



## القيادة التحويلية وأثرها على إتخاذ القرار الإداري بالإتحادات الرياضية بدولة الكويت

د. يسرى فيصل دهش العطير

دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية موجهة  
فنية للتربية البدنية بنات بدولة الكويت

### الملخص



يهدف البحث إلى التعرف على القيادة التحويلية وأثرها على إتخاذ القرار الإداري بالإتحادات الرياضية بدولة الكويت، استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمة لطبيعة البحث، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية حصر شامل للمسئولين بالإتحادات الرياضية بدولة الكويت، مجتمع البحث الكلي (118) وعدد العينة الاستطلاعية (20) والعينة الأساسية (98)، وكانت أهم النتائج أن: القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على إتخاذ القرار الإداري وتوجيه أداء العاملين في تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات الإتحادات الرياضية وحاجات المجتمع المحلي، وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل الإتحادات الرياضية، وتقديم نموذج سلوكي يحتذي به في إتخاذ القرار الإداري.

### المقدمة ومشكلة البحث

المؤسسة الرياضية في ضوء التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات.

وهي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة، وهي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية. (1: 7)

فهي تمثل العملية التي يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. (15: 166)

نظراً للتحديات التي تواجه المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة، قد تطلب ذلك أن تكون هناك قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحديات، تؤمن بأن الطريق إلى النجاح والتميز يحتاج إلى عملية تكيف مستمر مع التغيرات الخارجية، وانسجام وتوافق ووضوح رؤية داخلية وقدرة على إتخاذ القرار.

وتمثل القيادة التحويلية Transformational Leadership استجابة لمتطلبات المجتمع لتحقيق الفعالية في أداء المنظمات، وحث الحماس والدافعية بنفوس العاملين في المؤسسات الخدمية لمواجهة التغيير وزرع الأمل في المستقبل وإتاحة الفرصة لإتخاذ القرار الإداري في

يمكن تحديد هذه الاهداف بدون اصدار قرارات ادارية داخل الجهاز الاداري (7):  
(37)

فالقرار الإداري هو الاداة والوسيلة المعبرة عن مدي نجاح الادارة او فشلها في استثمار الموارد البشرية والمادية، وهو شأنه مثل المقذوف الناري من الصعب استرجاعه وانما يمكن مواجهة الموقف باتخاذ قرار جديد، والغرض من أي قرار هو مواجهة موقف معين او القيام باجراءات محددة او حل لمشاكل قديمه، ومن ثم فان الالتجاء الى خطة علمية وعملية عند اتخاذ القرار امر تفرضه الادارة السليمة باعتبارها عماد الاجهزة الادارية. (13: 115)

وتعتبر عملية اتخاذ القرار المحك الرئيسي لقياس قدرة القائد والاداري لانها جوهر قيادته ودليل حكمته، فهي الاساس في تقرير مستقبل الهيئة نجاحا او خلا او انحرافا، وهي الاساس ايضا في بث الحماس في نفوس العاملين ورفع روحهم المعنوية ولهذا فهي من ادق واصعب العمليات الادارية. (11: 317)

وتري **عفاف عبد المنعم (2001م)** إن اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين البدائل، وترتبط ارتباطا وثيقا بكل الوظائف التقليدية للادارة، فالاداري عندما يؤدي وظيفة التخطيط او التنظيم أو الرقابة فهو في واقع الامر يقوم بعملية اتخاذ قرار معين، فعملية اتخاذ القرارات عملية ديناميكية تتكون من الكثير من الخطوات المرتبطة ببعضها البعض. (9: 102)

#### مشكلة البحث:

تسعي المؤسسات المجتمعية بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة

كما عرفها ليكرت **Likert** المشار إليه في العجمي (2008م) القيادة بأنها: "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق الأهداف المشتركة". (12: 18)

أما **ستوجل Stogdill** المشار إليه في المؤمني (2008م) فذكر بأنها: "عملية التأثير في نشاط جماعة منظمة باتجاه تحديد أهدافها وتنفيذ هذه الأهداف" (14: 41)

أما **كاردونا Cardona** كما أشار إليها عياصرة (2006م) أنها: "القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين. (10: 76)

وأشار **سعد الغامدي (2001م)** الى إن جوهر القيادة التحويلية يركز على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود". (6: 73)

وتتبع أهمية القرارات الادارية في المؤسسات الادارية من تحقيق أهداف هذه المؤسسات، ويرى احد رواد الفكر الاداري **هربرت سايمون Herbert Simon** بان العمود الفقري للادارة ما هو الا عملية اتخاذ القرار، فالاجهزة الادارية وجدت لتحقيق اهداف محددة لها، ولا

ومن هنا إرتأت الباحثة ضرورة التعرف على القيادة التحويلية وأثرها على إتخاذ القرار الإداري بالإتحادات الرياضية بدولة الكويت.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة القيادة التحويلية وأثرها على إتخاذ القرار الإداري بالإتحادات الرياضية بدولة الكويت.

1- دراسة أبعاد القيادة التحويلية لمديري الإتحادات الرياضية بدولة الكويت.

2- دراسة مدى تأثير تطبيق القيادة التحويلية على إتخاذ القرار الإداري بالإتحادات الرياضية بدولة الكويت.

#### تساؤلات البحث:

1- ما هي أبعاد القيادة التحويلية لمديري الإتحادات الرياضية بدولة الكويت؟

2- ما مدى تأثير القيادة التحويلية على إتخاذ القرار الإداري بالإتحادات الرياضية بدولة الكويت؟

#### مصطلحات البحث :

##### القيادة:

هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف المنظمة يُعد تحقيقاً لأهدافهم ونجاح لهم". (12:78)

إلى تبنى نمط محدد للقيادة يتناسب وطبيعة العمل الإداري بها ونمط القيادة التحويلية له تأثير هام على أداء المديرين في إتخاذ القرار الإداري وبالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها حيث تحتاج أكثر من غيرها إلى قادة مبادرون ومشجعون على الابتكار والتجديد والإبداع لكون طبيعة عملها تقتضى تنمية قدرات إبداعية وعقلية ابتكارية من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة والتي تستلزم وجود قيادات تحويلية في طبيعة إدارتها لتحقيق التوافق والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتشير الباحثة إلى أن العاملين بالإتحادات الرياضية بدولة الكويت هم المديرين والإداريين الرياضيين بهذه الإتحادات وغيرهم من العناصر البشرية المناط بهم تنفيذ خطط وسياسات هذه الإتحادات نحو تنفيذ الأنشطة الرياضية وتنظيم المسابقات والبطولات على مستوى الإتحادات الرياضية بدولة الكويت وكذلك إدارة العمل الإداري داخل تلك الإتحادات، وكذلك إعداد وتجهيز الملاعب والمنشآت وصالات التدريب ومعسكرات التدريب الرياضي وإعداد البرامج الرياضية، والإشراف على الفرق الرياضية بالإتحادات الرياضية بدولة الكويت والإشراف على التغذية والإشراف على تسكين اللاعبين والممارسين للنشاط الرياضي وكذلك إعداد السجلات والملفات لتسهيل متابعة النشاط، الأمر الذي يشير إلى تعدد الأدوار المنوط بها عمل المدير والإداري الرياضي داخل الإتحاد، مما ينعكس على جميع النواحي الإدارية وكذلك قدرتهم على اتخاذ القرار.

**القيادة التحويلية:**

هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة واضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار أنظمة وأساليب قيادية متمكنة من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على بناء بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها. (16: 12)

**إتخاذ القرار:**

يعرفه أسامة عبد الحليم ومحمد نجيب ومحمد العزازي (2007م) بأنه "عملية اختيار أحد البدائل بعد دراسة وتفكير بين أفضل البدائل المختلفة القائمة على مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات لتحقيق هدف معين في ضوء الظروف الداخلية والخارجية وفي وقت معين وفي مكان معين". (2: 318)

**إجراءات البحث:****منهج البحث:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة إجراءات البحث.

**مجتمع وعينة البحث:**

قامت الباحثة باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من القادة العاملين في الإتحادات الرياضية بدولة الكويت، حيث بلغ عدد الإتحادات (15) إتحاد رياضي

واللجنة الأولمبية، وبلغ عدد مجتمع البحث الكلي (118) وعدد العينة الاستطلاعية (20) والعينة الأساسية (98) كما في جدول رقم (1).

**أدوات الدراسة:**

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانته أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه السادة خبراء الإدارة الرياضية.
- 3- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 4- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

**صدق وثبات الاستبانة:**

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

- أ- صدق فقرات الاستبانة: تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

**الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):**

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الرياضية متخصصين في الإدارة الرياضية. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة.

## جدول (1)

## مجتمع وعينة البحث

م	البيان	العدد	النسبة المئوية
1	المجتمع الكلي للبحث	118	%100
2	العينة الاستطلاعية	20	%22
3	العينة الاساسية	98	%78

## ثبات الأداة :

إنحراف معياري على الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية، وهذا يدل على مستوى عال لأبعاد القيادة التحويلية.

في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد الدراسة للأبعاد بين (3,73، 3,13) وهي متوسطات إستجابات تدل على مستوى عال في الأبعاد: تحقيق أهداف الإتحاد الرياضي وأولوياته، هيكلية التغيير، التحفيز الذهني والإستثارة الفكرية، تقديم نموذج يحتذى به في إتخاذ القرار، بناء ثقافة مشتركة داخل الإتحاد الرياضي.

وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد فقد حصل البعد الأول تحقيق أهداف الإتحاد الرياضي وأولوياته على متوسط حسابي 3,13، أما البعد الثاني هيكلية التغيير فعلى متوسط حسابي 3,73، أما البعد الثالث التحفيز الذهني والإستثارة الفكرية على متوسط حسابي 3,18، و البعد الرابع تقديم نموذج يحتذى به على متوسط حسابي 3,17، وأخيراً البعد الخامس بناء ثقافة مشتركة داخلالإتحاد الرياضي على متوسط حسابي 3,16.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة عدي غانم الكواز وآخرون (2013م)<sup>(8)</sup> بعنوان "القيادة

تم إستخراج معامل ثبات الأداة بإستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha وجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

يتضح من جدول (2) أن معاملات الثبات لمحاور الإستبيان وعباراتها تراوحت بين 0,888 و 0,963 و هي معاملات ثبات عالية وتقى بأغراض البحث العلمي.

## النتائج

## وللإجابة عن التساؤل الأول وهو :

- ما هي أبعاد القيادة التحويلية لمديري الإتحادات الرياضية بدولة الكويت؟

تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة وإعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المقياس الثلاثي للإجابات لتحديد أبعاد القيادة التحويلية لمديري الإتحادات الرياضية بدولة الكويت، ويبين جدول (3) هذه النتائج.

يبين جدول (3) أن أبعاد القيادة التحويلية لمديري الإتحادات الرياضية بدولة الكويت، كانت 3,44 متوسط حسابي و0,62

## جدول (2)

## معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

م	البعد أو المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	تحقيق أهداف الإتحاد الرياضى وأولوياته	6	0,888
2	هيكلية التغيير	6	0,899
3	التحفيز الذهني والإستثارة الفكرية	6	0,905
4	تقديم نموذج يحتذى به فى إتخاذ القرار الإداري	6	0,963
5	بناء ثقافة مشتركة داخل الإتحاد الرياضى	6	0,922
	الثبات الكلى لأبعاد الأستبيان	30	0,963

## جدول (3)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية لمديري الإتحادات الرياضية بدولة الكويت مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	البعد أو المجال	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
1	تحقيق أهداف الإتحاد الرياضى وأولوياته	3,13	0,62
2	هيكلية التغيير	3,73	0,67
3	التحفيز الذهني والإستثارة الفكرية	3,18	0,65
4	تقديم نموذج يحتذى به فى إتخاذ القرار الإداري	3,17	0,69
5	بناء ثقافة مشتركة داخل الإتحاد الرياضى	3,16	0,69
	الدرجة الكلية لأبعاد الأستبيان	3,44	0,62

## جدول (4)

المتوسطات الحسابية لعبارات بعد (تقديم نموذج يحتذى به في إتخاذ القرار الإداري)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يتميز مدير الإتحاد بدقة إتخاذ القرار الإداري	38.2	7.3	6.4	1.94	38.73	-9.97	0.000	2
2	يولى مدير الإتحاد أهمية بالغة للوقت المناسب لإتخاذ القرار	41.8	9.1	2.7	2.02	40.36	-9.36	0.000	1
3	يعتبر مدير الإتحاد بمثابة قذوة حسنة فى إتخاذ القرار للإداريين العاملين بالإتحاد	49.1	9.1	5.5	2.08	41.64	-9.02	0.000	4
4	يظهر مدير الإتحاد أخلاقاً حسنة بعيداً عن تعسفية القرار	41.8	6.4	5.5	2.00	40.00	-9.96	0.000	6
5	يتخذ قرارات جريئة فيما يتعلق بالعمل اليومى فى الإتحاد الرياضى.	44.5	6.4	5.5	1.96	39.27	-9.96	0.000	3
6	يعمل مدير الإتحاد على إيصال رؤية الإتحاد الرياضى الى العاملين	40.9	7.3	2.7	1.85	37.09	-12.44	0.000	5

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (106) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.60.

القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، وقد أبرزت نتائجها أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية بلغ (52.8%)، ودراسة **خلود فواز الزعبي (2013م)**<sup>(4)</sup> بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة

التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليله في الإتحادات الرياضية الفرعية في نينوى، وكانت أهم الإستنتاجات يمتلك رؤساء الإتحادات الرياضية الفرعية في نينوى سمات القائد التحويلي بمستوى متوسط، مستوى مقاومة لمتغيير عند إجراء تغييرات تكنولوجية وتغيير في العمل والتغيير في الهيكل التنظيمي مابين منخفض ومنخفض جدا لدى أعضاء الإتحادات الرياضية الفرعية في نينوى، أيضاً دراسة **سامر كمال حامد الديب (2012م)**<sup>(5)</sup> بعنوان "مدي ممارسة

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **حافظ عبد الكريم الغزالي (2012م) (3)** بعنوان "أثر القيادة التحويلية علي فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوي توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الإعتبارية الفردية، الإستشارة الفكرية، التمكين في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.

وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على تساؤل البحث الثاني.

#### الإستخلاصات والتوصيات:

##### الإستخلاصات:

توصلت الباحثة إلي أهم الإستخلاصات التالية:

- 1- يشغل نمط القيادة التحويلية دوراً كبيراً في كفاءة العمل الإداري لدي المديرين بالإتحادات الرياضية بدولة الكويت خاصة في النواحي التنظيمية وترتيب الأولويات.
- 2- يؤثر نمط القيادة التحويلية في كفاءة إتخاذ القرار الإداري لدي المديرين بالإتحادات الرياضية بدولة الكويت من أجل تحقيق أهداف وأولويات العمل الإداري بالإتحاد الرياضي.

##### التوصيات:

انطلاقاً من نتائج التحليل الإحصائي وفي ضوء نتائج البحث والاستنتاجات التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

- 1- دراسة مدي تأثير أنماط أخرى من أنماط القيادة الإدارية على مستوي وكفاءة إتخاذ القرار الإداري لدي

التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة.

#### وللإجابة عن التساؤل الثاني وهو :

ما مدى تأثير القيادة التحويلية على إتخاذ القرار الإداري بالإتحادات الرياضية بدولة الكويت؟

يبين الجدول اراء افراد العينة لاعلى فقرتين كالتالي: في الفقرة رقم (2) " يولي مدير الإتحاد أهمية بالغة للوقت المناسب لإتخاذ القرار "بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 40.36% واحتلت المرتبة الاولى، والفقرة رقم (1) "يتميز مدير الإتحاد بدقة إتخاذ القرار الإداري" بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 45.27% واحتلت المرتبة الثانية وكانت اراء افراد العينة لاقل فقرتين كما يلي: واحتلت المرتبة الخامسة الفقرة رقم (6) "يعمل مدير الإتحاد على إيصال رؤية الإتحاد الرياضي الى العاملين " بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 37.09% في الفقرة رقم (4) " يظهر مدير الإتحاد الرياضي أخلاقاً حسنة بعيداً عن تعسفية القرار " بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 40.00% احتلت المرتبة السادسة والاخيرة. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد (تقديم نموذج يحتذى به في إتخاذ القرار الإداري) تساوي 2.04 ، والوزن النسبي تساوي (47.10%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي -11.21 وهي أقل من قيمة t الجدولية 106 والتي تساوي -160 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05.

الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تميمتها، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة .

6- **سعيد بن محمد بن صالح الغامدي** (2001): القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

7- **عاصم الاعرجي وآخرون (1982م):** نظريات التطوير الإداري، دار الكتب للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.

8- **عدي غانم الكواز وآخرون (2013م):** القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليله في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوي، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية (نصف سنوية)، 19 ، 60.

9- **عفاف عبد المنعم درويش (2001م):** صراع وغموض الدور الإداري والإشرافي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، مجلة بحوث التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق، المجلد 24، العدد 56.

10- **علي عياصرة (2006):** القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

11- **كمال درويش وآخرون (1993م):** الإدارة الرياضية "الأسس والتطبيقات"، القاهرة.

المديرين بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت.

2- عقد دورات تدريبية في أنماط القيادة الإدارية واتخاذ القرار الإداري لما لهما من ضرورة في إعداد العاملين بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت مهنيًا.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية:

1- **أحمد سالم العامري (2001):** السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، ع (1).

2- **أسامة عبد الحليم مصطفى ومحمد نجيب صبري ومحمد العزازي احمد (2007م):** أساسيات الإدارة، مطابع جامعة الزقازيق، جامعة الزقازيق.

3- **حافظ عبد الكريم الغزالي (2012م) :** "أثر القيادة التحويلية علي فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .

4- **خلود فواز الزعبي (2013م):** درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، عمان .

5- **سامر كمال حامد الديب (2012م):** بعنوان "مدي ممارسة القيادات الإدارية

- أداء مديرالإتحاد الرياضى فى مصر،  
مجلة التربية، العدد 7.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- 1-Block L (2004):** Amylti Level  
analysis of transformational  
Leadership the international  
Journal of applied  
management and technology,  
[http// www.ijamt.org](http://www.ijamt.org).
- 12-محمد الحسنين العجمي (2008):  
الإدارة والتخطيط التربوي، ط3، دار  
المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 13-محمد محمد إبراهيم وآخرون (1995م):  
التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس،  
القاهرة.
- 13-واصل جميل حسين المؤمني (2008):  
الإدارة المدرسية الفعالة، ط3، دار  
الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 14-يوسف عبدالمعطي مصطفى (2002):  
أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين