيان خلال الفترة السببت ١٢/١٨ إلى الأربعاء ٢٩/١٢/٢٠٢١ على عينة إستطلاعية ممثلة لمجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية وتم اختيارها عشوائياً من مجتمع تدريبي كرة السلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية وبلغ عددها (٢٠) من تدريبي كرة السلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية.

الدراسة الأساسية:

قام الباحثون بتطبيق الدراسة الأساسية بعد حساب المعاملات العلمية لمقياس البحث من خلال الفترة الأربعاء ٢٦/١ إلى الفترة الثلاثاء ٨/٢/٢٠٢٢ على عينة أساسية وقوامها (٤١) مدرب كرة سلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية.



المعالجات الإحصائية:

تم تحليل البيانات المستخلصة من هذا البحث وفقا للأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط
- الفا كرونباخ.
- المتوسط الحسابى.
- الانحراف المعياري.
- النسبة المئوية.
- اختبار "كا".
- الأهمية النسبية.

عرض ومناقشة النتائج:

عرض ومناقشة نتائج استجابات عينة البحث لعبارات المحور الاول:

جدول (9)

التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية قيمة كا² لاستجابات عينة البحث المختارة لعبارات المحور الأول التأثير ن = 41

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن النسبي	قيمة كا ² المحسوبة
		تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %			
1	يحظى القائد بثقة واحترام الجميع	40	97.56	1	2.44	0	0	99.19	122	*76.18
2	يملك رؤية واضحة للمستقبل	40	97.56	1	2.44	0	0	99.19	122	*76.18
3	يملك القائد القدرة على الاستجابة السريعة لمختلف المواقف الصعبة التي يمكن ان تواجهه	37	90.24	4	9.76	0	0	96.75	119	*60.37
4	يحرص على ابداء ما يؤمن به من قيم ومعتقدات	36	87.80	4	9.76	1	2.44	95.12	117	*55.10
5	يحدد بدقة الاهداف المطلوب تحقيقها	39	95.12	2	4.88	0	0	98.37	121	*70.62
6	يفرس قيم الفخر والاعتزاز في الاخرين	40	97.56	1	2.44	0	0	99.19	122	*76.18
7	يأخذ بالحسبان النتائج الاخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها	40	97.56	1	2.44	0	0	99.19	122	*76.18
8	يتمتع بقوة الشخصية واللباقة والقدرة على الاقناع	39	95.12	2	4.88	0	0	98.37	121	*70.62
9	يتمتع بالحماس القوي في اداء المهام القيادية واداء العمل	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	120	*65.35
10	يملك القائد القدرة على اتخاذ الاجراءات الصحيحة لإدارة الازمات وتقليل المخاطر	39	95.12	2	4.88	0	0	98.37	121	*70.62
11	يطور نفسه مهنيًا بشكل مستمر	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	120	*65.35
12	يظهر القائد قناعاته بالمعتقدات التي يؤمن بها	38	92.68	1	2.44	2	4.88	95.93	118	*65.06
13	يتخذ القائد قراراته بحزم وبدون تردد	39	95.12	2	4.88	0	0	98.37	121	*70.62
14	يمارس قيادة التغيير قولًا وعملاً	37	90.24	4	9.76	0	0	96.75	119	*60.37
15	يتمتع القائد بمظاهر سلوكية تدل على تميز أسلوبه ونمطه القيادي	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	120	*65.35
16	يقدم القائد مصالح الاخرين على مصلحته الشخصية	30	73.17	10	24.39	1	2.44	90.24	111	*32.26

قيمة كا² الجدولية عند مستوى 0.05 = 5.991 * دال عند مستوى 0.05

يوضح جدول (9) التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية قيمة كا² لاستجابات عينة البحث

المختارة لعبارات المحور الأول التأثير المثالي



ويتضح من جدول (9) أن قيمة كا2 المحسوبة لاستجابات عينة البحث المختارة لعبارات المحور الأول التأثير المثالي قد تتراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (40،30) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (73.17،97.56)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (10،1) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (2.44،24.39)، ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (2،0) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (0،4.880)، وأن قيمة كا2 المحسوبة تتراوح ما بين (60.37،65.6) ويتضح أيضا من الجدول أن هناك فروق دلالة إحصائية فى الإستجابة لجميع عبارات المحور، حيث أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 الجدولية عند مستوى معنوية (0.05).

حيث أن استجابات العبارات بالإجابة (نعم) والتي كان ترتيب العبارات جاءت على النحو التالى يحظى القائد بثقة واحترام الجميع رقم (1)، يمتلك رؤية واضحة للمستقبل رقم (2)، يغرس قيم الفخر والإعتزاز فى الآخرين رقم (6)، يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التى يصدرها رقم (7)، بينما جاءت عبارات بالإجابة (إلى حد ما) على النحو التالى يحدد بدقة الأهداف المطلوب تحقيقها رقم (5)، يتمتع بقوة الشخصية واللباقة والقدرة على الإقناع رقم (8)، يمتلك القائد القدرة على إتخاذ القرارات الإجراءات الصحيحة لإدارة الأزمات وتقليل المخاطر رقم (10)، يتخذ القائد قراراته وبدون تردد رقم (13)، بينما لم تحوز أى عبارة الإستجابة (لا).

و حصول محور التأثير المثالي على استجابة تراوحت بين (نعم) و(إلى حد ما) وترجع إلى هناك معايير وضوابط أخلاقية لسلوك وأفعال مدربي كرة السلة يحاول الجميع الالتزام بها حتى يضمن سير العمل بالأندية.

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة "مشهور العمرى" (2014م) من أن هناك علاقة إيجابية ذات دالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة .

ويشير "Kirkland" (2011م) أن القائد المثالي يتميز بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته ويزرع الإعتزاز والفخر فى الآخرين لإرتباطهم به، ولا يهتم لمصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة ويتصرف بطرق تودى إلى إحترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التى يصدرها ويظهر حساب القوة والثقة بالنفس كما أنه يمتلك القدرة على الإقناع ويطرح أفكار ورؤية عن مستقبل المنظمة . (171،29-173).

عرض ومناقشة نتائج استجابات عينة البحث لعبارات المحور الثاني:

جدول (10)

التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والاهمية النسبية قيمة كا² لاستجابات عينة البحث المختارة لعبارات المحور الثاني الحافز الإلهامى ن= 41



م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن النسبي	قيمة كا2 المحسوبة
		تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%			
1	يسعى القائد لحل المشاكل بطرق مبتكرة	37	90.24	4	9.76	0	0	96.75	119	60.37*
2	يحدد الاهداف ويلتزم بتحقيقها	36	87.80	5	12.20	0	0	95.93	118	55.69*
3	العمل بروح الفريق والجماعة باستمرار	39	95.12	2	4.88	0	0	98.37	121	70.62*
4	يتمتع بالقدرة على الإقناع وتقديم النصح	39	95.12	2	4.88	0	0	98.37	121	70.62*
5	يستخدم أساليب إدارية حديثة في التعامل مع المواقف الطارئة	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	120	65.35*
6	يضع معايير عالية للأداء من أجل شحذ الهمم	29	70.73	12	29.27	0	0	90.24	111	31.09*
7	يستفيد القائد دائماً من أخطائه	39	95.12	2	4.88	0	0	98.37	121	70.62*
8	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ علي مستوى افضل	39	95.12	2	4.88	0	0	98.37	121	70.62*
9	تتسجم أقوال القائد مع أفعاله	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	120	65.35*
10	يسعى الى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع	37	90.24	4	9.76	0	0	96.75	119	60.37*
11	قادر على تحويل الرؤية الى واقع	34	82.93	7	17.07	0	0	94.31	116	47.19*

قيمة كا2 الجدولية عند مستوى 0.05 = 5.991 * دال عند مستوى 0.05

يوضح جدول (10) التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والاهمية النسبية قيمة كا2 لاستجابات عينة البحث المختارة لعبارات المحور الثاني الحافز الإلهامى.

ويتضح من جدول (10) أن قيمة كا2 المحسوبة لاستجابات عينة البحث المختارة لعبارات المحور الثاني الحافز الإلهامى قد تتراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (29،39) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (70.73، 95.12)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (2،12) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (4.88، 29.27)، ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (0،0) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (0،0)، وأن قيمة كا2 المحسوبة تتراوح ما بين (31.09، 70.62) أن استجابات العبارات بالإجابة (نعم) والتي كان ترتيب العبارات جاءت على النحو التالى العمل بروح الفريق والجماعة باستمرار رقم (3)، يتمتع بالقدرة على الإقناع وتقديم النصح رقم (4)، يستفيد القائد دائماً من أخطائه رقم (7)، يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل رقم (8)، بينما جاءت عبارات بالإجابة (إلى حد ما) على النحو التالى يضع معايير عالية للأداء من أجل شحذ الهمم رقم (6)، قادر على تحويل الرؤية إلى واقع رقم (11)، يحدد بدقة الأهداف ويلتزم بتحقيقها رقم (2)، يسعى القائد لحل المشاكل بطريقة مبتكرة رقم (1)، يسعى إلى تحقيق إنتاجية ما هو متوقع رقم (10)، بينما لم تحوز أى عبارة الإستجابة (لا).

و حصول محور الحافز الإلهامى على إستجابة تراوحت بين (نعم) و (إلى حد ما)، ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة "خلود فواز الزغبى (2013) من أن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين فى مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتمائل التنظيمى (10)، وكما أنققت هذه الدراسة مع نتائج دراسة "رأفت طارق أبو عرابى" (2018م) أن القيادة التحويلية بجميع أبعادها (التأثير المثالى - الحفز الإلهامى - الحفز الفكرى) تؤثر بشكل إيجابى فى بناء مفهوم المنظمة المتعلمة. (11)

عرض ومناقشة نتائج استجابات عينة البحث لعبارات المحور الثالث:

جدول (11)

التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والاهمية النسبية قيمة كا2 لاستجابات عينة البحث

المختارة لعبارات المحور الثالث الاستثارة الفكرية

ن = 41



م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الاهمية النسبية	قيمة كا 2 المحسوبة
		تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
1	يحث الآخرين الي النظر الي المشكلات من جوانب مختلفة	36	87.80	3	7.32	2	4.88	92.68	54.81*
2	يتمتع باقتراح أساليب جديدة لإنجاز المهام	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	65.35*
3	يتميز القائد بالمخاطرة في اتخاذ القرارات	34	82.93	6	14.63	1	2.44	92.68	46.32*
4	يثق القائد في قدرات التابعين له بشكل كبير	34	82.92	4	9.76	3	7.32	89.43	45.44*
5	يشجع القائد مرؤوسيه على الإبداع والتجديد	37	90.24	4	9.76	0	0	96.75	60.37*
6	يدرك القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	39	95.12	2	4.88	0	0	98.37	70.62*
7	يحث القائد دائماً تابعيه على التفاوض بالمستقبل	40	97.56	1	2.44	0	0	99.19	76.18*
8	يبحث عن الافكار الجديدة في العمل لحل المشكلات	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	65.35*
9	يهتم بمشاعر العاملين معه	37	90.24	4	9.76	0	0	96.75	60.37*
10	يحفز العاملين في إظهار أقصى قدراتهم	39	95.12	2	4.88	0	0	98.37	70.62*
11	يسعى القائد الى إثارة روح التحدي بين العاملين	40	97.56	1	2.44	0	0	99.19	76.18*
12	يشجع القائد العاملين علي طرح أفكارهم وآرائهم	36	87.80	5	12.20	0	0	95.93	55.69*

* دال عند مستوى 0.05

قيمة كا الجدولية عند مستوى 0.05=5.991

يوضح جدول (11) التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والاهمية النسبية قيمة كا 2 لاستجابات عينة البحث المختارة لعبارات المحور الثالث الاستثارة الفكرية.

يتضح من جدول (11) أن قيمة كا 2 المحسوبة لاستجابات عينة البحث المختارة لعبارات المحور الثالث الاستثارة الفكرية قد تتراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (34،40) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (82.92، 97.56)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (1،6) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (2.44، 14.63)، ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (0،3) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (0،7.32)، وأن قيمة كا 2 المحسوبة تتراوح ما بين (54.81، 55.69) ويتضح أيضاً من الجدول أن هناك فروق دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور، حيث أن قيمة كا 2 المحسوبة أكبر من قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وأن استجابات العبارات بالإجابة (نعم) والتي كان ترتيب العبارات جاءت على النحو التالي: يسعى القائد إلى إثارة روح التحدي بين العاملين رقم (11)، يحث القائد دائماً تابعيه على التفاوض بالمستقبل رقم (7)، يحفز العاملين في إظهار أقصى قدراتهم رقم (10)، يدرك القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل رقم (6)، يبحث عن الأفكار الجديدة في العمل لحل المشكلات رقم (8)، يتمتع باقتراح أساليب جديدة لإنجاز المهام رقم (2)، بينما جاءت عبارات بالإجابة (إلى حد ما) على النحو التالي: يتميز القائد بالمخاطرة في اتخاذ القرارات رقم (3)، يشجع القائد العاملين على طرح أفكارهم وآرائهم رقم (12)، يشجع القائد مرؤوسيه على الإبداع والتجديد رقم (5)، يثق القائد في قدرات التابعين له بشكل كبير رقم (4)، يهتم بمشاعر العاملين معه رقم (9)، بينما لم تحوز أي عبارة الاستجابة (لا).

وحصول محور الاستثارة الفكرية على استجابة تراوحت بين (نعم) و (إلى حد ما)، ترجع إلى أن مدربي كرة السلة يرتبط بخبرات متنوعة في مجال التدريب وحضور الندوات والمؤتمرات والدورات والمشاركة الفعالة في النادي كل هذه المشاركات تسهم في تطوير القدرات العقلية للمدرب واكتساب الخبرات كما ترى الباحثة أيضاً أن يتمتع مدربي كرة السلة بالاستثارة الفكرية بدرجة كبيرة كما هو واضح ويؤثر بشكل إيجابي وهذا يعنى أن مدربي كرة السلة يسعى إلى إثارة روح التحدي بين العاملين كما يحث تابعيه على التفاوض بالمستقبل، كما يتمتع بأساليب جديدة لإنجاز المهام، ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة أحمد صادق محمد الرقب (2010م) أن توافر سلوكيات



الاستشارة الفكرية في الجامعات الفلسطينية(2)، كما يتفق ذلك أيضا مع ما أشار إليه دراسة "محمد بزيع (2006م) بوجود خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية وخاصة الاستشارة الفكرية.(18).

عرض ومناقشة نتائج استجابات عينة البحث لعبارات المحور الرابع:

جدول (12)

التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والاهمية النسبية قيمة كا2 لاستجابات عينة البحث المختارة لعبارات المحور الرابع الاعتبار ن = 41



م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الاهمية النسبية المحسوبة	قيمة كا 2
		تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
1	يتفهم القائد احساسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بالمساواة في تعامله معهم	37	90.24	2	4.88	2	4.88	95.12	*59.79
2	يعترف القائد بإنجازات العاملين ويثني عليهم	39	95.12	2	4.88	0	0	98.37	*70.62
3	يغرس القائد الثقة لدى العاملين وحب الالتزام	39	95.12	2	4.88	0	0	98.37	*70.62
4	يدعم القائد نقاط القوة لدى تابعية	38	92.68	1	2.44	2	4.88	95.93	*65.06
5	يحرص على تدريب وتعليم المرؤوسين لتطوير مستوي الاداء لديهم	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	*65.35
6	يعمل على التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين	36	87.80	5	12.20	0	0	95.93	*55.69
7	يهتم القائد بالتطوير الذاتي المستمر	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	*65.35
8	يؤمن القائد بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	*65.35
9	يستمتع جيداً لمن يتحدث اليه	39	95.12	1	2.44	1	2.44	97.56	*70.47
10	يراعي الفروق الفردية بين العاملين	38	92.68	2	4.88	1	2.44	96.75	*65.06
11	يحرص القائد علي تحقيق احتياجات ورغبات العاملين	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	*65.35
12	يشارك العاملين في لقاءاتهم الخاصة	28	68.29	12	29.27	1	2.44	88.62	*26.99
13	يشجع القائد التابعين على طرح أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره	39	95.12	2	4.88	0	0	98.37	*70.62
14	يقدم التسهيلات من اجل دعم النمو المهني للعاملين	37	90.24	2	4.88	2	4.88	95.12	*59.79

* دال عند مستوى 0.05

قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى 0.05=5.991

يوضح جدول (12) التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والاهمية النسبية قيمة كا 2 لاستجابات عينة

البحث المختارة لعبارات المحور الرابع الاعتبار الفردي.

يتضح من جدول (12) أن قيمة كا 2 المحسوبة لاستجابات عينة البحث المختارة لعبارات المحور الرابع

الاعتبار الفردي قد تراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (28،39) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (68.29، 95.12)،

ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (1،12) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (2.44، 29.27)، ويتراوح التكرار

للإجابة (لا) ما بين (0،2) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (0،4.88)، وأن قيمة كا 2 المحسوبة تتراوح ما بين (55.69،

70.62،) ويتضح أيضا من الجدول أن هناك فروق دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور، حيث

أن قيمة كا 2 المحسوبة أكبر من قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وأن استجابات العبارات

بالإجابة (نعم) والتي كان ترتيب العبارات جاءت على النحو التالي: يعترف القائد بإنجازات العاملين ويثني عليهم

رقم (2)، يغرس القائد الثقة لدى العاملين وحب الالتزام رقم (3)، يستمتع جيدا لمن يتحدث إليه رقم (9)، يشجع القائد

التابعين على طرح أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره رقم (13)، بينما جاءت عبارات بالإجابة (إلى حد ما)

على النحو التالي: يشارك العاملين في لقاءاتهم الخاصة رقم (12)، يؤمن القائد بأهمية مشاركة العاملين في عملية

التغيير رقم (8)، يهتم القائد بالتطور الذاتي المستمر رقم (7)، يعمل على التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف



المؤوسين رقم (6)، يحرص على تدريب وتعليم المؤوسين لتطوير مستوى الأداء لديهم رقم (5)، بينما حصلت عبارة واحدة على الاستجابة (لا) يتفهم القائد أحاسيس ومشاعر العاملين معه ويلتزم بالمساواة في تعامله معهم رقم (1). وحصول محور الاعتبار الفردي على استجابة تراوحت بين (نعم) و(إلى حد ما) ترجع إلى أن مدربي كرة السلة يشاركون في عملية التغيير ويراعى الفروق الفردية بين العاملين كما أن يهتم بالتطوير الذاتي المستمر، ويتفق مع ما أظهرته نتائج دراسة "سالم لخضر" (2017م) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة. (12) كما يتفق ذلك أيضا مع ما أظهرته نتائج دراسة "محمد كريم حسنى خلف" (2010) أن القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة تتمتع بعناصر القيادة التحويلية وهي (الاعتبار الفردي). (20)

عرض ومناقشة نتائج استجابات عينة البحث لعبارات المحور الخامس:

جدول (13)

التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والاهمية النسبية قيمة كا² لاستجابات عينة البحث المختارة لعبارات المحور الخامس التمكن ن = 41

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الاهمية النسبية المحسوبة	قيمة كا ²
		تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
1	يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	65.35*
2	يمنح القائد الثقة في صنع بعض القرارات والقيام بالأعمال باستقلالية	37	90.24	4	9.76	0	0	96.75	60.37*
3	يقدم القائد تصوراً كاملاً للعمل ويترك للعاملين طريقة تنفيذه	31	75.61	8	19.51	2	4.88	88.62	34.31*
4	يحفز القائد العاملين لتقديم آراء إبداعية	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	65.35*
5	يناقش مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	65.35*
6	يتعاون مع الجميع بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها	36	87.80	5	12.20	0	0	95.93	55.69*
7	يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين معه	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	65.35*
8	يتقن بقدرات الموظفين على تحقيق الأهداف	36	87.80	3	7.32	2	4.88	92.68	54.81*
9	يحرص القائد على توفير فرص التدريب الملائم لجميع العاملين	39	95.12	2	4.88	0	0	98.37	70.62*
10	يهيئ القائد المناخ التنظيمي الذي يتيح للعاملين إنجاز أعمالهم	38	92.68	3	7.32	0	0	97.56	65.35*
11	يشارك العاملون في تبادل الآراء أثناء الاجتماعات التي تعقدتها المنظمة	37	90.24	1	2.44	3	7.32	91.87	59.93*
12	يسعى القائد على حل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة	39	95.12	2	4.88	0	0	98.37	70.62*

* دل عند مستوى 0.05

قيمة كا² الجدولية عند مستوى 0.05=5.991

يوضح جدول (13) التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والاهمية النسبية قيمة كا² لاستجابات عينة البحث المختارة لعبارات المحور الخامس التمكن.

يتضح من نتائج جدول (13) أن قيمة كا² المحسوبة لعبارات المحور الخامس التمكن قد تتراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (39،31) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (75.61، 95.12) ويتراوح التكرار للإجابة

(إلى حد ما) ما بين (8،1) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (2.44، 19.51) ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (3،0) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (7.32، 0) وأن قيمة كا² المحسوبة تتراوح ما بين (34.31، 70.62)



ويتضح أيضا من الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع محاور عبارات المحور، حيث جاءت قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، و أن استجابات العبارات بالإجابة (نعم) والتي كان ترتيب العبارات جاءت على النحو التالي: يسعى القائد على حل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة رقم (12)، يهيئ القائد المناخ التنظيمي الذى يتيح للعاملين إنجاز أعمالهم رقم (10)، يحرص القائد على توفير فرص التدريب الملائم لجميع العاملين رقم (9)، يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين معه رقم (7)، يناقش مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم رقم (5)، يحفز القائد العاملين لتقديم آراء إبداعية رقم (4)، يشجع القائد العاملين معه على تحمل المسؤولية رقم (1)، بينما جاءت عبارات بالإجابة (إلى حد ما) على النحو التالي: يقدم القائد تصورا كاملا للعمل ويترك للعاملين طريقة تنفيذه رقم (3)، يتعاون مع الجميع بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها رقم (6)، يمنح القائد الثقة في صنع بعض القرارات والقيام بالأعمال باستقلالية رقم (2)، بينما لم تحوز أي عبارة على الاستجابة (لا). وحصول محور التمكين على استجابة تراوحت بين (نعم) و(إلى حد ما)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة " محمد كريم حسنى خلف" (2010م) من أن وجود علاقة دالة إحصائية بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع رؤوسهم بالمهارات والقدرات الإبداعية (20). كما يتفق ذلك أيضا مع ما أظهرته نتائج دراسة "أحمد صادق محمد الرقب" (2010م) من أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (2).

مما سبق يتضح أن مقومات القائد التحويلي تتوفر لدى مدربي كرة السلة بالأندية الرياضية (قيد البحث) بشكل جيد مما يعطى مؤشر لتطوير أدائهم فيما يقومون به من أعمال.

الاستخلاصات والتوصيات

الاستخلاصات:

فى ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وفي حدود عينة البحث والمنهج المستخدم تم إستخلاص ما يلي:

- 1- أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط لعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية لابد من توفرها في القائد.
- 2- أن القائد التحويلي له أهداف عالية ومعايير مرتفعة ويتمتع بإحترام الآخرين.
- 3- أن القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة.
- 4- ومن إيجابيات استجابات محاور الاستبيان:
 - أن المدرب يتمتع بقوة الشخصية واللباقة والقدرة على الإقناع
 - أنه يراعي الفروق الفردية بين العاملين
 - يعمل على دعم روح التحدي والتعاون بين الأفراد
 - أن المدرب يتمتع بإقتراح أساليب جديدة لإنجاز المهام
 - يكون قدوة للكثيرين في النادي ويحوز على محبة العاملين له نتيجة لشخصيته الجذابة والمحترمة.

5- السلبيات لإستجابات محاور الاستبيان :



- لا يشارك العاملين في لقاءاتهم الخاصة
- ليس لديه القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة
- أن المدرب لا يقوم بتشجيع المرؤسين لزيارة الأندية الأخرى لحضر الندوات والمؤتمرات الدورات

التوصيات:

- 1- زيادة العمل على حل مشاكل المدربين داخل الأندية الرياضية وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- 2- دعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية فى الأندية الرياضية.
- 3- الاهتمام بمكونات القيادة التحويلية فى المؤسسات الرياضية لأنها تعد أكثر مفاهيم القيادة ملائمة للتكنولوجيا المعاصرة.
- 4- تفعيل مبدأ تفويض الصلاحية من المدربين لإيجاد نظام الحوافز المادية لرفع الروح المعنوية للمرؤوسين
- 5- أن يهتم المدربين بالعلاقات الانسانية لان ذلك يساهم بشكل فعال فى زيادة الإلتواء للنادي الذين يعملون فيه
- 6- العمل على تزويد المدربين داخل الأندية الرياضية لرفع كفاءتها والعمل على تطويرها بشكل مستمر
- 7- أن يتم تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فى جميع المؤسسات الرياضية بما توفره من مناخ يساعد على إبراز مقومات القيادة التحويلية
- 8- زيادة التعاون بين منطقة كرة السلة بالشرقيه والمدربين
- 9- التعاون بين المدربين وبعضهم البعض حيث أن الرياضة للجميع
- 10- يوصي الباحثون بضرورة إجراء المزيد من الدراسات عن القيادة التحويلية فى المؤسسات الرياضية المختلفة.

المراجع:

1. أحمد الكردي (2004م): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتاب، الطبعة الأولى، القاهرة.
2. أحمد صادق محمد الرقب (2010م): علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
3. إيمان زياني (2014م): تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى، أو ماش)، بسكرة، مذكرة ماستر فى علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير، جامعة بسكرة.
4. جاد الرب، الفت (2005 م): "مفهوم التمكين للعاملين ومدى ملاءمته فى المنظمات المصرية دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثانى، القاهرة .
5. حامد محمد (2019 م): علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمى، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.



6. حسن السيد أبو عبده (2001م): الإتجاهات الحديثة فى التخطيط وتدريب كرة القدم, مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية, الإسكندرية.
7. حسين المراد (2005م): "تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير", دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران السورية, رسالة الماجستير غير منشورة, كلية التجارة, جامعة عين شمس, القاهرة.
8. حماد مفتى إبراهيم (2001م): التدريب الرياضى الحديث, تخطيط, تطبيق, قيادة, دار الفكر العربى.
9. خالد عبدالوهاب الزبيديين (2013م): القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالى, الطبعة الاولى, دار الأيام للنشر والتوزيع.
10. خلود فواز الزغبى (2013م): درجة ممارسة مديرى المدارس الخاصة فى عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمى من وجهة نظر المعلمين, مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير فى التربية, كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الأوسط, الأردن.
11. رأفت طارق غالب أبوعرابى (2018م): أثر القيادة التحويلية فى بناء مفهوم المنظمة " دراسة ميدانية فى أمانة عمان الكبرى, مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية, مخبز التنمية الإقتصادية والبشرية, جامعة لونيس على البلدية, العدد 20.
12. سالم لخضر (2017م): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإدارى لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة " دراسة ميدانية لولايات: المسيل- بسكرة- الجلفة- الأغواط", رسالة دكتوراة, جامعة محمد بوضياف, المسيلة.
13. على عياصرة, محمد الفاضل (2006م): الإتصال الإدارى وأساليب القيادة الإدارية فى المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان.
14. على فهمى أليبيك وعماد الدين عباس أبوزيد (2003م): المدرب الرياضى فى الألعاب الجماعية, منشأة المعارف بالإسكندرية.
15. ماهر محمد صلاح حسن (2004م): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم, دار الكندى, أريد.
16. محمد الفقيه (2006م): "القيادة التحويلية لمديرى التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم فى المملكة العربية السعودية", رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية.
17. محمد أكرم العدلوني (2000م): القيادة, قرطبة, للإنتاج الفنى, المملكة العربية السعودية.
18. محمد بزيع حامد العازمى (2006م): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإدارى, ماجستير, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض.
19. محمد حسن محمد الحسين (2004م): طرق التدريب, دارمجدلاوي, عمان, الأردن.
20. محمد كريم حسنى خلف (2010م): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإدارى لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين فى الجامعة الإسلامية بغزة, رسالة ماجستير.



21. مشهور بن ناصر العمرى (2004م): العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
22. منال محمود التنح (2010م): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45
23. منى جرادات، عزت وعماد الدين. (2000م): التجارب العالمية المتميزة فى الإدارة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
24. ناهد رسن سكر (2002م): علم النفس الرياضى فى التدريب والمنافسات الرياضية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. وجدي مصطفى الفاتح، محمد لطفي السيد (2002م): الأسس العلمية للتدريب الرياضي للاعب والمدرّب " دار الهدى للنشر والتوزيع، جامعة أليينا.
26. يحيى السيد الحاوى (2002م): المدرّب الرياضى بين الأسلوب التقليدى والتقنية الحديثة فى مجال التدريب، المركز العربى للنشر، مصر .
27. يوسف عبدالمعطى مصطفى (2002م): أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مديري المدرسة فى مصر، الجمعية المصرية للتربية والمقارنه والإدارة التعليمية، العدد السابع ، السنة الخامسة، نشرات تربوية وأوراق علمية.

المراجع الاجنبية:

1. Burnes.J (1978): Leadership ", New york Happers Row publisher p: ", New york Happers Row publisher p:20.
2. kirkland, k. (2011): The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership ProQuest UYMI Dissertation publishing No. 34439