

The Reality of Practicing Transformational Leadership Methods Among Leaders in the Management of Physical Preparation and Sports in Syria

Dr. Wael Maroon Moawad*
Zainab Alshamaq**

(Received 3 / 6 / 2024. Accepted 16 / 7 / 2024)

□ ABSTRACT □

This study aims to know the reality of practicing transformational leadership methods among leaders in the Physical Preparation and Sports Department in Syria. To achieve the study objectives, the descriptive approach was adopted by distributing a research questionnaire to an appropriate sample of leaders and workers in the Physical Preparation and Sports Department in Syria, numbering (181) individuals, (157) questionnaires were retrieved, of which valid for analysis, with a recovery rate of (86.7%). In light of this, data was collected and analyzed and hypotheses tested using SPSS statistical package for social sciences. The study reached a number of results, the most important of which are: There is a high level of application of the transformational leadership style by leaders in the Department of Physical Preparation and Sports in Syria, and social communication among the respondents. The results of the study also showed that there is a high level of application of all dimensions of transformational leadership in the organization under study, as the features of idealized influence were the most evident among the dimensions of transformational leadership, followed by empowerment, then motivation and intellectual stimulation at the same level, and finally individualized consideration.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is strengthening the leadership skills of administrative leaders in the physical preparation and sports Department, and focusing on transformational leadership that contributes to enhancing positive behaviors of employees and raising their performance.

Keywords: Transformational Leadership – Sports Management – Physical Preparation and Sports Department.



Copyright :Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

*Professor - Faculty of Physical Education - Tishreen University - Latakia - Syria

**Ph.D. Student - Faculty of Physical Education - Tishreen University - Latakia – Syria
zeinabelshemeq@gmail.com

واقع ممارسة أساليب القيادة التحويلية لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية

د. وائل مارون معوض*

زينب الشمق**


(تاريخ الإيداع 3 / 6 / 2024. قبل للنشر في 16 / 7 / 2024)

□ ملخص □

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة أساليب القيادة التحويلية لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية. لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اعتماد المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة بحثية على عينة مناسبة من القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية بلغ عددها (181) مفردة، تم استرداد (157) استبانة منها صالحة للتحليل بنسبة استرداد (86.7%)، في ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع تطبيق نمط القيادة التحويلية من قبل القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، كما بينت نتائج الدراسة أيضاً وجود مستوى تطبيق مرتفع لجميع أبعاد القيادة التحويلية في المنظمة محل الدراسة، حيث كانت ملامح التأثير المثالي الأكثر وضوحاً من بين أبعاد القيادة التحويلية، يليه التمكين، ثم التحفيز والاستثارة الفكرية بنفس المستوى، وأخيراً الاعتبارية الفردية.

وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها تعزيز المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في إدارة الإعداد البدني والرياضة، والتركيز على القيادة التحويلية التي تسهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية للعاملين ورفع سوية أدائهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية – الإدارة الرياضية – إدارة الإعداد البدني والرياضة.

حقوق النشر: مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص 04 BY-NC-SA CC 

* أستاذ - كلية التربية الرياضية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية

** طالبة دكتوراه - كلية التربية الرياضية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية zeinabelshemeq@gmail.com

مقدمة:

لقد عرف الإنسان القيادة عبر العصور والحضارات المختلفة، حتى أصبحت علماً من العلوم الإنسانية البارزة التي تستند إلى طرق ومبادئ ونظريات عديدة. والرياضة كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى قيادة متمكنة تتبنى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة، حيث يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المنظمات الرياضية على وجه الخصوص تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، الأمر الذي فرض عليها تبني طرق حديثة في القيادة لتطوير أدائها ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية، إذ أصبحت الحاجة ملحة إلى قادة يتميزون بالخبرة والمهارة والكفاءة المناسبة والمعرفة والقدرة على تحمل المسؤولية والتنبؤ للتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو هذه المنظمات وتطورها وتعدد أدوارها. ويعتبر النمط القيادي الذي يمارسه القائد في الإدارات الرياضية من أسباب نجاح أو فشل هذه الإدارات كونه يؤثر على أداء العاملين وبالتالي نجاح المنظمة واستمرارها.

ضمن ذات السياق تعتبر القيادة التحويلية Transformation Leadership اليوم من أهم نظريات القيادة الحديثة التي ظهرت لأول مرة عام 1978 على يد بيرنز Burns، والتي تقوم على أساس التأكيد على أهمية التابعين في العملية القيادية متجاوزةً في ذلك كل النماذج التقليدية، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية في المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين لكي يتجاوزوا مصالحهم الذاتية إلى مصلحة المنظمة ككل، وتوسيع اهتمام وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة ككل، مؤكدةً بشكل قوي على القيم والأخلاق (التوجيهي، 2017: 193).

بناءً على ذلك تسعى هذه الدراسة للتحقق من مدى ممارسة القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية لأساليب القيادة التحويلية خلال الفترة الواقعة بين 2024/1/1 إلى 2024/6/15.

في ضوء ذلك فقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي يمكن استعراضها كما يلي:

- دراسة مرتكوش (2023) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عاملي شركة سيريتل في مدينة دمشق" والتي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عاملي شركة سيريتل في مدينة دمشق، لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اتباع المنهج الوصفي من خلال تصميم استبيان أعد لهذا الغرض تم توزيعها على 109 موظفاً في الشركة في مدينة دمشق، وأظهرت نتائج الدراسة بأن الشركة تتبنى السلوك القيادي التحويلي بمستوى مرتفع بالإضافة إلى توافر أبعاد الميزة التنافسية وبمستويات مرتفعة أيضاً، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

- دراسة Hadiyati et al (2023) بعنوان "آثار القيادة التحويلية وبيئة العمل على أداء الموظف الذي يديره الحافز" والتي تناولت البحث في آثار القيادة التحويلية وبيئة العمل على أداء الموظف الذي من خلال الحافز كمتغير معدل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع البحث بالموظفين المتعاقدين في كلية الفنون التطبيقية الحكومية في مالانج - جاوة الشرقية في اندونيسيا البالغ عددهم 179 فرداً، وتم تحديد عدد أفراد العينة بـ 101 فرد، وكانت تقنية أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية الطبقية غير المتناسبة، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على المجيبين، ثم تم تحليل البيانات باستخدام SEM PLS. خلصت نتائج الدراسة إلى أنه عندما يتم تحسين

تنفيذ القيادة التحويلية يكون هناك انخفاض في أداء الموظفين. ومع ذلك، إذا تم إنشاء بيئة عمل مواتية فسيكون لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين. كما تم التوصل إلى أن دور الحافز كمتغير وسيط في تأثيرات القيادة التحويلية وبيئة العمل على أداء الموظفين كان إيجابياً وهاماً.

- دراسة (Karimi et al (2023) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تطوير سلوكيات العمل المبتكرة: الدور الوسيط لرأس المال النفسي للموظفين" والتي ركزت حول فحص الدور الوسيط الذي تلعبه الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة، والتفاؤل) - في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري للموظفين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم جمع وتحليل بيانات من 178 خبيراً زراعياً إيرانياً باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، أشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بسلوك العمل الابتكاري للموظفين بشكل مباشر وإيجابي. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن الأمل والكفاءة الذاتية توسطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري للموظفين.

- دراسة (AlJabouri (2023) بعنوان "دور القيادة التحويلية لمديري الموارد البشرية في التدريب والتطوير" والتي سعت إلى معرفة دور القيادة التحويلية لمديري الموارد البشرية على التدريب والتطوير، حيث اتبع البحث المنهج الوصفي على عينة البحث المكونة من (40) فرداً في قسم التربية الخاصة في العراق، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة وتأثير قوي للقيادة التحويلية بأبعادها (النصيحة الفكرية - الدافع الملهم - تمكين العاملين) في عملية التدريب وفي جميع أبعادها (المحتوى - التغذية الراجعة - المواد التدريبية) ماعدا عدم وجود علاقة تأثير بين تمكين العاملين والمواد التدريبية.

- دراسة أرياب (2022) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية-الخرطوم" التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية-الخرطوم، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية حيث تم توزيعه على جميع العاملين وتوصلت الدراسة إلى أن شركة كوفتي للمواد الغذائية تمتلك قيادة تتميز بالأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، كما بينت النتائج وجود علاقة دلت دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بجميع أبعاده والمتغير التابع (أداء العاملين).

- دراسة ديب وآخرون (2021) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية: دراسة ميدانية على جامعة تشرين" التي هدفت إلى التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي للقيادة - التحفيز الملهم - الاستثارة الفكرية - الاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية. تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة ميسرة مؤلفة من 150 مبحوث، استرد منها 144، وكانت 140 استبانة صالحة للتحليل، وتكون مجتمع البحث من كادر العاملين في جامعة تشرين، ومن ثم تم الاعتماد على برنامج الـ SPSS32 لتحليل البيانات المتوفرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة:

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للقيادة التحويلية، فيما تختلف عنها في تركيزها على دراسة واقع القيادة التحويلية فقط دون ربطها مع متغيرات أخرى، حيث تناولت دراسة (مرتكوش، 2023) الميزة التنافسية، ودراسة (Hadiyati et al, 2023) بيئة العمل والأداء، ودراسة (Karimi et al, 2023) الابتكاري ورأس المال النفسي، ودراسة (AlJabouri, 2023) التدريب والتطوير، ودراسة (أرباب، 2022) أداء العاملين، ودراسة (ديب وآخرون، 2021) الالتزام التنظيمي.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث تم تطبيقها في مجال المنظمات الرياضية، في حين طبقت باقي الدراسات في مجالات أخرى، حيث تناولت دراسة (مرتكوش، 2023) التطبيق في مجال شركات الاتصالات، ودراسة (Karimi et al, 2023) في مجال المؤسسات الزراعية، ودراسة (أرباب، 2022) في مجال الشركات الغذائية، فيما طبقت باقي الدراسات في المجال التعليمي.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أبعاد القيادة التحويلية المدروسة حيث اعتمدت هذه الدراسة خمس أبعاد للقيادة التحويلية هي (التأثير المثالي - التحفيز - الاستثارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين)، فيما تبنت كل من دراسة (مرتكوش، 2023) و(ديب وآخرون، 2021) أربع أبعاد للقيادة التحويلية هي (التأثير المثالي - البعد الذاتي - التحفيز العقلي - الدافع الإلهامي)، كما تناولت دراسة (AlJabouri, 2023) ثلاث أبعاد للقيادة التحويلية هي (النصيحة الفكرية - الدافع الملهم - تمكين العاملين).
- ساهمت الدراسات السابقة في تكوين المفاهيم النظرية للدراسة وتحديد المنهج المتبع في الدراسة وبناء أداة الدراسة ومقاييسها.

تحديد مشكلة الدراسة:

يعد موضوع القيادة من المواضيع البالغة في الأهمية في حياة المجتمعات وفي كل المؤسسات والمنظمات، لذلك تحتاج هذه المنظمات إلى قيادات يتحملون المسؤولية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وحيث أن المنظمات الرياضية تشهد تطوراً سريعاً وتغيراً مستمراً مما يستدعي إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية المتبعة واستبدالها بأنماط قيادية حديثة كالقيادة التحويلية التي تتميز بقدرتها العالية على قيادة المنظمة الرياضية في مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير في سلوكيات العاملين وبالتالي زيادة كفاءة هذه المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها وتنفيذ رؤيتها.

ومن هنا كان لا بد من تسليط الضوء على واقع تطبيق هذا النمط القيادي في إحدى أهم المنظمات الرياضية في سورية، ومعرفة مستويات كل من أساليب القيادة التحويلية في هذه المنظمة، لتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى تبني نمط القيادة التحويلية من قبل القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية؟

فرضيات الدراسة:

H1 - إن واقع تطبيق نمط القيادة التحويلي من قبل القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H1-1 - إن واقع تطبيق التأثير المثالي لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

H1-2 - إن واقع تطبيق التحفيز لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

H1-3 - إن واقع تطبيق الاستثارة الفكرية لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

H1-4 - إن واقع تطبيق الاعتبارية الفردية لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

H1-5 - إن واقع تطبيق التمكين لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

H2- إن التأثير المثالي هو الأسلوب الأعلى تطبيقاً لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة من بين أبعاد القيادة التحويلية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. الكشف عن واقع تطبيق أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية.
2. التعرف على أساليب القيادة التحويلية الأكثر وضوحاً لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية:

- تمثل هذه الدراسة إضافة جديدة في الفكر الإداري الحديث من خلال تناولها لأحد أهم الأساليب القيادية الحديثة كمدخل لرفع كفاءة إدارة المنظمات.
- ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تفرقت بدراسة واقع تطبيق نمط القيادة التحويلية.

الأهمية العملية:

- تمكّن هذه الدراسة القيادات الإدارية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية من معرفة نمط القيادة المتبع لديهم ومدى قربهم من نمط القيادة التحويلي.
- تشكل هذه الدراسة إضافة عملية من خلال التطبيق على إحدى المنظمات الرياضية في سورية، حيث ستقدم لإدارة هذه المنظمة مقترحات تعزز من تطبيق نمط القيادة التحويلية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية Transformational Leadership: مدخل جديد للقيادة الإدارية، يقوم من خلالها القياديون في المنظمة بسلسلة من الأعمال لتحفيز مرؤوسيهيهم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة، وبعث مشاعر مرؤوسيهيهم، وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم ودفع هؤلاء المرؤوسيين بتوظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية لمصلحة المنظمة (الجهني وآخرون، 2018: 66).

الإدارة الرياضية **Sport Management**: وهي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، إضافةً إلى تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات (عبد الغني وشرف الدين، 2010: 15).

الإطار النظري:

1- مفهوم القيادة:

أثار مفهوم القيادة كأحد المفاهيم السلوكية الكثير من النقاش والخلاف، وتباينت التعاريف التي تناولته في الفكر الإداري، فقد عرف (Eren 2010: 116) القيادة بأنها مزيج من المهارات والمعرفة لتجميع مجموعة من الأشخاص حول أهداف معينة وتحفيز الأفراد على تحقيق هذه الأهداف، كما عرف الشريف (2015: 13) القيادة بأنها الدور المقصود والأثر الإيجابي الذي يقوم به القائد في تعامله مع العاملين معه، بأسلوب محبب من أجل الوصول لغايات محددة، وعبر الكلالدة (2018: 51) عن القيادة بأنها العملية التي يؤثر فيها القائد في الآخرين وتحمل في جوهرها مخزون الفرد المعرفي من معتقدات وقيم وسلوك ومعرفة ومهارات.

من خلال التعريفات السابقة يمكن التعبير عن القيادة بأنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها الفرد، والتي تمكنه من التأثير في الجماعة في ظل تفاعل صفاته الشخصية مع موقف معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه.

2- نشأة ومفهوم القيادة التحويلية:

ظهر مفهوم القيادة التحويلية نتيجة لما شهده عقد السبعينات من القرن الماضي من تطور في نظريات القيادة، ويعتبر داونتون جي في (Downton, J, V. هو أول من استخدم مصطلح القيادة التحويلية في كتابه القيادة الثورية Rebel Leadership (درويش، 2009: 112)، ويشير بابكر (2015: 25) أن مصطلح Transformational Leadership تُرجم في الدراسات العربية: القيادة التحويلية، قيادة إحداث التغيير، أو قيادة التغيير، مقابل مصطلح Transactional Leadership والذي تُرجم: القيادة التبادلية، قيادة التعامل أو القيادة الإجرائية، وذكر جلاب (2011: 117) أن ظهور مفهوم القيادة التحويلية أول ما ظهر في عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز مكريجور Burns Macgregor الذي بين أن القائد التحويلي هو القائد الذي يميز ويكتشف الحاجات الحالية والمطالب الخاصة بالمرووسين المحتملين.

أما بالنسبة لمفهوم القيادة التحويلية فلا يزال هذا المفهوم يكتنفه الغموض حيث تعددت وجهات النظر في تعريفها للقيادة التحويلية. فبحسب برينز مكريجور Burns Macgregor فالقيادة التحويلية هي اشتراك القائد مع المرووسين في صنع القرار من خلال تكوين روابط بين القائد ومن يعمل معه تزيد من دافعيتهم جميعاً للعمل وتعزز من أخلاقهم وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات، وإشعار المرووس بدوره في صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي، مما يولد ولاءً تنظيمياً لدى فريق العمل ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ومن ثم مخرجاتها (بن ساسي وآخرون، 2020: 3)، وفي نفس الإطار يري بيرنارد باس Bernard Bass أن القيادة التحويلية هي عبارة عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القيايين ليحفزوا مرووسيهيهم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة، ويعتبر مشاعر مرووسيهيهم قدماً، وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم ودفع هؤلاء المرووسين بتوظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة (أرباب، 2022: 109)، ويرى الجهني وآخرون (2018: 66) بأنها مدخل جديد للقيادة

الإدارية، يقوم من خلالها القياديون في المنظمة بسلسلة من الأعمال لتحفيز مرؤوسيهـم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة، ويعث مشاعر مرؤوسيهـم، وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم ودفع هؤلاء المرؤوسين بتوظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية لمصلحة المنظمة، وعليه تعرف الباحثة القيادة التحويلية بأنها نمط حديث من أنماط الإدارة تتضمن مجموعة من العمليات المتتابعة التي تهدف إحداث التغيير في المنظمة، يتشارك من خلالها القائد الإداري العملية القيادية مع العاملين، ويهتم باحتياجاتهم ومتطلباتهم، ويمنحهم المجال للمشاركة في تقدير المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرار بشكل جماعي وفعال، بحيث يشعر العامل بأنه جزء مهم من الفريق ولديه انتماء للمنظمة ويبدل كل ما في وسعه لتحقيق مصلحتها العليا وأهدافها الاستراتيجية.

3- مبادئ وأنماط القيادة التحويلية:

أورد كوهرل Koehler وبانكوسكي Pankowski مبادئ القيادة التحويلية وهي كما يلي (صوص، 2021: 25-26):
- النظر للمنظمة كنظام من خلال اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد.

- إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين.
- إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم.
- تمكين الأفراد وفرق العمل من خلال منح المرؤوسين الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية
- تقييم العمليات الإدارية من خلال القيام بتقييم المدخلات، والنشاطات، والنتائج، والتركيز على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات للإحاطة الشاملة بها.
- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر عبر إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.
- بث روح التغيير المستمر لتطوير الأداء وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

4- أبعاد القيادة التحويلية:

تمكن بعض الباحثين مثل أفوليو Avolio من تطوير أربعة أبعاد للقيادة التحويلية أطلق عليها (4 Is) وهي (العزائبة، 2020: 20-22):

- التأثير المثالي Idealized Influence: ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس العاملين لديه، مما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.
- التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation: ويعني امتلاك القائد للقدرة على إيصال توقعاته إلى الآخرين، وكذلك استخدامه للرموز لتركيز جهود العاملين، والتعبير عن الأهداف المهمة للمنظمة بطريقة بسيطة.
- الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation: ويقصد بها حفز جهود العاملين أو المرؤوسين للابتكار والإبداع، والتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة، والسماح لهم بمناقشة قائدهم دون انتقاد لهم من قبله.

- الفردية Individualized Consideration: وتعني اهتمام القائد بالعاملين من خلال استماعه إلى مشاكلهم والعمل على معالجتها، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والإنجاز، وإدراكه الفروق الفردية فيما بينهم.
- ويضيف المفكرون إلى هذه الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية بُعد خامس هو التمكين Empowerment الذي يعد أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث يُعرف بأنه عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار.

الدراسة الميدانية:

نوع الدراسة ومنهجها:

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتبر بمثابة مظلة واسعة ومرنة تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية والميدانية، كما أن هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وهو يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يركز على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة بهدف فهم مضمونها والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع (المشوخي، 2002).

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات وذلك بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، حيث تم تصميم الاستبانة المناسبة لقياس المتغيرات المدروسة والعلاقة بينها باستخدام مقياس لا يكرت الخماسي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية البالغ عددهم (336) شخص، بواقع (57) قيادي و(279) عامل، حيث تم تحديد حجم العينة بـ (181) مفردة وذلك بالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات في حال كان مجتمع البحث معروف، وتم استرداد (157) استبانة صالحة للتليل بنسبة 86.7% من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، ثم تم تفرغ البيانات وترميزها على برنامج Microsoft Excel ثم تصديرها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة رقم 26 ل يتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

تحليل البيانات واختبار الفروض:**1. صدق وثبات المقياس:**

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال مراجعة الاستبانة وعرضها على عدد من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، ليتم إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية، أما بالنسبة لثبات الاستبانة والذي يعني الحصول على نفس النتائج في حال القياس عدة مرات، فقد استخدمت الباحثة اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقاييس المستخدمة، ويبين الجدول (1) ثبات المقاييس المستخدمة حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ لكل منها أكبر من 0.60 مما يدل على جودة أسئلة الاستبيان وبالتالي يمكن القول أن اعتمادية المقياس محققة والبيانات صالحة للتحليل والإجابة على تساؤلات البحث وفرضياته.

جدول (1) - اختبار ثبات المقياس

المقياس	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
التأثير المالي	0.875
التحفيز	0.872
الاستشارة الفكرية	0.888
الاعتبارية الفردية	0.853
التمكين	0.866
كامل المقياس	0.961

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

2. صدق الاتساق الداخلي:

لقياس الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين عبارات كل محور من محاور المقياس، حيث يبين الجدول (2) التالي قيم معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والعبارات التي تقيسه وفق التالي:

جدول (2) - قيم معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والعبارات التي تقيسه

المقياس	مجال معاملات الارتباط	قيمة الدلالة
التأثير المالي	0.577-0.765	0.000
التحفيز	0.549-0.780	0.000
الاستشارة الفكرية	0.572-0.720	0.000
الاعتبارية الفردية	0.541-0.712	0.000
التمكين	0.532-0.696	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والفقرات التي تقيس كل منها كانت متوسطة إلى مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل هذه المحاور، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

3. اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية استخدمت الباحثة تحليل One-Sample T-Test لمعرفة إذا ما كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة على كل فقرة من فقرات محاور الدراسة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3.4) أم تختلف عنها جوهرياً، حيث يتبين فيما يلي نتائج هذه الفرضيات:

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H1 - إن واقع تطبيق التأثير المثالي لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال بيان قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالتأثير المثالي:

جدول (3) - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى لمستوى تطبيق التأثير المثالي

المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التأثير المثالي
1	يوجد فرق معنوي	0.000	0.615	4.38	1. يتمتع القياديون في إدارة الإعداد البدني والرياضة بسلوك أخلاقي عالى
2	يوجد فرق معنوي	0.000	0.647	4.34	2. يعتبر القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة قذوة حسنة للعاملين في قوهم وعملهم وسلوكهم
3	يوجد فرق معنوي	0.000	0.712	4.33	3. يلتزم القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة بالمثل والقيم التي تتناسب مع رؤية الإدارة ورسالتها
4	يوجد فرق معنوي	0.000	0.760	4.26	4. يحظى القياديون في إدارة الإعداد البدني والرياضة بالتقدير والاحترام من قبل العاملين في الإدارة
6	يوجد فرق معنوي	0.000	0.776	4.21	5. يُظهر القياديون في إدارة الإعداد البدني والرياضة ثقة بالنفس وشجاعة بالتصرف
7	يوجد فرق معنوي	0.000	0.847	4.08	6. يمتلك القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة القدرة على التأثير بالعاملين وإقناعهم والالتفات حوله
8	يوجد فرق معنوي	0.000	0.923	4.01	7. يتجاوز القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة مصالحهم الذاتية بهدف تحقيق مصلحة الإدارة ككل
5	يوجد فرق معنوي	0.000	0.852	4.24	8. يشجع القياديون في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين فيها على العمل بروح الفريق الواحد
	يوجد فرق معنوي	0.000	0.852	4.23	النتيجة الإجمالية للتأثير المثالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول (3) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول التأثير المثالي يبلغ (4.23)، وانحراف معياري يبلغ (0.852) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $sig=0.000 < 0.05$ ، مما يدل على أن واقع تطبيق التأثير المثالي لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس التأثير المثالي اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارة 1/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس التأثير

المثالي والتي تشير إلى تمتع القيايين في إدارة الإعداد البدني والرياضة بسلوك أخلاقي عالي، فيما احتلت العبارة /7/ المرتبة الأخيرة من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى تجاوز القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة مصالحهم الذاتية بهدف تحقيق مصلحة الإدارة ككل.

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H2 – إن واقع تطبيق التحفيز لدى القيايات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع. يبين الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال بيان قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالتحفيز:

جدول (4) – نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية لمستوى تطبيق التحفيز

المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التحفيز
4	يوجد فرق معنوي	0.000	0.834	4.21	9. يوجه القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة
1	يوجد فرق معنوي	0.000	0.710	4.24	10. يُشعر القيايون في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين بالثقة بالنفس أثناء أدائهم لمهامهم
1	يوجد فرق معنوي	0.000	0.573	4.24	11. يعمل القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة على بث روح الحماس لدى العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم
4	يوجد فرق معنوي	0.000	0.759	4.21	12. يعبر القيايون في إدارة الإعداد البدني والرياضة عن تقديرهم لأداء العاملين المميزين في المناسبات المختلفة
7	يوجد فرق معنوي	0.000	0.901	4.14	13. يشجع القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين لتحقيق إنجازات مميزة
7	يوجد فرق معنوي	0.000	0.804	4.14	14. يشجع القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
3	يوجد فرق معنوي	0.000	0.789	4.22	15. يحث القيايون في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين على المبادرة والإبداع في العمل
6	يوجد فرق معنوي	0.000	0.809	4.19	16. يزيد القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة من تفاؤل العاملين بالمستقبل
	يوجد فرق معنوي	0.000	0.772	4.19	النتيجة الإجمالية للتحفيز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول (4) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول التحفيز يبلغ (4.19)، وانحراف معياري يبلغ (0.772) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $0.05 < sig = 0.000$ ، مما يدل على أن واقع تطبيق التحفيز لدى القيايات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس التحفيز اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارتان /10/ و /11/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس التحفيز واللتين تشيران إلى شعور القيايين في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين بالثقة بالنفس أثناء أدائهم لمهامهم، وقيامهم ببث روح الحماس لدى العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم، فيما احتلت العبارتان /13/ و /14/

المرتبة الأخيرة من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتتين تشيران إلى تشجيع القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين لتحقيق إنجازات مميزة وتبادل الخبرات فيما بينهم.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H3 – إن واقع تطبيق الاستشارة الفكرية لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال بيان قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالاستشارة الفكرية:

جدول (5) – نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة لمستوى تطبيق الاستشارة الفكرية

المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستشارة الفكرية
1	يوجد فرق معنوي	0.000	0.758	4.25	17. يشجع القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين على تقاسم آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم
6	يوجد فرق معنوي	0.000	0.661	4.17	18. يشجع القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين على تطبيق أفكار ووسائل جديدة في العمل
6	يوجد فرق معنوي	0.000	0.763	4.17	19. يثمن القياديون في إدارة الإعداد البدني والرياضة وجهات النظر المختلفة للعاملين حتى وإن كانت مخالفة لرأيه الشخصي
8	يوجد فرق معنوي	0.000	0.790	4.12	20. يشجع القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين على ابتكار أساليب إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم
3	يوجد فرق معنوي	0.000	0.757	4.20	21. يعمل القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة على تجسيد أفكار العاملين على أرض الواقع
2	يوجد فرق معنوي	0.000	0.698	4.21	22. ينقل القياديون في إدارة الإعداد البدني والرياضة إلى العاملين مدى الحاجة إلى التغيير نحو الأفضل والارتقاء بمستوى العمل في الإدارة
3	يوجد فرق معنوي	0.000	0.740	4.20	23. يوفر القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة البيئة التي تحفز العاملين على الابتكار في عملهم العاملين
3	يوجد فرق معنوي	0.000	0.676	4.20	24. يشارك القياديون في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم
	يوجد فرق معنوي	0.000	0.730	4.19	النتيجة الإجمالية للاستشارة الفكرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول (5) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول الاستشارة الفكرية يبلغ (4.19)، وانحراف معياري يبلغ (0.730) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $sig=0.000 < 0.05$ ، مما يدل على أن واقع تطبيق الاستشارة الفكرية لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس الاستشارة الفكرية اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارة 17/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس الاستشارة الفكرية والتي تشير إلى تشجيع القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، فيما احتلت العبارة 20/ المرتبة الأخيرة من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى تشجيعهم العاملين على ابتكار أساليب إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم.

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H4 - إن واقع تطبيق الاعترافية الفردية لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع. يبين الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال بيان قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالاعترافية الفردية:

جدول (6) - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة لمستوى تطبيق الاعترافية الفردية

المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستشارة الفكرية
3	يوجد فرق معنوي	0.000	0.708	4.17	25. يهتم القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة بالأمر المتعلقة بالعملين مثلما يهتمون بالأمر المتعلقة بالعمل
3	يوجد فرق معنوي	0.000	0.711	4.17	26. يراعي القياديون إدارة الإعداد البدني والرياضة الفروق الفردية بين العاملين
3	يوجد فرق معنوي	0.000	0.661	4.17	27. يستمع القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة باهتمام للعاملين عند تحدثهم معهم
1	يوجد فرق معنوي	0.000	0.750	4.25	28. يحاول القياديون في إدارة الإعداد البدني والرياضة معرفة ما يحتاجه العاملون، ويساعدونهم في الحصول عليه
8	يوجد فرق معنوي	0.000	0.702	4.14	29. يهتم القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة بمشاعر العاملين في الإدارة
6	يوجد فرق معنوي	0.000	0.838	4.18	30. يراعي القياديون في إدارة الإعداد البدني والرياضة ظروف العاملين عند تكليفهم بالمهام
2	يوجد فرق معنوي	0.000	0.716	4.21	31. يشارك القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين في المناسبات الشخصية والاجتماعية
7	يوجد فرق معنوي	0.000	0.774	4.16	32. يوفر القياديون في إدارة الإعداد البدني والرياضة فرص التدريب والتعلم للعاملين كل حسب احتياجاته
	يوجد فرق معنوي	0.000	0.732	4.18	النتيجة الإجمالية للاعترافية الفردية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول (6) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول الاعترافية الفردية يبلغ (4.18)، وانحراف معياري يبلغ (0.732) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $0.000 < sig < 0.05$ ، مما يدل على أن واقع تطبيق الاعترافية الفردية لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس الاعترافية الفردية اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارة /28/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس الاعترافية الفردية والتي تشير إلى محاولة القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة معرفة ما يحتاجه العاملون ومساعدتهم في الحصول عليه، فيما احتلت العبارة /29/ المرتبة الأخيرة من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى اهتمام القادة بمشاعر العاملين في الإدارة.

• اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H5 - إن واقع تطبيق التمكين لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع. يبين الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من خلال بيان قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالتمكين:

جدول (7) - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة لمستوى تطبيق التمكين

المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التمكين
6	يوجد فرق معنوي	0.000	0.682	4.21	33. يتق القياديون في إدارة الإعداد البدني والرياضة بقدرات العاملين ويعلمون على تعزيزها
1	يوجد فرق معنوي	0.000	0.682	4.26	34. يشجع القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين على تحمل المسؤولية
3	يوجد فرق معنوي	0.000	0.789	4.22	35. يناقش القياديون في إدارة الإعداد البدني والرياضة مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية
1	يوجد فرق معنوي	0.000	0.651	4.26	36. يحرص القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة على تقديم المعلومات اللازمة لأداء مهامهم
3	يوجد فرق معنوي	0.000	0.721	4.22	37. يدعم القياديون في إدارة الإعداد البدني والرياضة ممارسة كل فرد للصلاحيات الممنوحة له دون التعدي عليها
7	يوجد فرق معنوي	0.000	0.714	4.18	38. يقدم القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة تصوراً شاملاً للعمل مع ترك الاهتمام الأكبر للعاملين لتنفيذه
8	يوجد فرق معنوي	0.000	0.668	4.14	39. يفوض القياديون في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين ببعض صلاحياتهم وفق أسس علمية
3	يوجد فرق معنوي	0.000	0.730	4.22	40. يحرص القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض العاملين ببعض صلاحياتهم
	يوجد فرق معنوي	0.000	0.704	4.21	النتيجة الإجمالية للتمكين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول (7) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول التمكين يبلغ (4.21)، وبانحراف معياري يبلغ (0.704) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $sig=0.000 < 0.05$ ، مما يدل على أن واقع تطبيق التمكين لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس التمكين اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارتان /34/ و /36/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس التمكين واللتين تشيران إلى تشجيع القادة في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين على تحمل المسؤولية وحرصهم على تقديم المعلومات اللازمة لأداء مهامهم، فيما احتلت العبارة /39/ المرتبة الأخيرة من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى تفويض القياديين في إدارة الإعداد البدني والرياضة العاملين ببعض صلاحياتهم وفق أسس علمية.

بالعودة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى لبيان واقع تطبيق نمط القيادة التحويلي لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية، يبين الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال بيان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل $One-Sample T-Test$:

جدول (8) - نتائج اختبار الفرضية الرئيسية لمستوى تطبيق نمط القيادة التحويلي

النتيجة	(sig.)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القيادة التحويلية
يوجد فرق معنوي	0.000	13.398	0.758	4.20	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول نمط القيادة التحويلية يبلغ (4.20)، وانحراف معياري يبلغ (0.758) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $sig=0.000 < 0.05$ وبلغت قيمة t (13.398)، مما يدل على أن واقع تطبيق نمط القيادة التحويلية لدى القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، وبالتالي تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى. وبالنظر إلى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية السابقة نجد أن التأثير المثالي كان الأكثر تطبيقاً من بين أبعاد القيادة التحويلية بحسب قيمة المتوسط الحسابي وبالتالي تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية، وقد حلّ التمكين في المرتبة الثانية، ثم التحفيز والاستثارة الفكرية بنفس المرتبة وقيمة المتوسط الحسابي، وأخيراً الاعتبارية الفردية.

النتائج والمناقشة:

في ضوء الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن واقع تطبيق نمط القيادة التحويلية من قبل القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، وتعدّ الباحثة ذلك إلى أن تعيين واختيارات القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة يتم ضمن معايير ومواصفات محددة أهمها الخبرة والكفاءة في المجال الإداري والرياضي، وبالتالي يجد هؤلاء أنفسهم قدوة للعاملين لديهم، فيلتزمون بالقيم والمثل التي تتناسب ورؤية المنظمة ورسالتها، وبحيث ينعكس ذلك في تعاملاتهم مع العاملين لديهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مرتكوش، 2023) التي أشارت إلى شركة سيرينل للاتصالات في سورية تتبنى السلوك القيادي التحويلي بمستوى مرتفع، فيما تختلف مع نتيجة دراسة (عبد الباقي وسفيان، 2020) التي خلصت إلى أن درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية من قبل الرؤساء بمؤسسة سونلغاز في الجزائر جاء بمستوى متوسط.
- إن واقع تطبيق التأثير المثالي من قبل القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، حيث حلّ التأثير المثالي في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة التحويلية من حيث مستوى التطبيق بحسب آراء أفراد العينة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بحرص القيادات في المنظمة وشعورهم بمسؤولية الموقع الوظيفي الذي يحتم عليهم أن يكونوا قدوة للعاملين فيها، فيتمثلون بقيم وأخلاق عالية ليعكس ذلك بشكل إيجابي لعلاقتهم مع العاملين وعلى أسلوب العمل داخل المنظمة متجاوزين في ذلك أهدافهم الذاتية لتحقيق أهداف الإدارة ككل، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أرياب، 2022) التي أوضحت موافقة أفراد العينة بشدة على جميع عبارات محور التأثير المثالي في شركة كوفتي للمواد الغذائية في الخرطوم.

- إن واقع تطبيق التحفيز من قبل القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع ، وقد حل التحفيز في المرتبة الثالثة إلى جانب الاستثارة الفكرية بين أبعاد القيادة التحويلية من حيث مستوى التطبيق، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بامتلاك القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة للحماس والرغبة في العمل، وأن شغل هذا المركز القيادي لم يكن لولا جهد وعمل تم بذلهم خلال سنوات عديدة، وهذا الحماس يدفعهم لتحفيز العاملين نحو العمل، بحيث يتم تعزيز القيم الإيجابية داخل المنظمة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العزايزة، 2020) التي أشارت إلى أن درجات تقدير مجال التحفيز الإلهامي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة الوسطى كانت كبيرة.
- إن واقع تطبيق الاستثارة الفكرية من قبل القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، حيث كانت الاستثارة الفكرية في المرتبة الثالثة إلى جانب التحفيز بين أبعاد القيادة التحويلية من حيث مستوى التطبيق بحسب آراء أفراد العينة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بإيمان القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة بأهمية التغيير نحو الأفضل والذي يتطلب الانفتاح على العاملين وتقبلهم لوجهات النظر المختلفة، وحثهم على تقديم الأفكار والمقترحات، وتطبيق وسائل جديدة في العمل، حيث يهدف كل هذا بمجموعه إلى الارتقاء بمستوى العمل في الإدارة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عموري، 2020) التي بينت وجود مستوى مرتفع للاستثارة الفكرية لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.
- إن واقع تطبيق الاعتبارية الفردية من قبل القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، وقد حلت في المرتبة الأخيرة من بين أبعاد القيادة التحويلية من حيث مستوى التطبيق بحسب آراء أفراد العينة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة تم تعيينهم واختيارهم من نفس المجال الرياضي والإداري، حيث تدرجوا بالمناصب الوظيفية حتى وصلوا إلى هذه المستويات، وبالتالي لديهم الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، ومراعاة ظروف العاملين والفروق الفردية فيما بينهم، وتلبية احتياجاتهم الفردية ومساعدتهم في الحصول عليها، وتنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ديب وآخرون، 2021) التي أشارت إلى موافقة أفراد العينة على مستوى الاعتبارية الفردية لدى القيادات الجامعية في جامعة تشرين في سورية.
- إن واقع تطبيق التمكين من قبل القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، وقد حل التمكين في المرتبة الثانية من بين أبعاد القيادة التحويلية من حيث مستوى التطبيق بحسب آراء أفراد العينة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بإيمان القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة بأهمية دور كل فرد في المنظمة، ويقفون بقدرات العاملين ويعززونها، لذلك فهم يدعمون ممارسة كل فرد لصلاحياته ويشجعونهم على تحمل المسؤولية، ويقدمون التسهيلات والمعلومات اللازمة لأداء المهام، إضافة إلى أنهم يفوضون العاملين ببعض صلاحياتهم مع الحرص على تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند التفويض، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (آل ناصر والغامدي، 2022) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لُبعد التمكين لدى القادة الأمنيين في شرطة منطقة مكة المكرمة.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

يمكن تلخيص استنتاجات الدراسة كما يلي:

- تمارس القيادات في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية نمط القيادة التحويلية بجميع أبعادها (التأثير المثالي - التحفيز - الاستثارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين) بشكل مرتفع.

- كانت ملامح التأثير المثالي الأكثر وضوحاً من بين أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات في المنظمة محل البحث، يليه التمكين، ثم التحفيز والاستثارة الفكرية بنفس المستوى، وأخيراً الاعتبارية الفردية.

التوصيات:

- بعد عرض ومناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية توصي الباحثة بما يلي:
- تعزيز المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في إدارة الإعداد البدني والرياضة، والتركيز على القيادة التحويلية التي تسهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية للعاملين ورفع سوية أدائهم.
- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين لممارسة نمط القيادة التحويلية دون قيود ضوابط تحد من الحصول على أفضل النتائج الممكنة من تطبيقها.
- إتاحة الفرصة الكاملة للعاملين لإبراز مواهبهم وقدراتهم الوظيفية على المستوى الفردي والجماعي، وإبراز هذا الإنجازات على مستوى المنظمة كاملة.
- تعزيز الاهتمام بالحاجات الإنسانية والشخصية للعاملين، ومراعاة ظروفهم ومشاعرهم والفروق فيما بينهم، ومشاركتهم الرأي في كل ما يتعلق بعملهم وتجسيد أفكارهم على أرض الواقع.
- اعتماد خطة برنامج تدريبي يستهدف القادة الإداريين في إدارة الإعداد البدني والرياضة ويكزس نتائج هذه الدراسة في تدعيم مهارات القيادة التحويلية.

Reference

- Al-Jubouri Ziad Tariq Khalil. "The Role of Transformational Leadership for Human Resource Managers in Training and Development". International Journal of Professional Business Review, V8, N4, 2023, p 1-19.
- Al-Juhani et al. "Contemporary models of leadership." Library of Law and Economics, 1st edition, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, 2018.
- Al-Kalalda, Mahmoud. "Administrative Leadership", Zahran Publishing House, 1st edition, Amman, Jordan, 2018.
- Al-Mashoukhi, Muhammad Suleiman. "Scientific Research Techniques and Methods, First Edition", Cairo, Dar Al-Fikr Al-Arabi, 2002.
- Al Nasser Hatem bin Fahd Saeed, Al-Ghamdi Muhammad Ahmed. "The impact of transformational leadership on administrative decision-making in the security institution: an applied study on the Makkah Al-Mukarramah region police." Arab Journal of Arts and Human Studies, Arab Foundation for Education, Science and Arts, Volume 6, Issue 23, Egypt, 2022.
- Al-Tuwaijri, Haila Mandil Muhammad. "Transformational leadership and its relationship to the effectiveness of decision-making among heads of educational supervision departments in the city of Buraidah in the Qassim region: a field study." Journal of Educational and Psychological Sciences, 2017, 3-18.
- Al-Sharif, Saud bin Saad bin Zaid. "The degree to which secondary school principals in Taif Governorate practice transformational leadership and its relationship to teachers' job satisfaction." Master's thesis, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia, 2015.
- Abdel Baqi Hayat, Sufyan Koded. "The effect of transformational leadership on employees' job performance." Journal of Innovation and Marketing, Belhaj Bouchaib University Center Ain Toughment, Volume 7, Issue 1, Algeria, 2020.
- Abdul Ghani Noman, Sharaf Al-Din Latifa Abdullah. "Sports Management". Ministry of Culture and Information for Printing and Publishing, 1st edition, Kingdom of Bahrain, 2010.

- Al-Azayza, Shahid Khaled Suleiman. *"Transformational leadership among secondary school principals and its relationship to teachers' creative behavior."* Master's thesis, Al-Aqsa University, Palestine, 2020.
- Amouri, Fida Imad. *"Transformational leadership and its relationship to the effectiveness of academic staff performance in Palestinian universities in the northern West Bank from the point of view of deans and department heads."* Master's thesis, An-Najah National College, Nablus, Palestine, 2020.
- Arbab, Noha Othman Abdul Majeed Muhammad. *"The impact of transformational leadership on employee performance: A case study: Kofti Foodstuff Company - Khartoum."* Arab Journal for Science Publishing AJSP, Issue 45, 2022.
- Babiker, Kamal al-Din Hassan Ali. *"Transformational leadership and administrative creativity."* Arab Organization for Administrative Development, League of Arab States: Cairo, 2015.
- Bin Sassi Muhammad Al-Saleh, Bin Omar Anwar, Kahlawi Youssef. *"The role of transformational leadership in improving human resources skills: A case study: Al-Muqrin Municipality - Al-Wadi."* Master's thesis, Shahid Hama Lakhdar University, El Oued, Algeria, 2020.
- Darwish, Muhammad Ahmed. *"Leadership theories and strategies for acquiring power."* World of Books, Irbid, Jordan, 2009.
- Deeb Kinda Ali, Issa Jamil, and Sayouh Wael. *"The role of transformational leadership in achieving organizational commitment among workers in Syrian universities: a field study on Tishreen University."* Tishreen University Journal of Economic and Legal Sciences, Volume 43, Issue 6, 2021.
- Eren, E. *"Organizational Behavior and Psychology. Beta Basim, Istanbul. Deruntz Bruce, Meier Ron, "An Evaluative Approach to Successfully Implementing".* Technology Interface Journal, Vol. 10, No 3, 2010, p. 8.
- Hadiyati Ernani, Waskito Allis Martan, Mulyono Sugeng. *"Effects of Transformational Leadership and Work Environment towards Employee Performance Moderated By Motivation".* International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Volume 12 Issue 5, 2023, PP 12-21.
- Jallab, Ihsan Dahash. *"Managing organizational behavior in the era of change."* Safaa Publishing and Distribution House, Amman, Jordan, 2011.
- Karimi Saeid, Malek Farzaneh Ahmadi, Farani Ahmad Yaghoubi and Liobikien Genovaite. *"The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital".* Sustainability Journal (mdpi), 2023.
- Murtakoush, Naeem. *"The impact of transformational leadership on achieving competitive advantage from the perspective of Syriatel employees in Damascus."* Damascus University, Journal of Economic and Political Sciences, Volume 29, Issue 3, 2023.
- Soos, Yahya Imad. *"Transformational leadership and its relationship to effective decision-making in Palestinian sports federations."* Master's thesis in Physical Education, An-Najah University, Nablus, Palestine, 2021.

