المجلة العراقية للبحوث الانسانية والاجتماعية والعلمية
Iraqi Journal of Humanitarian, Social and Scientific Research
Print ISSN 2710-0952 Electronic ISSN 2790-1254
العدد 13 A آيار 2024
No.13A May 2024

القيادة التحويلية ومدى تميزها في مديرية شباب ورياضة نينوى من وجهة نظر العاملين فيها

م.د احمد صباح قاسم[1]
م.د عمر فاروق يونس[2]
أ.د وليد غانم ذنون[3]
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة الموصل - العراق[1،2،3]
(a.s.qasem@uomosul.edu.iq) [2](dr.ofy@uomosul.edu.iq) [1]
[3](w.g.thanoon@uomosul.edu.iq)
للتواصل رقم واتس اب (07701826365)

ملخص البحث

هدف البحث الى التعرف على تطبيق مقياس القيادة التحويلية على منتسبي مديرية شباب ورياضة نينوى في مدينة الموصل وكذلك هدف البحث الى التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات وابعاد القيادة التحويلية لدى العاملين في مديرية شباب ورياضة نينوى ومراكز الشباب التابعة لها في مدينة الموصل من وجهة نظرهم اما فرضية البحث هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوكيات وابعاد القيادة التحويلية لدى العاملين في مديرية شباب ورياضة نينوى ومراكز الشباب التابعة لها في مدينة الموصل وجهة نظرهم. واستخدام الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب المسحي لملائمته وطبيعة البحث الحالي اما عينة البحث فقد شملت على العاملين في مديرية شباب ورياضة نينوى، تم اختيارهم بالطريقة العمدية، حيث بلغ عددهم (**55**) منتسبا، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمكونة من (32) فقرة وتم استخدام اربعة ابعاد في الاستبانة المعدة والتي تنطبق على منتسبي مديرية رياضة وشباب نينوى وهي كل من (البعد الاول التأثير المثالي)(البعد الثاني التحفيز الإلهامي)(البعد الثالث الاعتبارات الفردية) (البعد الرابع الاعتبارات الفردية)، واستخدم الباحثون الوسائل الاحصائية للتوصل الى نتائج البحث (النسبة المئوية- الوسط الحسابي –الانحراف المعياري- معامل الارتباط البسيط - اختبار(ت) لعينتين مستقلتين .وكانت اهم استنتاجات الباحثين كان نتيجة البعد الاول التأثير المثالي والبعد الثاني التحفيز الإلهامي لدى العاملين بإدارة مديرية شباب ورياضة نينوى من وجهة نظرهم كانت درجة جيدة وهو مستوى مرتفع ضمن سلوكيات القيادة التحويلية. و كانت نتيجة درجة ممارسة البعد الثالث الاستثارة الفكرية والبعد الرابع الاعتبارات الفردية لدى العاملين لدى العاملين في مديرية شباب ورياضة نينوى من وجهة نظرهم كانت بدرجة موافق بشدة وموافق في سلوكيات القيادة التحويلة

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، مديرية شباب ورياضة نينوى، الاستبيان

Transformational leadership and the extent of its excellence in the Nineveh Youth and Sports Directorate from the point of view of its employees

Dr. Ahmed Sabah Qasim[1]
Dr. Omar Farouk Younis[2]
Prof. Dr. Waleed Ghanim Thanoun[3]
[1], [2], [3] College of Physical Education and Sports Sciences - University of Mosul. Iraq (Tile: 07701826365)

Abstract:

The aim of the research is to identify the application of the transformational leadership scale to the members of the Nineveh Youth and Sports Directorate in the city of Mosul. The research also aims to identify the level of practice of the behaviors and dimensions of transformational leadership among the employees of the Nineveh Youth and Sports Directorate and its affiliated youth centers in the city of Mosul from their point of view. As for the research hypothesis There is a statistically significant relationship between the behaviors and dimensions of

transformational leadership among workers in the Nineveh Youth and Sports Directorate and its affiliated youth centers in the city of Mosul, and their point of view. The researchers used the descriptive method in a survey style for its suitability and the nature of the current research. As for the research sample, it included workers in the Nineveh Youth and Sports Directorate, who were selected in an intentional manner, as their number reached (55) members. The questionnaire was used as the main tool for collecting data, which consisted of (32) items. The use of four dimensions in the prepared questionnaire that applies to members of the Sports Directorate and the youth of Nineveh, which are: (the first dimension is ideal influence) (the second dimension is inspirational motivation) (the third dimension is individual considerations) (the fourth dimension is individual considerations), The researchers used statistical methods to reach the research results (percentage - arithmetic mean - standard deviation - simple correlation coefficient - t-test for two independent samples. The most important conclusions of the researchers were the following: - The result of the first dimension was ideal influence and the second dimension was inspirational motivation among the employees of the Nineveh Youth and Sports Directorate. From their point of view, it was a good score, which is a high level within transformational leadership behaviors.
- The result of the degree of practice of the third dimension, intellectual stimulation, and the fourth dimension, individual considerations among the employees of the Nineveh Youth and Sports Directorate, from their point of view, was a degree of strongly agree and agree in transformative leadership behaviors.
Keywords: transformational leadership, Nineveh Youth and Sports Directorate, questionnaire

1- التعريف بالبحث

1-1 المقدمة واهمية البحث

القيادة من المواضيع الهامة التي يهتم بها الكثير من الباحثين لانها من الاشياء الهامة التي تساعد على نجاح المؤسسات المختلفة، ومع التغيرات الكثيرة والتطور في الاداء فلم تعد المؤسسات في حاجة الى مديرين بل الى قادة يعملون على اقناع المرؤوسين برؤى مؤسساتهم ورسالتها لاحداث التغير المناسب ومنها القيادة التحويلية (صبري، 2010، 25)

لذا فقد أصبحت الإدارة الحديثة وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمات ، و المجتمعات من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد ، والامكانات المتوفرة وفقاً لجهود بشرية تتميز بالتخطيط ، و التنظيم و التنسيق الجيد ، و من ثم فإن الإدارة الحديثة يجب أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيير المستمر ، و التطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ، و متداخلة بحيث تتناسب مع طبيعة العمليات ، و الأدوار التي تؤديها . (سيد هواري، 2006،63)

ويعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الادارية التي ظهرت بعد منتصف الثمانيات ، و لاقت اهتماماً كبيراً من خبراء الادارة ، و بخاصة عندما أدركت الكثير من المنظمات الحاجة الى إحداث تغيرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغييرات في البيئة فقد أقترح بيرنز(Burnz) في كتابة القيادة نظرية أكثر تفصيلا لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بين القيادية التحويلية ، الكارزماتية ، المعاملتية ، و قد عرفت القيادة التحويلية على أنها القائد الذي يحول الرؤية الى واقع ، و يحفز التابعين

لتحويل اهتمامهم الشخصية لمصلحة الجماعة . واعتمادا على فإن القادة يحولون التابعين من خلال جعلهم أكثر معرفة بأهمية، وقيم مخرجات الوظيفة، وتلبية احتياجات وطلبات التابعين، واقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة، كنتيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة، والاحترام تجاه القائد، ويندفعون لإنجاز أعمال أكثر من المتوقع. (مروان، 2018، 39)

القيادة التحويلية تقوم على اساس التحفيز فالقادة هنا يعملون على توفر محفزات غير اعتيادية ومتغيرات للعاملين والمرؤوسين ولهم القدرة على احداث تاثير عالي على اتباعهم لكي يرفعوا من روحهم المعنوية واثارة افكارهم لايجاد حلول جديدة وابداعية للمشكلات التي تواجه المؤسسات اثناء تنفيذ الاعمال المناطة بها، القائد التحويلي يتمتع بعدة خصائص منها القدرة على التركيز والانتباه وتمل المخاطر والثقة بالنفس وبالاخرين واحترام الذات والقدرة على الاتصال والاحساس بالاخرين (الغزالي، 2012، 45)، فالقيادة التحويلية هي قدرات ومحاولات هادفة وصادقة يبذلها القائد تجاه مرؤوسيه في المؤسسة الرياضية لتشجيعهم وتطويرهم ذاتياً وابداعياً ومنحهم حرية اوسع لابتكار افكار جديدة تسهم في تحسين اداؤهم وتحقيق اهداف المؤسسة (خلف، 2010، 22) (الغامدي، 2012، 23)

ويرى (هاوس، 2016) أن القائد التحويلي يتميز بقدرته على إسهام التابعين، وجعلهم يستغرقون وظيفياً في رسالة المنظمة، ويستشرف أمامهم صورة أو فيلماً لمستقبل المنظمة يختلف كثيراً عن الواقع الذي يعيشونه داخل المؤسسة. (هاوس – بيتر،2016، 63)

وتشير زينب محمود شقير (2014) أن أبعاد القيادة التحويلية تتعدد إلا أنه يوجد اتفاق بين الباحثان حول أبعاد القيادة التحويلية، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها، و نعتقد أن ذلك يرجع إلى الترجمة العلمية لتلك الأبعاد، وبخاصة في الدراسات العربية، و تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: الكاريزما (التأثير المثالي)، التشجيع الإبداعي (التحفيز الإلهامي)، الإثارة الفكرية، الاعتبار الفردي. (شقير، 2014، 163)

ويتفق كل من: عبدالإله إبراهيم الحيزان (2012) ، ألسيفر و جو llsever & Joe (2016) أن المدير المبدع يستطيع أن يوجد ويرسخ بيئة عمل إبداعية ، من خلال تغيير طرق التفاعل مع فريق العمل فإهمال التفاعل مع الفريق يفقد المؤسسة كثير من أفكار العاملين الجديدة ، حيث يزدهر الإبداع إذا استمعنا بما نقوم به من عمل ، ووجود مساحة كبيرة من الحرية دون قلق بين أعضاء فريق العمل ، والمدير المسؤول عن العمل . (الحيزان، عبد الإله إبراهيم ، 2012، 41) (Ilsever, O., & Joe, 2016,31).

ويوجد ثلاث أهداف جوهرية للقيادة التحويلية وهي مساعدة فريق العمل على تطوير عملهم وتحقيق أهدافهم، ومساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية، وتعزيز تنمية العاملين بالمؤسسة من خلال تبنى أهدافهم وربطها بأهداف المؤسسة. (حسون، محمد ياسين، 2016، 35)

وتعد إدارة النشاطات الرياضية والفني في مديرية شباب ورياضة نينوى من أهم القطاعات الشبابية التي يناط بها التعامل مع الطلاب الممارسون للأنشطة الرياضية والفنية المختلفة بالمديرية في ظل الارتفاع الملحوظ في أعداد الشباب المقبلين الى مزاولة النشاطات الرياضية والفنية المختلفة في مديرية شباب ورياضة نينوى والمراكز التابعة لها، مما يؤكد على أهمية قطاع الشباب والرياضة.

وهذا ما اكدته دراسة (حسين ايوب، واخرون، 2022)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية بجميع أبعادها (التأثير المثالي - الحافز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبار الفردي - التمكين) تؤثر بشكل إيجابي في بناء المؤسسة وعلى أداء مدربي كرة السلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية وأن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية لابد من توافرها في القائد وأن القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة وتوصى الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات عن القيادة التحويلية في المؤسسات الرياضية المختلفة. وكذلك دراسة(محمد محمد علي زيد 2021) حيث دلت نتائج البحث والتي تؤكد على وجود ارتباط دال احصائيا قوي بين استبيان القيادة التحويلية واستبيان اتخاذ القرار، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وكذلك متغير في جميع محاور استمارة القيادة التحويلية ، حيث أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ويوجد فروق دالة إحصائيا بين آراء العاملين بمديريات الشباب والرياضة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في جميع محاور استمارة القيادة التحويلية؛ ويوجد فروق دالة إحصائيا بين الذكور والإناث وفق متغير النوع الكلية في جميع محاور استمارة اتخاذ القرار لصالح الذكور، ويوجد فروق دالة إحصائيا بين آراء العاملين بمديريات الشباب

والرياضة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في استمارة اتخاذ القرار في (تحديد المشكلة تقييم البدائل القدرة على اتخاذ القرار).

لاحظ الباحثون من خلال قراءاتهم النظرية ، واطلاعهم على العديد من الدراسات المرجعية، والذي بدوره يكون له أكبر الأثر على أداء العاملين ، و قد يرجع السبب في ذلك إلى أن نوع القيادة المتبعة ، والممارسة من قبل قيادات إدارة النشاط الرياضي والفني في مديرية شباب ورياضة نينوى قيادة ممنهجة تنفذ ما يناط بها من برامج رياضية وفنية ، بالإضافة إلى قلة الاهتمام بإعدادهم إدارياً بحضورهم دورات الصقل الإدارية بعد اختيارهم عن المسابقات أو التدرج الوظيفي دون أن تتوافر لديهم الاستعدادات الطبيعية للقيام بالمهام الإدارية بإدارة النشاط الرياضي والفني في المديرية ، كما أن العديد من الدراسات العلمية التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بالأنشطة الشبابية ركزت بشكل كبير على الأندية الرياضية و الاتحادات الرياضية، من هنا تبرز اهمية البحث في تسليط الضوء على تأثير الدور القيادي لمدير مديرية شباب ورياضة نينوى في ادارة الانشطة الرياضية والفنية وبيان دوره في ادارة نشاطاتها الداخلية والخارجية من خلال المشاركة في الانشطة الرياضية والفنية ضمن المنهاج السنوي المعد من قبل وزارة الشباب والرياضة.

2-1 مشكلة البحث:

القيادة التحويلية أهمية كبيرة حيث تسهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل يجعلها قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتصل على رفع مستوى الأداء المنظمي ورفع ثقة العاملين بالمؤسسة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء للمؤسسة وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (عزاونة، وليد ، 2018، 31)، والقيادة التحويلية لا تعتمد على القوة بشكل كبير بل تسعى إلى التفويض وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد فرص عمل معتمدة على نفسها ذاتيا (بوطرفة، صورية، 2016، 30)، ويعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثون والمسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الرياضية 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. ونظرا لأهمية الدور الذي يؤديه منتسبي مديرية شباب ورياضة نينوى حيث يقومون بأدوار إدارية وفنية متعددة داخل المديرية ومراكز الشباب من أجل تحسين العملية الإدارية كمياً وكيفياً حتى تتماشى مع التغيرات الحاصلة في الأنشطة الرياضية والفنية التي ترسمها لهم وزارة الشباب والرياضة من خلال وضع المنهاج السنوي الرياضي والفني، ومن خلال إطلاع الباحثون على توصيات الدراسات السابقة بضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية داخل المؤسسات وإجراء المزيد من البحوث والدراسات عليها وعلاقتها بالعاملين وعلاقتها بكل الأساليب والوظائف الادارية داخل المؤسسات، وعلى ضرورة الاهتمام بالتعرف أكثر على تأثير ابعاد القيادة التحويلية داخل المؤسسة. ولهذا جاءت مشكلة هذه الدراسة للتعرف على أثر ابعاد القيادة التحويلية على منتسبي مديرية شباب ورياضة نينوى من وجهة نظر العاملين فيها.

3-1 اهداف البحث: يهدف البحث للتعرف على

1-3-1 تطبيق مقياس القيادة التحويلية على منتسبي مديرية شباب ورياضة نينوى في محافظة نينوى

2-3-1 مستوى ممارسة سلوكيات وابعاد القيادة التحويلية لدى العاملين في مديرية شباب ورياضة نينوى في محافظة نينوى من وجهة نظرهم

4-1 فرضية البحث:

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوكيات وابعاد القيادة التحويلية لدى العاملين في مديرية شباب ورياضة نينوى من وجهة نظرهم

1-5 مجالات البحث:

1- المجال البشري: مديرية شباب ورياضة نينوى.
2- المجال الزماني: الفترة من 10/ 1 / 2024 ولغاية 25/ 3/ 2024
3- المجال المكاني: بناية مديرية شباب ورياضة نينوى بناية منتدى شباب الحدباء.

1-6 مصطلحات البحث:

1- القيادة التحويلية: Transformational Leadership
وتعرف بأنها عملية الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (البشرية - القانونية - المادية - الزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر جهد وتكلفة . (العطيات، 2006، 65).
او هي " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض بكل منهم الآخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية والاخلاق" (درويش، 2019، 129)
2- القائد التحويلي: Transformational Leader
هو" الشخص الذي يعمل من اجل تحسين مستوى المرؤوسين فيجعلهم يتجاوزون تحقيق الحاجات البسيطة الى تحقيق اهداف تطوير الذات فالقادة التحويليون يهدفون الى بناء جيل من القادة يتمتعون بخصائص القادة التحويليون" (الهواري، 2005، 77)
3- مديرية الشباب والرياضة:
مديرية الشباب والرياضة هى احدى مديريات الخدمات التي تتبع وزارة الشباب والرياضة إداريًا فنيًا، وهى تعني بالبناء المتوازن للإنسان في مختلف المجالات الاجتماعية، والثقافية، والرياضية، والدينية، والفنية. (موقع وزارة الشباب والرياضة - العراق)

2- اجراءات البحث

2-1 المنهج المستخدم:

استخدام الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب المسحي لملائمته وطبيعة البحث الحالي.

2-2 مجتمع البحث وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث وعينته على منتسبي مديرية شباب ورياضة نينوى ومنتدى شباب الحدباء لانهم متواجدين في بناية واحدة تم اختيارهم بالطريقة العمدية حيث بلغ عددهم (55) منتسبا تم استبعاد (5) منتسب منهم من الحرفيين وعمال الخدمة والجدول (1) يبين مواصفات عينة البحث من حيث من منتسبي مديرية شباب ورياضة نينوى ومنتدى شباب الحدباء.

الجدول (1) يبين النسب المئوية لمنتسبي مديرية شباب ورياضة نينوى

العينة	الموقع	المجتمع	المستبعدين	عينة البحث	النسبة المئوية
مديرية الشباب والرياضة	حي المثنى	50	5	45	% 81
منتدى شباب الحدباء	حي المثنى	5	-	5	% 9
المجموع الكلي		55	5	50	% 90

3-3 أدوات جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع البيانات هي الوسيلة أو الوسائل التي يجمع خلالها الباحثون المعلومات والبيانات المحيطة بالظاهرة محل الدراسة ونظرًا لطبيعة هذه الدراسة فان الباحثين استخدما أداة في هذه الدراسة حيث استخدم الأدوات التالية:

3-3-1 اداة البحث:

استخدم الباحثون الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، حيث يعد الاستبيان كما يذكر(القصاب ،2019) من الطرائق المهمة التي تمكن الباحثان في الحصول على البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث، كما تشكل اداة بحثية رئيسة وركيزة من ركائز البحوث الوصفية (القصاب، 2019، 30) ، وانطلاقاً من اهداف هذه الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة وقد تم استخدام الاستبانة المعدة من قبل (مازن محمد الهدريس 2020) والمكون من (32) فقرة وتم استخدام اربعة ابعاد في الاستبانة المعدة والتي تنطبق على العاملين في قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل وهي كل من (البعد الاول التأثير المثالي)(البعد الثاني التحفيز الالهامي)(البعد الثالث الاعتبارات الفردية) (البعد الرابع الاعتبارات الفردية) وهو استبيان يتلاءم مع طبيعة عينة البحث حيث تم تطبيقه على عينة في مديرية شباب ورياضة نينوى والملحق (1) يوضح ذلك ، وتتم الاجابة عنه على وفق نموذج اجابة خماسي البدائل هي(أوافق بشدة، اوافق، أوافق الى حد ما، لا اوافق، لا أوافق مطلقاً) وتحمل الاوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

3-3-2 المعاملات العلمية لأداة البحث:

أ- معامل الصدق:

يقال للأداة أنها صادقة إذا ما قاست ما وضعت لقياسه أصلا، وعلى ذلك تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ممن لهم صلة بالبحث العلمي، للتأكد من صدق استبيان القيادة التحويلية أستخدم الباحثين صدق المحتوى الذي يعتمد على مدى تمثيل الاستبيان للمجال الذى يقوم بتحليله وتقويمه، حيث عرضت الاستمارة على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٥) أساتذة إدارة رياضية بجامعة الموصل ملحق (٢) لمعرفة آرائهم فيما إذا كانت الاستبانة تقيس الجوانب المختلفة التي وضع من أجلها من خلال محاوره وعباراته، وحسب رأى الأغلبية منهم تم تعديل صياغة بعض العبارات في الاستبيان، وقد تم ذلك للفترة من (18– 28 /1 / 2024)، (باهي ،2000 ، 97) والجدول رقم (٢) يوضح ذلك:

الجدول (2) يبين نسبة الاتفاق للخبراء على ابعاد وفقرات استبانة القيادة التحويلية

الابعاد	اسم البعد	عدد الموافقين	النسبة المئوية
الاول	التأثير المثالي	5	% 100
الثاني	التحفيز الإلهامي	4	% 80
الثالث	الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني)	5	% 100
الرابع	الاعتبارات الفردية	5	% 100

- يتبين من الجدول (2) ان السادة الخبراء أكدوا ان الاستبيان يقيس ما وضع من اجله وبذلك يكون تم التأكيد من صدق المحتوى لمحاور وعبارات استبيان القيادة التحويلية.

ب- معامل الثبات:

قام الباحثون بحساب معامل الثبات باستخدام طريقة تطبيق الاختبار ثم اعادة تطبيقه بفاصل زمني قدره اسبوع بين التطبيق الاول والثاني على افراد عينة البحث الاستطلاعية وقوامها (5) افراد من مجتمع البحث وخارج العينة الاساسية والجدول (3) يبين ذلك

الجدول (3) يبين معامل الارتباط بين التطبيق الاول والثاني للاستبيان (ن=5)

الابعاد	التطبيق الاول	التطبيق الثاني	قيمة (ر)

	ع±	س-	ع±	س-	
التأثير المثالي	1.32	10.3	1.56	9.8	* 0.76
التحفيز الالهامي	1.41	16.2	1.54	14.2	* 0.74
الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني)	1.43	15.21	1.33	14.21	* 0.77
الاعتبارات الفردية	1.56	14.05	1.01	13.03	* 0.78

- قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.729

- يتبين من الجدول (3) وجود ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين التطبيقين الاول والثاني مما يدل على ثبات الاستبيان

4-3 التطبيق النهائي

تم تطبيق مقياس القيادة التحويلية والذي توصل اليه الباحثان على عينة التطبيق البالغة (55) فرداً من ملاك مديرية شباب ورياضة نينوى ومنتدى شباب المثنى وبعد تزويدهم بالتعليمات حول كيفية الاجابة وقد امتدت مدة التطبيق من (20 /2 /2024 لغاية 2024/3/25) وقد حصل الباحثون على (50) استمارة صالحة للمعالجة الاحصائية.

5-3 المعالجات الاحصائية

(النسبة المئوية- الوسط الحسابي– الانحراف المعياري- معامل الارتباط البسيط - اختبار (ت) لعينتين مستقلتين).

4- عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها

1-4 عرض ومناقشة البعد الأول: (التأثير المثالي) للقيادة التحويلية في مديرية شباب ورياضة نينوى والجدول (4) يبين ذلك

الجدول (4) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وقيمة اختبار (T-test) واتجاه العينة وترتيب الفقرات

ت	المعالم الاحصائية / الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	t-test	اتجاه العينة	رتبة الفقرة
1	يتجاوز القائد مصالحة الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	4.83	-1.95	96.50	-5.91	موافق	5
2	يركز القائد على توفير حماس جماعي لأنجاز المهام الإدارية	4.93	-4.06	98.50	-3.00	موافق	2
3	يعطي القائد الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين	4.88	-3.76	97.50	-3.15	موافق	3
4	يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بتقدير العامين	3.63	1.19	72.50	3.32	موافق	6
5	يمتلك القائد القدرة على اقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل	4.48	-0.72	89.50	-3.23	موافق	7

6	يشعر القائد بالفخر والاعتزاز بالإنجازات التي حدثت بالإدارة	4.90	-4.57	98.00	-2.03	موافق	1
7	يتصرف القائد كقدوة يسعى العاملين لمحاكاته	4.75	-3.42	95.00	-3.23	موافق	4

- من الجدول (4) يتبين ما يأتي

- يتبين من الجدول رقم (4) أن قيم متوسطات عبارات البعد التأثير المثالي تراوحت ما بين (3.63 - 4.93) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة بعد التأثير المثالي لدى العاملين في مديرية شباب ورياضة نينوى من وجهة نظرهم كانت درجة جيدة ، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي أحتلت العبارة رقم (2) (يركز القائد على توفير حماس جماعي لأنجاز المهام الإدارية) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.93) والعبارة رقم (6) (يشعر القائد بالفخر والاعتزاز بالإنجازات التي حدثت بالإدارة) المرتبة الثانية بمتوسط قدره (4.91) ، واحتلت العبارة رقم (٣) (يعطي القائد الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (4.88) ، ويرجح الباحثين هذه النتيجة إلى أن ما يهم المسئولين عن العمل في مديرية شباب ورياضة نينوى هو إنجاز المهام الادارية ، ولذا يشعر القائد بالفخر والاعتزاز بالإنجازات التي حدثت بالإدارة، وتتفق هذه النتيجة ، أشار إليه كل من : أحمد سيد مصطفى (2015)، محمد كشك (2016)، أن دور القيادة التحويلية يبرز في تمكين العاملين وهي أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية ، حيث تتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات ، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية. وهذا يؤكد أن ممارسة بعد التأثير المثالي من قبل المسئولين كانت بدرجة جيدة.(سيد مصطفى، 2015، 2)، (كشك، 2016، 20) كذلك يتبين من الجدول رقم (4) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اختبار (T-test) عند مستوى (0.05) حيث كانت قيم (T-test) المحسوبة أكبر من الجدولية حيث تراوحت ما بين (2.63- - 5.91-)، وكانت نتائج العبارة (6) (يشعر القائد بالفخر والاعتزاز بالإنجازات التي حدثت بالإدارة) كانت قيمتها المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وكانت النسبة المئوية التقديرية لعبارات المحور عالية وتراوحت بين (72.50%) حتى (98.50%) وهى نسبة عالية تدل على أهمية المحور حيث يرى الباحثان أنه لابد على القائد في مديرية شباب ورياضة نينوى ان يزيد من حماس العاملين معه ويكون قدوه لهم ويهتم باحتياجاتهم قبل احتياجاته الشخصية ويكون لدية قوه شخصيه مميزة ويتمتع بالكثير من الثقة بالنفس حتى يكون له كاريزما مميزه امام العاملين ويكون مصدر اهتمام وجذب لهم.

2-4 عرض ومناقشة البعد الثاني: (التحفيز الالهامي) للقيادة التحويلية في مديرية شباب ورياضة نينوى والجدول (5) يبين ذلك

الجدول (5) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وقيمة اختبار (T-test) واتجاه العينة وترتيب الفقرات

ت	المعالم الاحصائية / الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	t-test	اتجاه العينة	رتبة الفقرة
8	يوجه العاملين للعمل بتفاؤل و بروح الفريق الواحد	3.785	1.025	79.5	6.016	موافق	2

9	يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق اهداف و رؤية مشتركة	3.55	1.936	75	2.450	موافق	7
10	يتمتع بمهارات اتصال فعالة	4.15	0.449	85	17.617	موافق	1
11	يفوض العاملين معه بتحقيق الاهداف المرجوة	3.95	0.695	77	7.736	موافق	5
12	تنسجم اقواله مع افعاله	3.74	0.728	77.5	7.606	موافق	4
13	يشجع العمل الجماعي مهما كانت انجازاته صغيرة	3.87	1.102	79.5	5.596	موافق	3
14	يعمل على تنمية العاملين معه ليكونوا قادة جدد	3.87	1.435	75.5	3.415	موافق	6
15	يعتبر الأخطاء تجارب علمية مفيدة	3.4	3.631	68	0.697	موافق	8

- من الجدول (5) يتبين ما يأتي

-يتبين من الجدول رقم (5) أن قيم متوسطات عبارات البعد الثاني التحفيز الإلهامي تراوحت ما بين (4.15 - 3.4) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة بعد التحفيز الإلهامي لدى العاملين في مديرية شباب ورياضة نينوى من وجهة نظرهم كانت درجة موافق بشدة ودرجة موافق، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلى : أحتلت العبارة رقم (10) (يتمتع بمهارات اتصال فعالة) على المرتبة الأولى وبدرجة موافق بشدة وبمتوسط قدره (4.15)، والعبارة رقم (8) (يوجه العاملين للعمل بتفاؤل وبروح الفريق الواحد) على المرتبة الثانية وبدرجة موافق بمتوسط قدره (3.785) ، كما أحتلت العبارة رقم (13) (يشجع العمل الجماعي مهما كانت انجازاته صغيرة) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.875). ويرى الباحثون هذه النتيجة إلى أن القيادات الادارية في مديرية شباب ورياضة نينوى تتم ترقيتهم وفقا للأقدمية في الوظيفة ، وبالتالي يمتلكون قدرات إدارية عالية بشكل جيد، وبالتالي لديهم قدرة جيدة للتحفيز الإلهامي اكتسبوها من خلال الخبرة، وحضورهم دورات صقل لمهاراتهم الإدارية من خلال الدورات التدريبية والتحكيمية والإدارية والفنية التي تقيمها المديرية لهم في بداية كل سنة جديدة وضمن منهاج معد من قبل وزارة الشباب والرياضة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من العقيلي(2011) ، العجمي (2014) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها حيث يؤكدان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافئات .. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة، وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف. (العقيلي،2011، 11) ، (العجمي، 2014، 18)

كذلك يتبين من الجدول رقم (5) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اختبار (T-test) عند مستوى (0.05) حيث كانت قيم (T-test) المحسوبة أكبر من الجدولية حيث تراوحت ما بين (2.450 -17.617)، وكانت نتائج العبارة (15) (يعتبر الأخطاء تجارب علمية مفيدة) كانت قيمتها المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وكانت النسبة المئوية التقديرية لعبارات المحور عالية وتراوحت بين (85%) حتى (68%) وهى نسبة عالية تدل على أهمية هذا المحور، حيث يرى الباحثون أن ذلك يرجع الى أن القائد داخل مديرية

شباب ورياضة نينوى لابد ان يهتم بصورة كبيرة ودائمة بتحفيز العاملين معه سواء بتحقيق اهداف المديرية او أهدافهم الشخصية داخل المديرية او في ، ويجب أيضا على القائد أن يعمل على رفع كفاءة اداء العاملين واداء مهامهم بمستوى جودة مميز من خلال تحفيزهم على المشاركة في مختلف الدورات التي تقيمها مديرية شباب ورياضة نينوى بمختلف المجالات الإدارية والتدريبية والتحكيمية وكذلك الفنية، ومن المهم أن يقوم القائد بتحفيز العاملين معه بالمكافئات المختلفة سواء المادية او بالترقية داخل العمل.

3-4 عرض ومناقشة البعد الثالث: (الاستثارة الفكرية) للقيادة التحويلية في مديرية شباب ورياضة نينوى والجدول (6) يبين ذلك

الجدول (6) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وقيمة اختبار (T-test) واتجاه العينة وترتيب الفقرات

ت	المعالم الاحصائية / الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	t-test	اتجاه العينة	رتبة الفقرة
16	ترسيخ مبدأ المشاركة بين العاملين بالادارة بصورة مستمرة	3.7	1.19	78	4.387	موافق	3
17	يساعد العاملين بالادارة على اظهار اقصى طاقاتهم	3.6	1.22	76	3.562	موافق	4
18	استثارة مقدرة الموظفين لتحليل المشكلات بالادارة	3.5	1.46	74	3.495	موافق	7
19	التعرف على ما يريده العاملون في حياتهم الوظيفية	3.72	-0.38	74.5	-9.399	موافق	6
20	تشجيع العاملين بالادارة على التعامل مع المشكلات بطرق جديدة	3.78	1.77	75.5	2.483	موافق	5
21	تشجيع العاملين في الادارة على المشاركة في صنع القرارات بالادارة	4.1	-3.22	84	-12.21	موافق بشدة	1
22	يقدم العون و المساعدة للعاملين معه لتطبيق افكار ابداعية	3.86	0.53	79.5	11.46	موافق	2

- من الجدول (6) يتبين ما يأتي

- يتبين من الجدول رقم (6) أن قيم متوسطات عبارات البعد الثالث التحفيز الإلهامي تراوحت ما بين (3.5 - 4.1) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة بعد الاستثارة الفكرية لدى العاملين في مديرية شباب ورياضة نينوى من وجهة نظرهم كانت بدرجة موافق وموافق بشدة، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كمايلى: أحتلت العبارة رقم (21) (تشجيع العاملين في الادارة على المشاركة في صنع القرارات بالإدارة) على المرتبة الأولى وبدرجة موافق بشدة وبمتوسط قدره (4.1)، والعبارة رقم (22) (يقدم العون والمساعدة للعاملين معه لتطبيق افكار ابداعية) على المرتبة الثانية وبدرجة موافق بمتوسط قدره (3.86)، كما أحتلت العبارة رقم (16) (ترسيخ مبدأ المشاركة بين العاملين بالإدارة بصورة مستمرة) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.7). ويرى الباحثون هذه النتيجة إلى أن العاملين في مديرية شباب ورياضة نينوى يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للإدارة، وترسيخ مبدأ المشاركة بين العاملين بالإدارة بصورة مستمرة ، وبالتالي فالمشاكل تدرك وتحدد

لها حلول عالية الجودة بالمشاركة بين كل من الرئيس والمرؤوسين ، وتنفيذها بالالتزام الكامل من قبل المرؤوسين من مسؤولي الوحدات الإدارية والفنية ، ولذا يساعد العاملين بالإدارة على إظهار أقصى طاقتهم في إدارة الأنشطة الرياضية والكشفية والفنية سواء في النشاطات الداخلية او النشاطات الخارجية المنهاج المعد من قبل وزارة الشباب والرياضة ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Bryant 2013) على أن نظرية القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية وملائمة في مناخات المنظمات المعرفية والتعليمية ، فالعاملون يكونون أكثر إنتاجية عندما يمنحون قدر أوسع من الحرية في أداء العمل ، وبلورة الأفكار الجديدة ، وإشراك الآخرين في مناقشتها ، وفحص ما توصلوا إليه بشأنها ، فضلا عن ذلك يمتلك القائد التحويلي القدرة على جذب الأفراد المبدعين الذين يضع امامهم رؤية محفزة، ويطلب منهم ابداء آرائهم ومقترحاتهم حولها، وتحديد سبل تفعيلها وتنفيذها الامر الذي يسهم في جعلهم يصلون الى اعلى المراتب في الابداع والابتكار .(Bryant.2013.39)

كذلك يتبين من الجدول رقم (6) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اختبار (T-test) عند مستوى (0.05) حيث كانت قيم (T-test) المحسوبة أكبر من الجدولية حيث تراوحت ما بين (3.495 –12.21)، وكانت النسبة المئوية التقديرية لعبارات المحور عالية وتراوحت بين (84%) حتى (74%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية هذا المحور، ويرى الباحثان ذلك إلى أن على القائد داخل قسم النشاطات الطلابية ان يتفاعل مع التابعين له والعاملين معه في التفكير لحل المشكلات المختلفة التي تقابلهم اثناء العمل، وان يتيح لهم الفرصة لأبداء آرائهم والتفكير بطرق إبداعية مختلفة وجديدة في اداء العمل، كما يجب على القائد أن ينشر روح الابتكار بين العاملين معه وذلك يساعد على تقدم المؤسسة بصورة كبيرة، وكذلك على ان يقدم يد العون والمساعدة في الإدارة المشتركة في صنع القرار وخاصة عندما يتعلق الامر باتخاذ القرارات في الشعب والوحدات الإدارية والفنية في كليات الجامعة كافة

4-4 عرض ومناقشة البعد الرابع: (الاعتبارات الفردية) للقيادة التحويلية في قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل والجدول (7) يبين ذلك

الجدول (7) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وقيمة اختبار (T-test) واتجاه العينة وترتيب الفقرات

ت	المعالم الاحصائية / الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	t-test	اتجاه العينة	رتبة الفقرة
23	يعبر عن تقديره عند انجاز العاملين معه الاعمال	4.125	0.640	80.5	10.12	موافق	1
24	يفوض بعض الصلاحيات للعاملين التي تساعد على الارتقاء بمستوى ادائهم	3.825	1.353	76.5	3.856	موافق	4
25	يحرص على تلبية احتياجات ورغبات العاملين	3.825	-0.442	76.5	-11.81	موافق	5
26	يلتزم بالمساواة في التعامل مع العاملين بالادارة	3.775	0.307	75.5	15.96	موافق	7
27	يهتم بالنواحي الشخصية لكل فرد من العاملين معه	3.925	-2.570	78.5	-2.276	موافق	3
28	يهتم بتحقيق احتياجات و رغبات العاملين معه	3.6	0.349	72	10.881	موافق	10
29	يراعي الفروق الفردية بين العاملين	3.75	1.346	75	3.523	موافق	8

30	ينمي ثقة العاملين معه بأنفسهم	4.025	-0.360	80.5	-18.02	موافق	2
31	يسعى للارتقاء و تطوير اداء كل فرد مع الافراد العاملين معه ليكونوا قادة في المستقبل	3.8	0.497	76	10.171	موافق	6
32	ينصت باهتمام لآراء العاملين معه حتى لو تعارضت مع آرائه	3.75	-0.167	75	-28.45	موافق	9

- من الجدول (7) يتبين ما يأتي:

- يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم متوسطات عبارات البعد الرابع الاعتبارات الفردية تراوحت ما بين (3.6 - 4.025) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة بعد التفكير الابداعي لدى العاملين بقسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل من وجهة نظرهم كانت بدرجة موافق، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كمايلى: أحتلت العبارة رقم (23) (يعبر عن تقديره عند انجاز العاملين معه الاعمال) على المرتبة الأولى وبدرجة موافق وبمتوسط قدره (4.025)، والعبارة رقم (30) (ينمي ثقة العاملين معه بأنفسهم) على المرتبة الثانية وبدرجة موافق بمتوسط قدره (4.15)، كما أحتلت العبارة رقم (27) (يهتم بالنواحي الشخصية لكل فرد من العاملين معه) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.92).ويرجح الباحثان هذه النتيجة إلى أن المسئولين في قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل يسعون بدرجة موافق (جيد) للارتقاء وتطوير أداء كل فرد من الأفراد العاملين معهم ليكونوا قادة في المستقبل ، ويولون اهتماما خاصاً لآراء العاملين معهم حتى لو تعارضت مع آرائه وكذلك يقوم بالاهتمام بالنواحي الشخصية للأفراد العاملين معه ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه حجازي (2015) أن القادة التحويليين أبرز سماتهم هي امتلاك رؤية مستقبلية واضحة تحفز فريق العمل ، وتشعرهم بأنهم جزء من هذا المستقبل، وأن يتملك القائد مهارات الاتصال لإقناع العاملين بهذه الرؤية ، وتشجيعهم للعمل ومواجهة الصعاب والتحديات لتحويل الرؤية إلى واقع وكذلك يعمل على خرس الثقة بين العاملين معه ويشجعهم على اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم في شعب الأنشطة الطلابية في كليات الجامعة ، بالإضافة إلى أن يعطي القائد لمرؤوسيه كل المساعدة التي يحتاجونها ، والأهم من ذلك أن يكون القائد مضرب بالمثل في العمل والتقاني واحترام العاملين وتقديرهم. (حجازي، 2015، 159)، وهذه النتيجة تدل على ان ممارسة هذا البعد الاعتبارات الفردية من قبل المسئولين كانت بدرجة جيدة إلى جيدة جدا، وفي هذا الصدد يضيف سيد الهوارى (2015) أن القائد التحويلي يساعد على تنمية وتطوير المرؤوسين، من خلال الاستجابة لحاجاتهم، وتمكينهم من تحقيق أهداف الفرد والجماعة والمؤسسة ككلّ، وقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة التحويلية يمكن أن تحرك المرؤوسين لتحقيق أداء أكثر من المتوقع، كما تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا، والالتزام لدى الفرد والجماعة في المؤسسة. (الهواري، 2015، 69).

كذلك يتبين من الجدول رقم (7) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اختبار (T-test) عند مستوى (0.05) حيث كانت قيم (T-test) المحسوبة أكبر من الجدولية حيث تراوحت ما بين (2.276 –18.02)، وكانت النسبة المئوية التقديرية لعبارات المحور عالية وتراوحت بين (80.5%) حتى (72%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية هذا المحور، حيث يرى الباحثان أن ذلك يرجع الى أهمية قيام القائد داخل قسم النشاطات الطلابية بالاهتمام بالاحتياجات الشخصية للعاملين معه وان يستمع لآرائهم وافكارهم باهتمام وتقدير كبير ويبدى لهم اهمية كبيرة بكل الاعمال التي يؤدونها وذلك حتى يساعدهم في التطوير الذاتي لهم داخل قسم النشاطات ويعبر عن تقديره عند انجاز العاملين معه بالأعمال المناطة بهم ويحفزهم على العمل الجماعي وترسيخ مبدأ العمل بروح الفريق الواحد.

ويرى الباحثون من خلال النتائج المتحققة أن مديرية شباب ورياضة نينوى تعمل بشكل جيد من أجل إحداث تطور في عململاكاتها الادارية سعياً منها لمواكبة التطور الحاصل في شتى مجالات الحياة، ولا سيما أن

العمل الاداري في المجال الرياضي والفني والاداري يعد من ضروريات التفوق والنجاح في المسابقات الرياضية والفنية، إذ يهدف العمل الاداري الى "تطوير الموارد البشرية من مديرين واداريين وفنيين وتنمية القيم والمهارات والقدرات، فضلاً عن تطوير التخطيط والتقويم وتنمية التفكير العلمي وتطوير العلاقات الانسانية، كما أن رغبة المسؤولين في ضرورة حل المشكلات وتحسين كفاءة الاداء وفعالياتها هي من الدواعي المهمة للتطوير والتي تساعد اللادارة في الحصول على معلومات واسترجاعها في أسرع و قت لذلك يتطلب من الادارة جهود كبيرة ومخططة لتلك العملية، لانه إذا لم تنتبه الادارة لاثر هذه التطورات وما تتطلبه من تطوير للجوانب الاخرى ومنها الجانب البشري، فإنه قد تحدث مشاكل إدارية غير متوقعة " (مشهور، 2010، 47)

ومن خلال عرض نتائج محاور استبيان القيادة التحويلية تبين ان مستوى القيادة التحويلية لدى العاملين مديرية شباب ورياضة نينوى مرتفعاً وبهذا يتفق هذه الدراسة مع (الرشيدي، علي ضبيان 2018)، ودراسة، (عباس، شريف،2010)، ودراسة (ناصر الدين، يعقوب، 2014) بأن مستوى القيادة التحويلية في هذه الدراسات كان مرتفعاً وبهذه النتيجة تتحقق كل اهداف البحث قيد الدراسة.

5- الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات

1- كان نتيجة البعد الاول التأثير المثالي لدى العاملين بإدارة قسم النشاطات الطلابية بجامعة الموصل من وجهة نظرهم كانت درجة جيدة وهو مستوى مرتفع ضمن سلوكيات القيادة التحويلية.
2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج اختبار (T-test) وكلها كانت نتائج معنوية باستثناء العبارة (5) كانت قيمتها المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وكذلك كانت النسبة المئوية التقديرية لعبارات المحور عالية وتراوحت بين (69%) حتى (79.5%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية المحور في إظهار سلوكيات القيادة التحويلية بشكل جيد في هذا البعد.
3- كانت نتيجة البعد الثاني التحفيز الإلهامي لدى العاملين بقسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل من وجهة نظرهم كانت بدرجة موافق بشدة ودرجة موافق في سلوكيات القيادة التحويلية.
4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختبار (T-test)، وكانت نتائج معنوية باستثناء العبارة (15) كانت قيمتها المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وكانت النسبة المئوية التقديرية لعبارات المحور عالية وتراوحت بين (85%) حتى (68%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية هذا المحو في اظهار سلوكيات القيادة التحويلية في جامعة الموصل بشكل جيد جداً.
5- كانت نتيجة درجة ممارسة البعد الثالث الاستثارة الفكرية لدى العاملين بقسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل من وجهة نظرهم كانت بدرجة موافق بشدة وموافق في سلوكيات القيادة التحويلة
6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختبار (T-test)، وكلها كانت نتائج معنوية، وكانت النسبة المئوية التقديرية لعبارات المحور عالية حيث تراوحت بين (84%) حتى (74%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية هذا المحور في انعكاسات سلوكيات القيادة التحويلية في قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل.
7- كانت نتيجة درجة ممارسة البعد الرابع الاعتبارات الفردية لدى العاملين بقسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل من وجهة نظرهم كانت بدرجة موافق في سلوكيات القيادة التحويلة.
8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختبار (T-test)، وكانت النسبة المئوية التقديرية لعبارات المحور عالية وتراوحت بين (80.5%) حتى (72%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية هذا المحور في انعكاس سلوكيات القيادة التحويلية في قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل.

5-2 التوصيات:

على ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج يوصي الباحثان بما يلي
1- ضرورة اهتمام جامعة الموصل والكليات التابعة لها بما فيهم قسم النشاطات الطلابية بتوضيح مفاهيم القيادة التحويلية للمديرين لمساعدتهم على انجاز الأعمال بصورة أفضل.

2- ضرورة الاعتماد على القيادة التحويلية في قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل بزيادة القدرة بداخلها على اتخاذ القرار.
3- تعزيز والاهتمام بمفاهيم القيادة التحويلية التأثير المثالي التحفيز الملهم، التنشيط الفكري، النظرة الفردية) لدى القادة والمسئولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومؤسساتها المختلفة ومنها قسم النشاطات الطلابية
4- اجراء المزيد من الدراسات على موضوع القيادة التحويلية واتخاذ القرار على جامعات أخرى ومقارنتها مع هذه الدراسة.
5- مراعاة توافر خصائص أبعاد القيادة التحويلية عند تعيين القيادات الادارية بإدارة قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل لتحقيق الإبداع الإداري.
6- الاسترشاد بنتائج البحث في اختيار العاملين بإدارة شعب الأنشطة الطلابية في جامعة الموصل الذين يتسمون بالقدرة على الإبداع القيادي والإداري والاهتمام بالعمل والعاملين.
7- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف أكثر على أبعاد القيادة التحويلية ودورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

المصادر العربية والأجنبية

1- أحمد سيد مصطفى (٢٠١٥) ادارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة ، دار النهضة العربية القاهرة
2- زينب محمود شقير (٢٠١٤) رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين . مكتبة النهضة المصرية.القاهرة
3- سيد الهواري(2003) القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الواحد والعشرين ، مكتبة عين شمس القاهرة
4- سيد الهوارى (2005) القادة صناع التغيير، دار الدحيل ، القاهرة
5- سيد هواري (2006) ملامح مدير المستقبل : من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية ، ط4 . مكتبة عين شمس، القاهرة
6- عبد الإله إبراهيم الحيزان (٢٠١٢) لمحات في التفكير الإبداعي ، ط2 ، مطابع أضواء المنتدى ، الرياض ، المملكة العربية السعودية
7- عمر وصفي عقيلي (٢٠١١): مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، الأردن
8- فتحي عبد الرحمن جروان (٢٠١٨) الموهبة والتفوق والابداع ، ط دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن
9- ماهر صبري درويش (٢٠١٩): القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير ، مجلة الإدارة ، العدد (٧٨)، الجامعة المستنصرية، العراق
10- محمد حافظ حجازي (٢٠١٥): المنظمات العامة، مؤسسة حورس للنشر، القاهرة.
11- محمد حسين العجمي (٢٠١٤): استراتيجيات الإدارة الذاتية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن
12- محمد كشك (٢٠١٦): المنظمات واسس ادارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.
13- هاوس - بيتر (٢٠١٦) القيادة الإدارية : النظرية والتطبيق - ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف . معهد البحوث : معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
14- غزاونة، وليد علي (2018): دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الاكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب، أبو ديس، جامعة القدس، فلسطين.
15- بوطرفة، صورية (2016): القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
16- الغزالي، حافظ (2012): اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاعلام، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

17- الرشيدي، علي ضبيان (2018): القيادة التحويلية وعلاقتها بالأبداع التنظيمي، لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
18- إبراهيم، حين سيد أيوب، آخرون (2022): اثر القيادة التحويلية على أداء مدربي كرة السلة بمحافظة الشرقية، مجلة بحوث علوم التربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد (2)، العدد (2)، جامعة قناة السويس، مصر.
19- زيد، محمد محمد علي (2022): القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، المجلد (59)، العدد (3)، مصر.
20- الطائي، زيد زهير عزالدين (2021): خصائص التميز الاداري لمديري أقسام النشاطات الطلابية بالجامعات العراقية ودورها في الصحة التنظيمية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل، العراق.
21- عبد الحافظ، باهي.م (2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
22- القصاب ،راكان عبدالقادر محمد علي (2019) :تقييم مهام رؤساء لجان الحكام في الاتحادات الفرعية لكرة القدم على وفق بعض متغيراتهم الشخصية من وجهة نظر حكام الدرجة الاولى ،رسالة ماجستير ،كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ،جامعة الموصل.
23- مشهور، ثروت (2010): استراتيجيات التطوير الاداري، ط1 دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
24- صبري، هالة عبد القادر (2010): أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الاعمال الأردنية في ضوء قيمتهم الثقافية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد (6)، العدد (4). الأردن
25- الغزالي، حافظ (2012): اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعلام، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
26- الغامدي، جعمان (2012): ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
27- خلف، محمد كريم حسن (2010): علاقة القيادة التحويلية بالابداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الاكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
28-Bryant, S. The Role of Transformational and Transactional Leadership .In creating sharing and Exploiting Organizational Knowledge. Journal of Leadership and Organizational Studies, vol.9, No. (4) ,2003,pp 32-42 .
29- Ilsever, O., & Joe, (2016): Does transformation Leadership Promote innovation practices in E- commerce? Business Studies Journal , Vol., 8, p., 30-35.

الملحق (1)

استبانة القيادة التحويلية

السيد / ..... المحترم

تحية طيبة :

يروم الباحثان باجراء دراسة تحت عنوان (اثر القيادة التحويلية في قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل من وجهة نظر العاملين فيها) .

نرجو التكرم بالاجابة على فقرات الاستبانة وبما يتفق مع رايك بوضع إشارة ( ) امام العبارة في العمود المناسب وبما ترونه مناسبا لكل فقرة ، علما بان اجابتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم

ت	الفقرات	أوافق بشدة	اوافق	أوافق الى حد ما	لا اوافق	لا أوافق مطلقاً
	البعد الأول : (التاثير المثالي)					
1	يتجاوز القائد مصالحة الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة					
2	يركز القائد على توفير حماس جماعي لأنجاز المهام الأدارية					
3	يعطي القائد الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين					
4	يتصرف القائد باسلوب يحضى من خلاله بتقدير العامين					
5	يمتلك القائد القدرة على اقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل					
6	يشعر القائد بالفخر والأعتزاز بالانجازات التي حدثت بالادارة					
7	يتصرف القائد كقدوة يسعى العاملين لمحاكاته					
	البعد الثاني : (التحفيز الالهامي)					
8	يوجه العاملين للعمل بتفاؤل و بروح الفريق الواحد					
9	يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق اهداف و رؤية مشتركة					
10	يتمتع بمهارات اتصال فعاله					
11	يفوض العاملين معه بتحقيق الاهداف المرجوة					
12	تنسجم اقواله مع افعاله					
13	يشجع العمل الجماعي مهما كانت انجازاته صغيرة					
14	يعمل على تنمية العاملين معه ليكونوا قادة جدد					
15	يعتبر الأخطاء تجارب علمية مفيدة					
	البعد الثالث : (الاستثارة الفكرية)					
16	ترسيخ مبدأ المشاركة بين العاملين بالادارة بصورة مستمرة					
17	يساعد العاملين بالادارة على اظهار اقصى طاقاتهم					
18	استثارة مقدرة الموظفين لتحليل المشكلات بالادارة					

19	التعرف على ما يريده العاملون في حياتهم الوظيفية					
20	تشجيع العاملين بالادارة على التعامل مع المشكلات بطرق جديدة					
21	تشجيع العاملين في الادارة على المشاركة في صنع القرارات بالادارة					
22	يقدم العون و المساعدة للعاملين معه لتطبيق افكار ابداعية					
	البعد الرابع : (الاعتبارات الفردية)					
23	يعبر عن تقديره عند انجاز العاملين معه الاعمال					
24	يفوض بعض الصلاحيات للعاملين التي تساعد على الارتقاء بمستوى ادائهم					
25	يحرص على تلبية احتياجات و رغبات العاملين					
26	يلتزم بالمساواة في التعامل مع العاملين بالادارة					
27	يهتم بالنواحي الشخصية لكل فرد من العاملين معه					
28	يهتم بتحقيق احتياجات و رغبات العاملين معه					
29	يراعي الفروق الفردية بين العاملين					
30	ينمي ثقة العاملين معه بانفسهم					
31	يسعى للارتقاء و تطوير اداء كل فرد مع الافراد العاملين معه ليكونوا قادة في المستقبل					
32	ينصت باهتمام لاراء العاملين معه حتى لو تعارضت مع ارائه					

ملحق (2)
أسماء المحكمين

ت	الاسم الثلاثي واللقب العلـ	مكان العمل	التخصص
1	أ.د.وليد خالد همام	جامعة الموصل/كلية التربية الاساسية/قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة	الادارة والتنظيم
2	أ.د.عدي غانم الكواز	جامعة الموصل/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الادارة والتنظيم
3	أ.م.د.محمد ذاكر سالم	جامعة الموصل /قسم النشاطات الطلابية	الادارة والتنظيم
4	أ.م.د.خالد محمود عزيز	جامعة الموصل/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الادارة والتنظيم
5	أ.م.د.بثينة حسين علي	جامعة الموصل/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الادارة والتنظيم