

القيادة الاصلية وعلاقتها بالمستوى التنظيمي والتميز الوظيفي للأداء الاداري للاتحاد المركزي العراقي
لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الاتحادات الفرعية في العراق

1. م.د فايز حسن عبد السادة

جامعة القادسية - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

Fayes.albdere@qu.edu.iq

2. م.م علي شاكر فيصل

وزارة التربية - مديرية تربية الديوانية

a92li201442@gmail.com

3. م.م هاني راضي

وزارة التربية - مديرية تربية الديوانية

haniradi58@gmail.com

الملخص عربي :

حدد الباحث بدقة المتغيرات المراد دراستها وهي القيادة الاصلية والمستوى التنظيمي والتميز الوظيفي وجاء بمقياس معدة مسبقاً مع اجراء بعض التعديلات اللغوية لغرض ملائمتها مع نوعية العينة المختارة وهي من اعضاء الاتحادات الفرعية لكرة

القدم في العراق والبالغ عددهم (70) عضواً ، وقد هدفت الدراسة الى

1. ايجاد الواقع الفعلي للقيادة الاصلية للمستوى التنظيمي وللتميز الوظيفي في عمل الاتحاد العراقي المركزي لكرة القدم

2. التعرف على العلاقة بين القيادة الاصلية مع المستوى التنظيمي والتميز الوظيفي في الاتحادات الاداري

وقد كانت اهم الاستنتاجات :

1. حققت كل من القيادة الاصلية والمستوى التنظيمي والتميز الوظيفي واقعاً جيداً في الاداء الاداري لأعضاء الاتحاد العراقي المركزي لكرة القدم.

2. توجد علاقة ارتباط قوية بين القيادة الاصلية مع كل من متغير المستوى التنظيمي والتميز الوظيفي في الأداء الاداري للاتحاد العراقي المركزي لكرة القدم.

كلمات مفتاحية : قيادة ، تنظيم ، مستوى

Authentic leadership and its relationship to the organizational level and functional excellence in the administrative performance of the Iraqi Central Union Football from the point of view of members of the sub-unions in Iraq

Dr. Fayez Hassan Abdel-Sada

Al-Qadisiyah University / College of Physical Education and Sports Sciences

A. L. Ali Shaker Faisal

Ministry of Education - Diwaniyah Education Directorate

A. L. Hani Radi

Ministry of Education - Diwaniyah Education Directorate

Abstract:

The researcher carefully identified the variables to be studied, which are authentic leadership, organizational level, and functional excellence, and came with a pre-prepared scale with some linguistic modifications for the purpose of adapting them to the quality of the selected sample, which is members of the football sub-associations.

Football in Iraq, which has a membership of (70). The study aimed to:

1. Creating the actual reality of authentic leadership at the organizational level and functional excellence in the work of the Iraqi Central Football Association
2. Identify the relationship between authentic leadership with the organizational level and functional excellence in administrative unions.

The most important conclusions were:

1. Authentic leadership, organizational level, and functional excellence achieved good results in the administrative performance of members of the Iraqi Central Football Association.
2. There is a strong correlation between authentic leadership and both the organizational level variable and functional excellence in the administrative performance of the Iraqi Central Football Association.

Keywords: leadership, organization, level

1- المقدمة واهمية البحث:

ان الاتحادات المركزية تمثل قمة الهرم للرياضة وترتبط بالمؤسسات العليا مثل اللجنة الاولمبية ووزارة الشباب والرياضة، وبالتالي فهي تعكس حجم التطور لكل بلد من خلال تحقيق الانجازات الرياضية، والتي تلعب الادارات فيها الدور الاكبر لتحديد المسار الحقيقي وخاصة بالجوانب التنظيمية والتي تنعكس ايجابياً على الجوانب الاخرى منها وخاصة الفنية .

ويعتبر الاتحاد المركزي العراقي لكرة القدم اهم الاتحادات الوطنية وخاصة مع ارتباطه بأهم الرياضات وهي كرة القدم والتي تمثل اللعبة الشعبية الاولى من حيث عدد المشجعين، وكذلك عدد العاملين فيها من كل المحافظات، وكما تلعب دور اساسي في تحسين العلاقات مع العالم الخارجي من خلال المشاركات واقامة البطولات الرياضية والتي يتطلب عمل اداري تنظيمي كبير، وهذا ما تم فعله في بطولة الخليج الاخيرة في العراق وما له من انعكاسات ايجابية في العلاقات مع البلدان الاخرى ومن البديهي بأن هكذا عمل اداري يتطلب وجود قيادات ادارية ذات مواصفات قادة على ايجاد روح العمل المشترك من خلال ما تعكسه الشخصيات ، القيادية من زرع الثقة في نفوس العاملين وهذا الامر يتطلب وجود قيادات ذات خبرات عالية وله من النزاهة والتعامل بشفافية لغرض التأثير على الآخرين.

ولذا فان العاملين والموظفين يتأثرون بشخصية القادة ومن خلال توجيه النشاطات والارشاد والتحفيز لغرض تحقيق الاهداف المراد تحقيقها والخاصة بمؤسسة مهمة مثل الاتحاد المركزي العراقي لكرة القدم . فالقيادة ترتبط بنشاط الجماعة ولا يمكن لها العمل بمعزل عنها وخاصة مع سمتها الانسانية لتحفيز العاملين في العمل التنظيمي لتكون عمل مركب بين المجموعة مع قائدهم لإيجاد التوافق والتجانس وبالتالي رفع الروح المعنوية وتحقيق الاهداف المحددة، وخاصة عندما يتصف القائد بالقيم والمعتقدات بالتوافق مع افعاله واقواله وتكون تصرفاته نابعة من ذاته ليتكن من كسب ثقة الآخرين من خلال مصداقيته مع الآخرين وباختلاف المواقف وبثبات شخصيته ، وكذلك تحمل المسؤولية ومشاركة افكاره مع العاملين معه، وعدم تأثره بالضغوطات الخارجية وثباته على صدق الاقوال ونزاهته ، لغرض البناء مع الآخرين وفقاً للأطر الاخلاقية المعنوية ، وكل هذا الامور قد تنعكس ايجابياً على سلوك عمل الآخرين في منظومة الاتحاد المركزي العراقي لكرة القدم.

وقد تناولت دراسات سابقة للقيادة الاصلية وارتباطها بالرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بينما ركزت دراستنا الحالية على الكشف عن الارتباط المستوى التنظيمي وكذلك التميز الوظيفي ،حيث نجد بأن المستوى التنظيمي هو من اهم مكونات العمل الاداري ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاتحاد المركزي العراقي لكرة القدم وتجنب العشوائية في منح الصلاحيات والاعمال للعاملين وفقاً لتخصصاتهم، مع عدم تجاهل دور الابداع للعاملين في ابداء آرائهم ومقترحاتهم لأصحاب القرار، وبالتالي فإن نجاح أي عمل اداري يكون من خلال تحديد الاهداف الممكنة التحقيق وتوزيع ومنح الصلاحيات للعاملين لغرض الاقتصاد بالوقت والجهد والوصول الى الاهداف المحددة من خلال تضافر كافة الجهود ، ونجد ايضاً بأن في العمل الاداري الحديث يكون من خلال الابتعاد عن العمل التقليدي والاتجاه نحو العمل التنافسي مع المؤسسات الاخرى وهذا الامر يتحقق من خلال الجودة والمرونة والابتكار بالعمل المؤسسي من خلال الافراد العاملين واستقلالهم للغرض المشاركة، وبذلك يتصنف التميز الوظيفي .

ومن خلال ما سبق فإن مسألة النجاح في العمل الاداري للاتحاد المركزي العراقي لكرة القدم في العراق يتطلب تضافر الجهود والثقة المتبادلة ما بين القيادات المتمثلة بالمكتب التنفيذي واللجان العاملة معها وهو ما سوف يتم دراسة احد جوانبه المهمة في هذا الدراسة والوصول الى حقيقة الارتباط ما بين القيادة الاصلية مع مستوى التنظيمي والتميز الوظيفي للأداء الاداري للاتحاد المركزي العراقي لكرة القدم من وجهة نظر الاتحادات الفرعية والتي هي في تماس دائم معهم.

1-2- مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات الرياضية ومنه الاتحاد المركزي العراقي لكرة القدم تحديات عديدة ومنا ما يتعلق بالارتقاء بالأعمال الادارية وهو ما يتطلب وجود قيادة فاعلة ومؤثرة على العاملين لتحقيق النجاحات وتجنب الانهيارات والفضائح في اعمال بعض المؤسسات في السنوات الاخيرة، لذا فإن القيادة الاصلية تمثل فعلاً وقولاً وجود الافكار الداخلية والقيم ولمبادئ للقيادة العاملين معهم وتحقيق جودة العمل من خلال رفد الافكار ومحاولة التميز عن باقي المؤسسات ، وهذا الامر يتطلب تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين مع الاخذ بالآراء والمقترحات لغرض ايجاد الشعور للعاملين بأنهم جزء من العمل الاداري وجزء من ما يتحقق من نجاحات، ولذا فإن الدراسة الحالية وجدت لتحديد ودراسة القيادة الاصلية والتي تبحث عن الشخصية الحقيقية والتي قد ترتقي بالعمل الاداري وحث باقي العاملين على العمل وتحقيق الاهداف المحددة وبث روح التعاون والابداع، وهذا ما سوف يتم التأكد منه من خلال البحث عن وجود او عدم وجود تلك العلاقة او مدى الارتباط ما بين القيادة الاصلية للاتحاد المركزي العراقي لكرة القدم بالمستوى التنظيمي والتميز الوظيفي من وجهة نظر اعضاء الاتحادات الفرعية لكرة القدم في العراق.

1-3- اهداف الدراسة :

1. التعرف على علاقة القيادة الاصلية بالمستوى التنظيمي في الاداء الاداري للاتحاد المركزي العراقي لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الاتحادات الفرعية في العراق.
2. التعرف على القيادة الاصلية بالتميز الوظيفي في الاداء الاداري للاتحاد المركزي العراقي لكرة القدم من وجهة نظر اعضاء الاتحادات الفرعية في العراق.

3- الطريقة والاجراءات وتشمل :

1-3- مجتمع البحث وعينة:

واشتمل مجتمع البحث على اعضاء الاتحادات الفرعية لكرة القدم في المحافظات العراقية، حيث بلغ (119) عضواً وهم موزعين على (17) محافظة على اعتبار ان بغداد ترتبط بالاتحاد المركزي العراقي لكرة القدم وبشكل مباشر ، كان واقع تواجد الاعضاء في كل محافظة (7) اعضاء بما ضمنهم الامين المالي وامين السر، وقد بلغت عينة البحث التجربة الاساسية (70) عضواً وهي تشكل نسبة حوالي (58,8)% من مجتمع الاصل بينما بلغت عينة التجربة الاستطلاعية (12) عضواً وهي ما تشكل نسبة حوالي (10)% كما مبين في الجدول رقم (1) الاتي:

جدول رقم (1)
(يبين توزيع العينة)

ت	المحافظة	العدد الكلي	العينة	
			الرئيسية	الاستطلاعية
1	البصرة	7	7	
2	الناصرية	7	7	
3	العمارة	7	7	
4	الكويت	7	7	
5	السماوة	7	7	
6	الديوانية	7	4	3
7	النجف	7	4	3
8	بابل	7	4	3
9	كربلاء	7	4	3
10	الانبار	7	5	
11	دهوك	7	-	
12	اربيل	7	-	
13	سليمانية	7	4	
14	الموصل	7	-	
15	ديالى	7	5	
16	كركوك	7	5	
17	نينوى	7	-	

3-2 تصميم الدراسة:

ان طبيعة المشكلة هي التي تحدد المنهج المستخدم وبذلك لجأ الباحث على استخدام المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية.

3-3 المتغيرات المدروسة:

من اجل الحصول على نتائج دقيقة وواقعية فمن الضروري تحديد الظواهر المدروسة بصورة دقيقة بحيث تكون مفهومة وواضحة الحدود تماماً والتي يدوم الباحث قياسها ، وقد تم تحديدها وهي (القيادة الاصلية – المستوى التنظيمي – التميز الوظيفي) ليتم اجراء وايجاد العلاقات الارتباطية ما بين القيادة الاصلية مع كل من المستوى التنظيمي وكذلك التميز الوظيفي.

3-4 اجراءات البحث الميدانية والاختبارات المستخدمة:

3-4-1 استخدام المقاييس الثلاثة والخاصة بالمتغيرات المدروسة:

بعد اطلاع الباحث على العديد من المصادر النظرية والدراسات السابقة وجد بأن مقياس (زينة هادي عباس -2020) والخاص بمتغير القيادة الاصلية هو اكثر ملائمة وخاصة بعد اطلاع السادة الخبراء والمختصين ومع اجراء بعض التعديلات اللغوية على الفقرات المستخدمة لكل مجالات متغير القيادة

الاصيلة ، حيث بلغ عدد الفقرات بالصيغة النهائية (40) فقرة وقد تم استخدام طريقة ليكرت وبمقياس خماسي مع وضع درجات لبدائل الاجابة (1-2-3-4-5) وكذلك اطلع الباحث على الأطر النظرية لمتغير (المستوى التنظيمي) وكذلك الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة ووجد بالتشاور مع السادة الخبراء والمختصين بأن المقياس الذي تم اعداده من قبل (علي فالح حسن -2021) والخاص بمتغير المستوى التنظيمي اكثر ملائمة في بحثنا الحالي مع اجراء بعض التعديلات اللغوية، حيث بلغت عدد فقراته (47) فقرة والاعتماد ايضاً على طريقة ليكرت وبدائل الاجابة الخمسة اما المتغير الاخر في الدراسة الحالية هو التميز الوظيفي فقد تم الاطلاع على الدراسات والابحاث السابقة مع التمعن بالأطر النظرية ليتفق الباحث مع السادة الخبراء والمختصين بأن المقياس الذي تم اعداده من قبل (علي رحيم حسن -2021) ، هو الاكثر ملائمة لدراستنا الحالية مع اجراء بعض التعديلات اللغوية واستخدام طريقة ليكرت ومفاتيح الاجابة (1-2-3-4-5) وقد تضمن المقياس على (48) فقرة.

ت	فقرات مقياس القيادة الاصيلة
1	الرئيس المباشر يعدل من قراراته لتتلائم مع أوليات الاتحاد
2	يتقبل القائد نتائج التغذية الراجعة من العاملين والمراجعين لتحسين التواصل معهم
3	يدرك كل اعضاء الاتحاد بدقة كيفية تقييم الآخرين لقدراته وامكاناته
4	يتفهم كيف يمكن له ان تؤثر مواقفه كل الآخرين
5	يختار اوقت المناسب لتعديل موقفة من اهم القضايا
6	يظهر عالية الميل للنقد البناء ولا يعتبر ذلك رسالة تهديد او فشل
7	يعمل القائد المباشر بشكل متعاون ويعطي الفرصة للمختلفين في الاراء او الحرية التعبير
8	مستمع جيد لوجهات نظر المختلفة لغرض الوصول الى نتائج تخدم الاتحاد بشكل فاعل
9	يطلع الاراء التي تتحدى موافقة الراسخة المبنية على اصالة القيم
10	يجمع كافة البيانات المتعلقة بأي موضوع خاص بالاتحاد ويحللها قبل اتخاذ القرار
11	من صفات الثبات بالمواقف ما دام ذلك يدعم الاتحاد
12	يجمع المعلومات بشكل غير متحيز وكذلك التفسير المجرد لها
13	عضو بالاتحاد يتخذ قرارات صعبة بناء على معايير اخلاقية رفيعة
14	القائد المباشر يظهر الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف
15	تتطابق اقواله مع افعاله بحيث يكون نموذج يتحذى به امام العاملين
16	من اولياته الاهتمام بالموظفين والعاملين وبصورة اخلاقية
17	القائد المباشر يتمسك بالأسس الاخلاقية والايجابية خاصة في علاقاته وبتعاملاته
18	يشجع الموظفين على التعبير حول مواقفهم في العمل بشجاعة لخدمة الاتحاد ليزيد من مستوى التماثل الاجتماعي لديهم
19	يشجع الجميع في التعبير عن افكارهم لتقليل مشاعر السلبية والغير مناسبة
20	يجعل الموظفين على ثقة به لتحقيق ما التزم به
21	يتخذ بدقه ووضوح عما يعطه مع الآخرين ليسهل قيم ما يطلبه
22	يبنى ثقته من خلال المشاركة الحقيقية بأفكار ومعلوماته مع الموظفين

23	صريح بأخيار الموظفين عن الحقائق ودون قلق
24	يبرهن على ان معتقداته تتوافق مع تصرفاته
25	القائد المباشر تتطابق غايته مع غاية الآخرين
26	اهدافه المستقبلية والحالية جزء من غاية الاتحاد
27	لدية خطة عمل واضحة يعمل عليها ولا يعمل بشكل ارتجالي او عشوائي
28	تتناسب اهدافه مع امكانيات الاتحاد المادية ولا تشكل هيئاً عليها
29	يربط قيمة بالأهداف والاقتراضات لتحقيق اهداف الاتحاد
30	القائد المباشر لا يترك اعماله ولا يأجلها
31	القائد المباشر يفصل بين الظروف التي يمر بها
32	لا يتعامل بمزاجية مع الموظفين وحسب حالته النفسي التي يمر بها
33	لدية الادراك بدقة بكيفية تصرفاته مع الآخرين
34	يحترم توقيتات العمل ويلتزم بها
35	القائد المباشر مبتكر ولدية الابداع في اهدافه واعماله
36	اهدافه واعماله مبنية على اساس علمية رصينة لا على العشوائية او التخمين
37	لا يقلد الآخرين في اعمالهم او اهدافهم
38	تكون اهدافه وفق معطيات المكان والزمان وحاجة الاتحاد
39	يستخدم اهدافه واعماله وادوات ووسائل حديثة لمواكبة الحداثة والتطور
40	يجد حلول علمية مدروسة لحل مشكلات الاتحاد

ت	فقرات مقياس المستوى التنظيمي
1	يشعر الموظفون والعاملين بالثقة العالية بالنفس
2	يقدم المصلحة العامة على مصلحته الشخصية
3	له القدرة على الانصاف والعدالة بين العاملين
4	يحث العاملين على تطبيق القواعد والنظام في العمل
5	يأخذ دقائق الامور بجدية وحرفية
6	تحقيق الانجاز للاتحاد ويمثل كل طموحات العاملين
7	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل في العمل الاداري
8	التنسيق بين العاملين هي اساس عملة
9	يمتلك طيبة اتجاه العاملين
10	يرى بأن العاملين واعضاء الاتحاد عائلة واحدة
11	طريقة تعامله مع العاملين تجعله محبوب لدى الجميع
12	يمتلك من العلوم ما يجعله محطة انظار الجميع
13	الثواب والعقاب اساس عمله مع العاملين

يسمح للعاملين بأداء آرائهم ومقترحاتهم	14
يتميز بالمجاملة ولا يتعامل بالرسميات مع العاملين	15
لدية الثقافة الواسعة التي تجهله يجيد التنسيق مع الاخرين	16
يساعد العاملين عند حدوث خطأ في العمل	17
يمدح العمالي المميزين امام الاخرين عندما يؤدون عملهم بصورة صحيحة	18
سريع في اتخاذ القرارات المهمة	19
لدية من الثقافة ما يجعله قادر على اتخاذ القرار المناسب	20
ينظر في تقبل الآراء المخالفة لرأيه من قبل العاملين	21
يعمد على استشارة العاملين قبل اتخاذ القرار	22
يتراجع يراجع الاتحاد عن قراراتهم عندما ينصحهم العاملين	23
قراراته تصب في مصلحة العمل داخل الاتحاد	24
يسمح للعاملين للعاملين بأبداع ارئهم في العمل	25
ينافس اي قرار يتخذه في العمل	26
قراراته موضوعة	27
توجيهاته لست فيها مجاملة لبعض العاملين	28
لا يتابع ولا يراقب العاملين خارج اوقات العمل	29
ابتعاده عن المراقبة للأخرين تجعلهم قريبين منه	30
يستخدم الفاظ المناسبة	31
يمتلك القدرة على تقييم العمل الناجح	32
يقوم اداء العاملين باستمرار	33
علاقاته متزنة وتجعل قيمه موضوعي مع العاملين	34
مراقبته موضوعية ومبنية على اسس تجعله يصل الى الهدف	35
يتجاوز عن بعض التصرفات الخاطئة من العاملين	36
الحالة الصحية للعاملين من اساسيات عملة واهتمامه	37
يعمل على توفير الاجهزة والادوات التي يحتاجها العاملين في الاتحاد	38
لدية الالمام بالجوانب الفنية والادارية في عمله كونه مسؤول الاتحاد	39
يمتلك القدرة والامكانية على اكتشاف نقاط الضعف عند العاملين	40
ينظم ويحدد واجبات كل عامل قبل العمل	41
يقنع العاملين من خلال البراهين	42
يعمل على تصحيح اخطاء عمل العاملين بعد انتهاء من العمل	43
اسلوبه في التوجيهات يليق به كعضو اتحاد	44
يعمل على تلبية احتياجات العاملين قبل احتياجاته الشخصية	45
يمتلك المهارات الادارية والقيادية بشكل عالي ومتقن	46
يعمل على التأثير على الاخرين وجعلهم يتخذون قدوة	47

ت	فقرات مقياس التميز الوظيفي
1	يعملون على مسح البيئة الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنتظمة من خلال لجان مختصة
2	يتخذ اعضاء الاتحاد القرارات بعد دراسة شاملة للإمكانيات المتوفرة
3	يقيم الاتحاد الورش والندوات للاستفادة من معلومات الخبراء في تطوير اللعبة
4	لا يسمح الاتحاد بأي تدخلات خارجية في العمل
5	يوجد تنسيق تام بين الاتحاد والعاملين في العمل
6	للتقييم والرقابة دورهم في تشجيع ورقابة أنشطة العاملين
7	يراعي الاتحاد تطوير روافد الرياضة وبشكل مستمر لتحقيق رؤيتها
8	يتمتع الاتحاد بمهارات اتصال عالية تهتم في تنفيذ المهام التنظيمية
9	يوجد تنظيم توجيه رقابته بين الاتحاد والعاملين
10	توجيهات الاتحاد هي ارشاد ونصح ولست تحكم وسيطرة مبالغ فيها
11	يبتعد الاتحاد عن التمتع في التعامل مع العاملين
12	تقيم الاتحاد على خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام مع العاملين
13	يراعي الاتحاد تجميع اكبر قدر ممكن من المعلومات لاتخاذ القرار الموضوعي
14	يمتلك الاتحاد التطورات الكاملة عن الرؤيا المستقبلية
15	يقدم الاتحاد افكاراً متنوعة لتجديد المعلومات المقدمة
16	يحرص الاتحاد على توفير المعلومات التي يحتاجها العاملين بصورة كافية
17	يعتمد الاتحاد على فريق عمل كفوء ومؤهل لجمع وتحليل مؤشرات النجاح في المستقبل
18	يساهم عدد من اعضاء الاتحاد في وضع الرؤيا المستقبلية
19	يقو الاتحاد بوضع الرؤيا الاستراتيجية ضمن احتياجات الاتحاد الموجه لحركته
20	توجد دراسات لحساب الكلف والتضمينات المالية اللازمة لتطوير عمل الاتحاد
21	يؤمن الاتحاد بالحاجة الحقيقية للتغيير في الاستراتيجية المتبعة
22	يراهن الاتحاد بأن التغيير ضروري للتحسين بالأداء والنتائج
23	يلبي الاتحاد رغبات وطموح العاملين في تغيير العّل للأفضل
24	يتعامل الاتحاد مع التغيير الاداري والمالي بإيجابية لخدمة الاتحاد
25	يقوم الاتحاد بتشخيص وتحليل المشاكل التي تحدث في العمل
26	يرسخ الاتحاد سياسة التأقلم او التكيف مع بيئة عمل متغيرة
27	يعمل الاتحاد على توضيح أهمية التغيير للعاملين
28	يعتقد الاتحاد ان الاداء الجيد هو نتيجة للجهود الجماعية
29	يشعر الاتحاد أنهم مقبولين من الآخرين ويرتاحون لوجودهم
30	عندما يعين موظف جديد فإن الاتحاد يأخذ بيده ويساعد لا ثبات جدارته
31	لا يخشى الاتحاد ذوبان انجازاته في العمل الجماعي
32	تشعر انه كأب واخ كبير للجميع
33	عند ما يقوم احد العاملين بعمل متميز فإنه يثنى عليه وبدقة للمزيد

34	تظهر عليه القوة امام الصعوبات والعقبات
35	لديه ثقة بإمكانياته وقدراته
36	لديه شخصية قيادية مميزه
37	يتميز بحسن التصرف في جميع النواحي
38	لا يمكن اثارة الاتحاد بسهولة ويسر
39	يشعر العامل بأنه شخص يمكن الاعتماد عليه
40	لا يستسلم في كافة الظروف
41	يستطيع مواجهة التحديات والاستفادة من التجارب
42	لا يتهرب عندما يخفق في اداء واجبه
43	يؤدي واجبة على اكمل وجه عندما يتم اختياره لمسؤولية
44	لا يشكل عنده الاهتمام بأمور الآخرين اعباء جديدة قد تسبب مشاكل اضافية
45	كل العاملين يصفونه بأنه قادر على تحمل المسؤولية
46	لديه القدرة على تنفيذ المهام الصعبة
47	لا يظهر عليه الضجر من تحمل مهمات اضافية
48	لا يمانع الاتحاد من قضاء احتياجات الآخرين بالإضافة الى العمل

3-4-2 تطبيق المقاييس على عينة البحث:

بعد ان تم ايجاد المقاييس الثلاثة والخاصة بالمتغيرات قيد الدراسة وهي القيادة الاصيلية والمستوى التنظيمي والتميز الوظيفي، واجراء التعديلات ومن بعدها تتم اجراء التجربة الاستطلاعية على عينة بلغت (9) من اعضاء الاتحادات الفرعية للتأكد من الغموض الذي قد يتواجد في الفقرات وكذلك وضوحها وما يتطلبه من وقت للإجابة على المقاييس، وكما يتم التعامل مع كادر مساعد مؤهل للتعامل مع هكذا بحوث علمية، حيث بلغت مدة شهر كامل لتوزيع وجمع الاستمارات والتي استقرت على (70) اجابة وهي تمثل عدد عينة التجربة الاساسية، لتكون الخطوة التالية هي جمع تلك الاستمارات وتفرغ البيانات وفقاً لمفاتيح الاجابة والتي كانت من (1-5) وبمقياس خماسي، ليتم الترتيب لغرض التحليل الاحصائي.

3-4-3 التحليل الاحصائي لفقرات المقياس:

اعتمد الباحث على عملية بناء الفقرات الخاصة بالمقاييس الثلاثة والمعدة مسبقاً وهي اهم الخطوات الاساسية للتحليل الاحصائي لتحقيق الهدف الاساسي من بناء المقاييس، ليتم بعدها التطبيق في التجربة الاساسية وتفرغ البيانات.

3-4-3-1 مؤشرات التمييز:

ان من المهم ان تميز الفقرات بن مستويات الافراد (الفقرات الفردية) وحسب مستوياتهم العليا والدنيا وان عمية التمييز الخاصة بالفقرات تحدد قدرتها في قياس السمة المراد قياسها، وتم استخدام ما يأتي:

3-4-3-1-1 المجموعتان الطرفيتان:

اتبع الباحث خطوات بهذه الطريقة لغرض استخراج القدرة التمييزية حيث تم في بادئ الامر تطبيق فقرات المقاييس الثلاثة على عينة التجربة الاساسية وتم تصحيح الاستمارات ليتم تحديد الدرجة الكلية التي حصل

كل فرد عليها ولجميع المقاييس وكلاً على حدى ،ليتم من بعد ذلك ترتيب الدرجات الكلية ترتيباً تنازلياً ، ليتم اخذ اعلى 27% وادنى 27% من الدرجات الكلية لكل مقياس ، على اعتبار ان ذوي المستويات العليا تمثلهم المجموعة العليا 27% ، اما الافراد ذوي المستويات الدنيا فتمثلهم المجموعة الدنيا 27% وبهذا الاجراء كان عدد الافراد متساوي بين المجموعتين العليا والدنيا وبواقع (19) فرداً لكل مجموعة، ولغرض اكتمال باقي الاجراءات فقد تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات المجموعتين لكل مقياس، ليتم تطبيق اختبار (T-Test) للعينات المستقلة لغرض التعرف على الدلالة الاحصائية للفرق بين المجموعتين النيا والعليا من خلال مقارنة القيمة الجدولية البالغة (2.021) وعند درجة حرية (36) وبمستوى دلالة (0.05) وجاءت النتائج بأنها تشير ان قيمة (ت) المحسوبة لكل فقرات المقاييس الثلاثة اعلى من قيمة الجدولية ، مما يعني كل الفقرات مميزة.

3-4-1-2 الاتساق الداخلي:

ان احد اساليب التحليل الاحصائي هو الاتساق الداخلي والمعني بإيجاد درجة العلاقة الارتباطية ما بين كل فقرة والمجموع الكلي لدرجات المقياس الكلية وهذا معناه ان المقياس يقيس المفهوم نفسه وفقاً لإجابات افراد العينة وليتم في ذلك حذف الفقرة التي يكون معامل ارتباطها بالدرجة الكلية واطناً على اعتبار انها لا تقيس السمة التي يقيسها الاختبار ككل، وبذلك ومن خلال حساب معامل الارتباط البسيط بيرسون لأفراد العينة والبالغ عددهم (70) عضواً من اعضاء الاتحادات الفرعية لكرة القدم ليتم مقارنة مع قينة معامل الارتباط الجدولية البالغة (0.23) عند درجة حرية (68) وبمستوى دلالة (0.05) وكانت الدلالة معنوية لكل فقرات مقياس القيادة الاصيلية ولمقياس المستوى التنظيمي ولمقياس التميز الوظيفي بعد ان جاءت النتائج بارتباط الفقرات بمقياسها اعلى من قيمة القيمة الجدولية البالغة (0.23).

3-4-2 الثبات:

اولاً: التجزئة النصفية :

قام الباحث بتقسيم فقرات كل مقياس من المقاييس الثلاثة الى نصفين بحيث يشمل النصف الاول على الفقرات ذات الارقام الفردية بينما النصف الثاني يشمل الفقرات ذات الارقام الزوجية وفي حالة وجود عدد فردي في احد المقاييس وكما حدث لنا في مقياس المستوى التنظيمي والبالغ عدد فقراته (47) فإنه يتم ايجاد وسط حسابي للفقرات الزوجية واطافة بالجدول عند اجراء عملية الارتباط، وعندما اجرى الباحث هذه العملية وتم حساب معامل الارتباط بين هذين النصفين ليكون معامل الارتباط مؤشراً لثبات نصف الاختبار والذي يتم تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان براون للحصول على ثبات الاختبار ككل.

جدول رقم (2)

(يبين معامل ثبات المقاييس بالتجزئة النصفية مع معامل التصحيح)

ت	المتغيرات	الثبات قبل التصحيح	الثبات بعد التصحيح
1	القيادة الاصيلية	0.878	0.935
2	المستوى التنظيمي	0.882	0.938
3	التميز الوظيفي	0.889	0.941

ثانياً: معادلة الفاكرونباخ:

عندما تكون الحلة فيها تقدير الدرجات مرتبط بنوع استجابة افراد العينة فيتم استخدام هذه الطريقة لاستخراج معامل الثبات وخاصة عندما تقع ضمن المستويات متعددة ، كالاستجابة لعبارات المقاييس التي تستخدم طريقة ليكرت (بدرجة كبيرة جداً – بدرجة كبيرة – بدرجة متوسطة – بدرجة قليلة – بدرجة قليلة

جداً) حيث يعكس كرونباخ هذا المعامل كمؤشر للتكافؤ ، اي يعطي قيمةً تقديريةً ممتازةً لمعامل التكافؤ الى جانب الاتساق الداخلي، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة الفاكرونباخ وكانت النتائج كالآتي:
بلغ معامل الفاكرونباخ (0.847) لمتغير القيادة الاصيلية و (0.7.64) لمتغير المستوى التنظيمي و (0.802) لمتغير التميز الوظيفي.

4- عرض وتحليل النتائج ومناقشتها:

4-1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج المتغيرات:

في البداية علينا ان نستعرض واقع متغيرات الدراسة وهي القيادة الاصيلية والتي حققت وسط حسابي مقداره (26.54) وبانحراف معياري مقداره (27.03) في حين كان وسطها الفرضي (18.71) .
اما متغير المستوى التنظيمي فحقق وسط حسابي مقداره (35.14) وبانحراف معياري بلغ (23.22) في حين كان وسطه الفرضي (23.01) ، اما المتغير الاخير وهو التميز الوظيفي فقد حقق وسط حسابي بلغ (36.17) وبانحراف معياري قدره (18.91) بينما كان وسطه الفرضي (25.05) وبهذا نجد بان التفوق حاصل في جميع متغيرات الدراسة الحالية.

ويجد الباحث بان هناك عدة اسباب لتحقيق القيادة الاصيلية وتواجدها في شخصية الاتحاد العراقي المركزي لكرة القدم وبمستوى جيد ومنها بما يتعلق بالتحفيز والتوجيه المستمر والواضح من قبل الاتحاد للعاملين وخاصة فيما يتعلق بالأهداف المشتركة وهذا اما اكده (صالح محمد -2010)، في "ان كل تجمع بشري قل او كثر يحتاج الى قيادة توجه نشاطه وترشد ممارساته وتحفزه لتحقيق الاهداف المشتركة " وهذا ما اكده (OLiverL. 1988,p60) "عندما ذكر بان القيادة صفة لنشاط الجماعة اذ لا يمكن لشخص ما ان يقود جماعة وهو منعزل عنها"، وكما لا حظ في الاوانة الاخيرة عن قوة شخصية الاتحاد متمثلة بالكائن عدنان درجال ومدى تأثير شخصيته على الآخرين وهذا ما اكده (مروان عبد المجيد – 200- ص145) " بان القيادة هي عملية شخصية تعبر عن قدرة فرد معين على التأثير في الجماعة وتجعل الآخرين يرتبطون به بغض النظر عن المنصب الذي يحتله في المؤسسة سواء كان منصباً ادرياً او غير اداري.
وكما نجد بان هناك ظروف اخرى ادت الى تحقيق القيادة الاصيلية الى هذا التواجد في الواقع ومن خلال الانفتاح على العالم الخارجي وايجاد علاقة وثيقة مثلما حصل مع الرابطة الاسبانية ، وهذا ما اكده (محمد فوزي – 2017- ص28) حيث ذكر " بان اصالة العلاقات تعني السعي نحو الحصول على الانفتاح والصدق في العلاقات الوثيقة"

ومن الجدير بالذكر بان هناك دور للشفافية والعلاقات التي حققها الاتحاد في الاوانة الاخيرة وكذلك الدعم الحكومي الغير مسبوق ، مما دعم وجود القيادة الاصيلية وهذا ما اكده (رائد حسن – ص211) حيث ذكر بان " من ابعاد القيادة الاصيلية الوعي الذاتي والتشغيل المتوازن والسلوك الاخلاقي وشفافية العلاقات والوفاء والدعم والتمكين " وبذلك فان بناء العلاقات مع الآخرين له اثر فيما تحقق للقيادة الاصيلية وخاصة ما انعكس على شعور العاملين بالثقة وهذا ما ذكره (محمد فوزي -2017 – ص33) " كون القائد الاصيل قادر على بناء علاقات مع الآخرين من خلال الافصاح عن الذات وتطوير الشعور بالثقة بين الاتباع".

اما بخصوص ما تحقق من تفوق واضح للمستوى التنظيمي في مؤسسة الاتحاد العراقي المركزي لكرة القدم واقعاً وبمؤشرات مرئية بحيث ان الاجزاء المكونة للاتحاد عملت باتجاه واحد وخاصة مع تحقيق النجاحات وخاصة مع تحديد الواجبات ومنح الصلاحية لغرض التنفيذ من قبل اللجان التي تشكلت وهذا ما اكده (عبد الحميد -1997- ص13) " عندما رأى التنظيم هو مرحلة تحديد الواجبات وتقسيمها الى اجزاء

تتم اسنادها الى افراد لتنفيذها او بان التنظيم عبارة عن نظام يحتوي على مجموعة من الاجزاء ذات علاقة ببعضها ويجب التعامل مع هذه الاجزاء ككل" ، ونجد ايضاً بان هناك عوامل اخرى ادت الى تحقيق في واقع المستوى التنظيمي في الاتحاد وهي بما يتعلق باحترام الهيكل التنظيمي وتحديد المستويات سواء الاقي او الاسي منها وتوزيع المهام ومنح الصلاحيات واحترامها وهذا ما كان واضح من خلال اصدار القرارات وعدم التدخل الواضح من الاتحاد في شؤون اللجان ، من اداري الى ارتفاع المستوى التنظيمي حيث ذكر (مروان عبد المجيد -2000 – ص59) بان من مسؤوليات الرئيس متابعة مسؤولياته مع تحديد العلاقات افقياً ورأسياً او ببينه وبين الوحدات التنظيمية التي تقع في مستواه" وكذلك تحديد العلاقات بين مكونات هذا التنظيم، وهو بمثابة العمود الفقري الخاص بالعملية الادارية بأكملها ، حيث يحدد الوظائف التنظيمية لجميع المستويات وباختلاف الادارات والاقسام ومنع الازدواجية والتضاد في الاعمال ، والتنظيم يلعب دوراً في تحقيق الاهداف ، حيث ان كل نشاط يتم ادارته بأسلوب علمي يلزمه تصميم هيكل تنظيمي لتحديد الواجبات والسلطات والمسؤوليات لتوحيد الجهود.

اما بخصوص التفوق الذي تحقق على مستوى التميز الوظيفي في الاتحاد العراقي المركزي لكرة القدم فيجد الباحث ان هناك عوامل متعددة أدت الى ذلك ومنها التحدي الكبير الذي واجهه العاملين في الاتحاد لإظهار جودتهم بالعمل وقدرتهم وخاصة مع حفظ الاعلام واثبات النفس في ضل المواجهة مع الخبراء الذي ستقطبهم الاتحاد من اسبانيا لإدارة ملف دوري المحترفين في العراق وهذا ما يؤكده (علي السلمي- 2002 – ص41) بان تعريف " التميز في العمل لا يقتصر على مجرد توصيل الرسالة بشكل فعال او ببساطة اطهار كفاءات الاتصال "، انما يعطي قدرتك على معرفة مهاراتك وكيفية استخدامها كنموذج يتحدى به من قبل الآخرين ،وكذلك نلاحظ بان من العوامل المهمة التي اظهرت التميز الوظيفي بشكل جيد هو ما فرضته بيئة العمل الجديدة في الاتحاد لأعضاء افكار جديدة مبهرة وخاصة مع وجود مجالات اخرى للأبداع في العمل مع تطور آلية

الدوري وادخال الاحتراف وما يتطلبه من افكار جديدة ومبدعة ، وهذا ما اكده (اسماء النور- 2010 – ص31) " بان امتلاك زمام الامور المبادرة من اهم استراتيجيات التميز في العمل من خلال القدرة على خلف مجالات اخرى في العمل وكذلك افكار جديدة خلافة يمكن استثمارها في بيئة العمل" . ومن الجدير بالذكر بان هناك عوامل اخرى ادت الى ارتفاع مستوى التميز الوظيفي في الاتحاد وخاصة فيما يتعلق بفاعليته في ظل وجود التغيرات البيئية المتعددة الى طرأت في عمل الاتحاد ومنا اعتماد الاحترافي في الدوري وما رفقة من ورث عمل عالية المستوى وبأشراف كوادر اوربية وهذا ما اكده (زيد محمد – 2005 – ص85) حيث ذكر " بان المداخل الادارية المعاصرة قد حددت مفهوم لفاعلية التميز الوظيفي والذي يذكر على تحقيق اهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة ".

وبالتالي فان قدرة الاتحاد كمؤسسة في التواصل الى كل ما هو جديد يؤدي الى ارتفاع بالتميز الوظيفي حيث ذكر (مجدي محمد -2004 – ص8) " ان التميز هو الابتكار او بلغة اخرى هو تحقيق الميزة التنافسية ي واحد او اكثر من الاداء الاستراتيجي (الجودة ، التكلفة ، الاعتماد ، الابتكار، المرونة) ويتضمن كذلك مفهوم التميز التخلي عن القديم وقدرة المؤسسة على التواصل الى ما هو جديد" وكما انه هناك دور للتميز الوظيفي في الاتحاد نتيجة جودة العمل وتحقيق الرضا عن الاداء من قبل العاملين وخاصة بعد ان ارتقى المستوى التنظيمي وقلت الاخطاء ، وهذا ما اكده (موفق صالح – 2010 – ص11) حيث ذكر بان "التميز يرتبط بجودة العمل الذي يؤديه لأنه يحقق الرضا له نتيجة لقلّة الاخطاء التي يقع فيها".

2-4- عرض وتحليل العلاقة بين القيادة الاصلية بالمستوى التنظيمي والتميز الوظيفي للأداء الاداري للاتحاد العراقي المركزي لكرة القدم :

جدول(3)

(بين قيم معامل الارتباط بين القيادة الاصلية والمستوى التنظيمي والتميز الوظيفي)

ت	المتغيرات	طبيعة الارتباط	معامل الارتباط		الدلالة الاحصائية
			المحسوبة	مستوى المعنوية	
1	المستوى التنظيمي	بسيط	0.889	0.000	معنوي
2	التميز الوظيفي	بسيط	0.863	0.000	=

من خلال الجدول السابق نجد بان العلاقة موجودة وبشكل قوي ما بين القيادة الاصلية والمستوى التنظيمي ، حيث بلغت (0.889) ، ويجد الباحث بان هناك عدة عوامل ادت الى قوة هذا الارتباط ما بين المتغيرات من حيث المحتوى ومنها دور القيادة في توجيه العاملين على مستوى التنظيمي وايجاد روح التعاون والدافعية للعمل وهذا ما تم تأكيده من قبل (عمر نبيل – 1998- ص104) " بان القيادة الناضجة اساس ضروري لأي تنظيم ابتداءً بالأسرة وانتهاءً بالدولة " وتعد القيادة من اهم ظواهر التفاعل الاجتماعي لان القادة يقومون بدور رئيسي فيه، اذ يؤثرون في توجيه أنشطة الجماعة وفي مدى انتاجها وكذلك الروح السائدة بين افرادها.

وكما نجد بان القيادة الناضجة هي اساساً متداخلة مع اهداف التنظيم وكذلك تغير مع الجماعة مكمله لبعضهما البعض من اجل تحقيق الاهداف ولذلك فان العلاقة قد تكون طردية ما بين القيادة الاصلية والمستوى التنظيمي وهذا ما اكده (علي السلمي -1997- ص223) حيث قال بان " القيادة عملية انسانية تحفز العاملين نحو تحقيق اهداف التنظيم، فهي ليست خاصية شخصية ولكنها نتاج مركب من القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم وتستهدف تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات افراد المجموعة وامكانيات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون اليه".

وكما يجد مجموعة من العلماء بان القيادة الاصلية تتكون شخصياً من مجموعة من القدرات النفسية والعقلية والروحية للقادة بالإضافة الى السياق التنظيمي والتنظيم من قبل القادة والعاملين .

وهذا ما اكده (Gardner,W.L-2011) من خلال تعريفهم للقيادة الاصلية على انها " العملية التي تستمد من كل من القدرات النفسية والايجابية والسياس التنظيمي المتطور بدرجة عالية والتي تؤدي الى زيارة الوعي الذاتي للسلوك الايجابي من جانب القادة والعاملين وتعزيز التنمية الذاتية الايجابية" ومن الامور المتفق عليها بان القيادة الاصلية يكون جزء منها العاملين ومدى تفاعلهم ولذا فان الارتباط وثيق ما بين القيادة الاصلية والمستوى التنظيمي الذي يقوم به العاملين، حيث ذكر (محمد فوزي امين -2017- ص28) " بان القيادة الاصلية عملية التعامل مع الآخرين ، فالأصالة لا يمكن ان تنجم عن جهود القائد وحده بل لابد من تنشأ من جانب القادة والاتباع ، فالأصالة تنتج عن التفاعلات بين القادة والاتباع".

اما عن قوة العلاقة ما بين القيادة الاصلية بالتميز الوظيفي والتي بلغت (0.863) وهي علاقة قوية ، فيجد الباحث بان هذه العلاقة جاءت بفعل عدة جوانب ومنها حاجة القادة والعاملين الى الخبرات الشخصية للنجاح وهذا يعتبر عامل مشترك وقد اكده (Avolio& Garer,2005) " على ان الاصالة هي امتلاك الفرد للخبرات الشخصية والتصرف بشكل صحيح يتوافق مع معتقداته الذاتية يمتد تأثيرها من القائد الى العاملين معه " حيث ذكر (Gardner et al.2011) " بان اسلوب القيادة يمتد نحو تعزيز التنمية الذاتية الايجابية مع الزملاء والاتباع".

وكما نجد بان الاطر النظرية تؤكد بان من اهم مبادئ القائد الاصيل هو تطوير العاملين معه واعطائهم الاولوية، حيث ذكر (Cameron, s, 241-261) " بان القائد الاصيل لديه ثقة بنفسه وامل وتفاؤل ومرونة وشفافية واطلاق وموجه نحو المستقبل ويعطي الاولوية لتطوير العاملين ليكونوا قادة"، ولذا فان العلاقة واضحة ما بين القيادة الاصيلية والتميز الوظيفي للعاملين وخاصة على مستوى الايثار.

- الاستنتاجات:

1. ان المقاييس الخاصة بالقيادة الاصيلية والمستوى التنظيمي والتميز الوظيفي هي قادرة على تقييم واقع هذه المتغيرات.
2. حققت كل من القيادة الاصيلية والمستوى التنظيمي والتميز الوظيفي مستوى جيد في الاداء الاداري للاتحاد بعد تقييم واقعها.
3. توجد علاقة ارتباط قوية بين القيادة الاصيلية مع كل من المستوى التنظيمي والتميز الوظيفي في الاداء الاداري لاتحاد العراقي المركزي لكرة القدم.

- المصادر:

1. اسماء النصور : اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن، 2010، ص31.
2. رائد حسن النجار: رسالة ماجستير ، درجة ممارسة القيادة الاصيلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة . ص211.
3. زيد محمد عادل: الاداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، مصر ، 2005، ص85.
4. صالح محمد الربيعية: النسخة الالكترونية من جديد الرياض اليومية الصادرة من مؤسسة اليمامة الصحفية، الخميس 20 جمادى الآخرة، 1431هـ - 3 يونيو ، 2010، العدد 1531.
5. عبد الحميد شرق: التنظيم في التربية الرياضية ، ط1، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 1997م، ص13.
6. علي السلمي: ادارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر ، 2002، ص41.
7. علي السلمي: السلوك الانساني في الادارة ، مكتبة غريب، القاهرة ، 1ش 981، ص223.
8. عمر نبيل عبد المطلب محمد: انماط السلوك القيادي لدى معلم التربية الرياضية وعلاقتها باتجاهات الطلاب نحو النشاط الرياضي بالمرحلة الثانوية ، اطروحة دكتوراه، جامعة المنصور ، 1998، ص150.
9. فائق حسني ابو حليمة: الحديث في الادارة الرياضية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2013، ص106.
10. مجدي محمد محمود طایل: توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز بمنظمات الاعمال السعودية ، الرياض ، 2004، ص8.

11. محمد فوزي امين البردان: دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاصلية والارتباط بالعمل دراسة ميدانية، رسالة ماجستير ، قسم ادارة اعمال كلية التجارة، جامعة السادات، 2017، ص2.
12. موفق صالح ناطق: رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز للتميز الدولي ، جامعة حلوان ، مصر ، 2010، ص11.
13. مروان عد المجيد ابراهيم: الادارة والتنظيم في التربية الرياضية ، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000م، ص59.
14. Avolio, B.d, & Gardner, W.L(2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. Leadership Quarterly, 16, 315, 338.
15. Cameron ,K.S, et al.(Eds) positive organizational scholarship- San Francisco: Berrett-Koehler, 241- 261.
16. Gardner, W.L, Collis, C.C, Davis, K.M. & Dickens, M.p (2011), Authentic leadership: A.
17. Oliver L. Neuhouse, leadership concepts for the principal, A practical Approach "N.A.S-P Bulletin January, 1988, P. 50.
18. Review of the literature and research agenda. The Leadership Quarterly, 22, 1120-1145.
19. Wherry . H.M.S. (2012) . Authentic Leadership, Leader- Member Exchange and organizational Citizenship: A Behavioral Analysis. UnPublished Doctoral Dissertation, University of Nebraska.