



## سلوكيات القيادة التحويلية في قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل من وجهة نظر العاملين فيها

أ.د. وليد غانم ذنون البدراني<sup>1</sup> ، أ.م.د. بثينة حسين علي اوحيد<sup>2</sup>

### المستخلص

هدف البحث الى التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات وابعاد القيادة التحويلية لدى العاملين في قسم النشاطات الطلابية بجامعة الموصل من وجهة نظرهم اما فرضية البحث ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوكيات وابعاد القيادة التحويلية لدى العاملين في قسم النشاطات الطلابية بجامعة الموصل من وجهة نظرهم. واستخدام الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسحي لملائمته وطبيعة البحث الحالي اما عينة البحث فقد شملت على كافة منتسبي وموظفي قسم النشاطات الطلابية تم اختيارهم بالطريقة العمدية في جامعة الموصل حيث بلغ عددهم (60) منتسبا، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة وقد تم استخدام الاستبانة والمكونة 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 الإلهامي) (البعد الثالث الاعتبارات الفردية) (البعد الرابع الاعتبارات الفردية)، وكانت اهم استنتاجات الباحثان التالي

### انتساب الباحثين

<sup>1,2</sup> جامعة الموصل، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، العراق، نينوى، 41000

<sup>1</sup> w.g.thanoon@uomosul.edu.iq

<sup>2</sup> dr.buthaina@uomosul.edu.iq

### <sup>1</sup> المؤلف المراسل

### معلومات البحث

تاريخ النشر: حزيران 2024

- 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.  
- 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.  
- 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 التحويلية  
- 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 التحويلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، قسم النشاطات الطلابية، السلوكيات المتبعة

### Affiliation of Authors

<sup>1,2</sup> University of Mosul, College of Physical Education and Sports Sciences, Iraq, Nineveh, 41000

<sup>1</sup> w.g.thanoon@uomosul.edu.iq

<sup>2</sup> dr.buthaina@uomosul.edu.iq

<sup>1</sup> Corresponding Author

### Paper Info.

Published: June 2024

### Transformational leadership behaviors in the Student Activities Department at the University of Mosul from the perspective of its employees

Prof. Dr. Waleed Ghanim Thanoon Al-Badrani<sup>1</sup>, Assis. Prof. Buthaina Hussein Ali Awhid<sup>2</sup>

### Abstract

The research aimed to identify the level of practice of transformational leadership behaviors and dimensions among workers in the Student Activities Department at the University of Mosul from their point of view. The research hypothesis is that there is a statistically significant relationship between the behaviors and dimensions of transformational leadership among workers in the Student Activities Department at the University of Mosul from their point of view. The researchers used the descriptive survey method for its suitability and the nature of the current research. The research sample included all members and employees of the Student Activities Department who were selected intentionally at the University of Mosul, where their number reached (60) members. The questionnaire was used as a main tool to collect data from the study sample. The questionnaire was used, which consists of (32) items, and four dimensions were used in the prepared questionnaire, which applies to workers in the Department of Student Activities at the University of Mosul, which are: (the first dimension, ideal influence) and (the second dimension) Inspirational

motivation (the third dimension, individual considerations) (the fourth dimension, individual considerations). The researchers' most important conclusions were the following.

- The result of the first dimension was the ideal influence among the employees of the Department of Student Activities at the University of Mosul. From their point of view, it was a good score, which is a high level within transformational leadership behaviors.

- The result of the second dimension was the inspirational motivation among the employees of the Student Activities Department at the University of Mosul. From their point of view, it was a degree of strongly agree and a degree of agreement in transformational leadership behaviors.

- The result of the degree of practicing the third dimension of intellectual stimulation among the employees of the Student Activities Department at the University of Mosul, from their point of view, was a degree of strongly agree and agree in transformational leadership behaviors.

- The result of the degree of practicing the fourth dimension of individual considerations among the employees of the Student Activities Department at the University of Mosul, from their point of view, was a satisfactory degree of transformational leadership behaviors.

**Keywords:** Transformational leadership, Student Activities Department, Followed Behaviors

### 1-1 المقدمة وأهمية البحث

لقد أولت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى للإدارة لما لها من تأثير في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي، ولذا فقد أصبحت الإدارة الحديثة وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمات، والمجتمعات من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد، والامكانيات المتوفرة وفقاً لجهود بشرية تتميز بالتخطيط، والتنظيم والتنسيق الجيد، ومن ثم فإن الإدارة الحديثة يجب أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيير المستمر، والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة، ومتداخلة بحيث تتناسب مع طبيعة العمليات، والأدوار التي تؤديها. [1]

ويعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية التي ظهرت بعد منتصف الثمانينات، ولاقت اهتماماً كبيراً من خبراء الإدارة، وبخاصة عندما أدركت الكثير من المنظمات الحاجة إلى إحداث تغييرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغييرات في البيئة فقد اقترح بيرنز (Burnz) في كتابه القيادة نظرية أكثر تفصيلاً لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بين القيادة التحويلية، الكارزمانية، المعاملية، وقد عرفت القيادة التحويلية على أنها القائد الذي يحول الرؤية إلى واقع، ويحفز التابعين لتحويل اهتمامهم الشخصية لمصلحة الجماعة. واعتماداً 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. [2]

ويرى [3] 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.

وتشير [4] أن أبعاد القيادة التحويلية تتعدد إلا أنه يوجد اتفاق بين الباحثان حول أبعاد القيادة التحويلية، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها، ونعتقد أن ذلك يرجع إلى الترجمة العلمية لتلك الأبعاد، وبخاصة في الدراسات العربية، وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: الكاريزما (التأثير المثالي)، التشجيع الإبداعي (التحفيز الإلهامي)، الإثارة الفكرية، الاعتبار الفردي.

ويتفق كل من [5] [6] 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.

ويوجد ثلاث أهداف جوهرية للقيادة التحويلية وهي مساعدة فريق العمل على تطوير عملهم وتحقيق أهدافهم، ومساعدة العاملين في

أهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها لأهدافها، إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي حققه القادة الإداريون في أعمالهم من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف. ونظراً لأهمية الدور الذي يؤديه منتسبي قسم النشاطات الطلابية يقومون بأدوار إدارية وفنية متعددة داخل كليات الجامعة من أجل تحسين العملية الإدارية كمياً وكيفياً حتى تتماشى مع التغيرات الحاصلة في الأنشطة الرياضية التي يرسمها لهم القسم من خلال وضع المنهاج السنوي الرياضي، ومن خلال إطلاع الباحثان على توصيات الدراسات السابقة بضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية داخل المؤسسات وإجراء المزيد من البحوث والدراسات عليها وعلاقتها بالعاملين وعلاقتها بكل الأساليب والوظائف الإدارية داخل المؤسسات، وعلى ضرورة الاهتمام بالتعرف أكثر على تأثير ابعاد القيادة التحويلية داخل المؤسسة الجامعية. ولهذا جاءت مشكلة هذه الدراسة للتعرف على أثر ابعاد القيادة التحويلية على منتسبي قسم النشاطات الطلابية من وجهة نظرهم بجامعة الموصل.

### 3-1 اهداف البحث: يهدف البحث للتعرف على

1-3-1 تطبيق مقياس القيادة التحويلية على منتسبي قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل  
1-3-2 مستوى ممارسة سلوكيات وابعاد القيادة التحويلية لدى العاملين في قسم النشاطات الطلابية بجامعة الموصل من وجهة نظرهم.

### 4-1 فرضية البحث:

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوكيات وابعاد القيادة التحويلية لدى العاملين في قسم النشاطات الطلابية بجامعة الموصل من وجهة نظرهم.

### 5-1 مجالات البحث:

1- المجال البشري: منتسبي قسم النشاطات الطلابية - جامعة الموصل للعام (2022 - 2023)  
2- المجال الزمني: الفترة من 10 / 1 / 2023 ولغاية 25 / 4 / 2023  
3- المجال المكاني: بناية قسم النشاطات الطلابية - جامعة الموصل.

حل المشكلات بفاعلية، وتعزيز تنمية العاملين بالمؤسسة من خلال تبني أهدافهم وربطها بأهداف المؤسسة. [6]  
وتعد إدارة النشاطات الرياضية بالجامعات العراقية من أهم القطاعات الشبابية التي يناط بها التعامل مع الطلاب الممارسون للأنشطة الرياضية بالجامعات في ظل الارتفاع الملحوظ في أعداد الطلاب المقبولين بالجامعات العراقية وخاصة جامعة الموصل الذي يقرب عدد طلابها أكثر من خمسة واربعون ألف طالب وطالبة، مما يؤكد على أهمية قطاع إدارة النشاط الرياضي.

وقد لاحظ الباحثان من خلال قراءتهم النظرية، واطلاعهم على العديد من الدراسات المرجعية، ومشاركاتهم بالعديد من الأنشطة الرياضية بجامعة الموصل، والذي بدوره يكون له أكبر الأثر على أداء العاملين، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن نوع القيادة المتبعة، والممارسة من قبل قيادات إدارة النشاط الرياضي بالجامعة قيادة ممنهجة تنفذ ما يناط بها من برامج رياضية، 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 بالجامعة، كما أن العديد من الدراسات العلمية التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بالأنشطة الطلابية ركزت بشكل كبير على الأدبية الرياضية والاتحادات الرياضية، ومراكز الشباب، من هنا تبرز أهمية البحث في تسليط الضوء على تأثير الدور القيادي لمدير قسم النشاطات الطلابية بجامعة الموصل في إدارة الأنشطة الرياضية في قسم النشاطات الطلابية بجامعة الموصل وبيان دوره في إدارة نشاطاتها داخل الجامعة والنشاطات خارج الجامعة من خلال بطولات الجامعات العراقية التي تقام سنوياً.

### 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 [2]، 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 فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً [3] ويعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثان والمسؤولين عن العمل الإداري، نظراً

**6-1 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 سلبات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر جهد وتكلفة .  
او هي " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض بكل منهم الآخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية والاخلاق" [7]

**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" [8]

**3- قسم النشاطات الطلابية:**

هو أحد التشكيلات التابعة للهيكل الإداري في الجامعات العراقية ويعنى بالنشاطات الطلابية والكشفية والفنية للطلبة، وفيما يخص الجانب الرياضي فهو مسؤول عن إدارة وتنظيم الأنشطة الرياضية الداخلية المتعلقة بالجامعات من خلال الاشراف على شعب النشاطات الطلابية في الكليات، وكذلك يتولى مهمة الاشراف على النشاط الرياضي الخارجي للجامعة. [9]

**2- الإطار النظري والدراسات السابقة****1-2 الإطار النظري****1-1-2 القيادة التحويلية:**

يشير المفهوم العام للقيادة التحويلية إلى أنه نمط قيادي يركز فيه القائد على ممارسة السلطة بقدر ما يهتم بمنح القوة والتمكين للأتباع وتطويرهم ، ويرى بروان أن القيادة التحويلية (هي التي تدخل القادة في علاقة تفاعلية مع الأتباع ، وتجعل القادة أكثر نشاطاً وقدرة على إيجاد صفوف جديدة من القادة [10] .

**2-1-2 أبعاد القيادة التحويلية**

تمكن بعض الباحثان مثل [11] من تطوير أربعة أبعاد للقيادة التحويلية أطلق عليها (Four Is) هي التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل بعد من منها.

**1- التأثير المثالي**

يشر إلى امتلاك القائد لرؤية المنظمة والإحساس القوي برسالتها، والقدرة على غرس الاعتزاز والفخر بالمنظمة في نفوس المرؤوسين. ويذكر [12] أن مقدره القائد الذهنية تجعل منه (مصدر إعجاب وقُدوة وتمكّنه من التأثير والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة).

ويرى [13] أن التأثير المثالي (يعني إيجاد نوع من التوحد القيمي الشخصي والمنظمي لإحداث التوازن بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين، وبناء الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.

**2- التحفيز الإلهامي**

يشر التحفيز الإلهامي ( Inspriational Motivation ) إلى العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد، وتولد في التابعين حب التحدي، والقدرة على تحديد رؤى مستقبلية جذابة، والتحدث عن المنظمة بتفاؤل وحماس .

ويرى [11] أن القائد التحويلي (يسعى دائماً لجعل مرؤوسيه يظهرين الولاء والتفاني في تحقيق الأهداف والرؤية المشتركة ويحرصون على تحسين الأداء).

**3- الاستشارة الفكرية**

تعني الاستشارة الفكرية ( Intellectual Stimulation ) إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات ، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف، فالقيادة التحويلية تدعو العاملين إلى التفكير الناقد والتخلي عن أساليب التفكير التقليدية ، وتأصيل الميل لديهم نحو ممارسة عمليات التفكير المتقدمة [14] .

4- الاعتبارات الفردية: وتشير الي اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء واعتماد الاتصال المقترح معهم واسناد الاعمال الصعبة الي الافراد الذين يستحقونها [15]

**2-1-3 خصائص وسمات القيادة التحويلية:**

لكي يستطيع القادة تحويل اقسامهم نحو الأفضل فإنهم ينبغي أن:

1. يكونوا أصحاب رؤية مستقبلية: يسعوا جاهدين لإقناع الآخرين بها وتحمل تبعات ذلك، وبواسطة خصائصهم الشخصية والمهنية تجنيد الموظفين للوصول إلى الأهداف الموضوعية.
2. يكونوا مهندسين اجتماعيون: بمعنى أنهم أدوات تغيير، فهم يدركون الحاجة للتغيير ويبدؤونه ويقدمون بتنفيذه، ويوضحون القيم والأعراف الناشئة في المنظمة، وينخرطون في ثقافتها في تشكيل معناها.

من الدراسات عن القيادة التحويلية في المؤسسات الرياضية المختلفة.

2-2-2 دراسة [19] (القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية)

هدف هذا البحث في التعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، وقد تم إجراء البحث على عينة قوامها (250) من العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، واشتملت أدوات البحث على استمارة البيانات الأولية للعينة، واستبيان القيادة التحويلية بمحاوره، واستبيان اتخاذ القرار بمحاوره، وتم جمع البيانات عن طريق تطبيق استمارات الاستبيان، وتم تصنيف وتبويب وجدوله البيانات التي تم جمعها وتحليلها احصائيا واتباع أساليب إحصائية مناسبة من خلال برنامج spss، وقد اتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وصولاً لأهم 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 (0.05)، ويوجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث وفق متغير النوع في جميع محاور استمارة القيادة التحويلية لصالح الذكور، حيث أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، ويوجد فروق دالة إحصائية بين آراء العاملين بمديريات الشباب والرياضة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في جميع محاور استمارة القيادة التحويلية؛ حيث إن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، ويوجد فروق دالة إحصائية بين آراء العاملين بمديريات الشباب والرياضة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في استمارة اتخاذ القرار في (تحديد المشكلة تقييم البدائل القدرة على اتخاذ القرار)؛ حيث إن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05). وقد أوصى البحث الحالي على ضرورة تعزيز دور القيادة التحويلية لدى القادة والمسؤولين (التأثير المثالي، التحفيز الملهم التنشيط الفكري، النظرة الفردية) والاعتماد عليه بشكل أكثر فاعلية بالمؤسسات الرياضية لزيادة القدرة بداخلها على اتخاذ القرار.

3. يكونوا دائمو التعلم: فعندما يخطئون ينظرون لتبكي الأخطاء على أنها فرصة لصقل الخبرات والاستفادة منها.

4. يكونوا واثقون من أنفسهم: يتمتع القادة التحويليون بثقة كبيرة بأنفسهم وإمكانياته.

5. يحفزون الآخرين على العمل بأقصى طاقتهم: حيث يضعون توقعات عالية ويعلمون الموظفين بتقنتهم وقدرتهم على تحقيقها، مما يزيد من التحدي لدى الأتباع ويفجر طاقات العمل المبدع لديهم. [16]

#### 2-1-4 خصائص القائد التحويلي:

تتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف ويحدد [17] ست خصائص القائد التحويلي وذلك على النحو التالي:

- 1- القدرة على التركيز والانتباه
- 2- تحمل المخاطرة
- 3- الثقة بالنفس والآخرين
- 4- احترام الذات
- 5- القدرة على الاتصال
- 6- الإحساس بالآخرين

#### 2-2 الدراسات السابقة والمشابهة

2-2-1 دراسة [18] (أثر القيادة التحويلية على أداء مدربي كرة السلة بمحافظة الشرقية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مدربي كرة السلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية ولقد استهدفت هذه العينة، كرة السلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي كما تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات الأولية وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة ووزعت عدد (61) استبيان على مدربي كرة السلة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية منهم (20) عينة استطلاعية و (41) عينة أساسية. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية بجميع أبعادها (التأثير المثالي - الحافز الإلهامي - الاستئارة 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 لا بد من توافرها في القائد وأن القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة وتوصي الدراسة بإجراء المزيد

## 3- إجراءات البحث

## 1-3 المنهج المستخدم:

استخدام الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسحي لملائمته وطبيعة البحث الحالي.

## 2-3 مجتمع البحث وعينة البحث: شمل مجتمع وعينته على كافة

منتسبي وموظفي قسم النشاطات الطلابية تم اختيارهم بالطريقة

العمدية في جامعة الموصل حيث بلغ عددهم (60) منتسبا تم استبعاد منهم (15) منتسب من طلبة الدراسات العليا والحرثيين وعمال الخدمة والمجازين والجدول رقم (1) يوضح مواصفات عينة البحث من حيث مدرء الشعب الرياضية والكشفية والفنية ومسؤولي الوحدات الإدارية.

الجدول (1) يبين النسب المئوية لمدرء الشعب الرياضية والكشفية والفنية ومسؤولي الوحدات الإدارية لقسم النشاطات الطلابية في جامعة

## الموصل

النسبة المئوية	عدد الاعضاء	الشعب والوحدات التابعة للقسم
45 %	27	مسؤول شعبة في القسم والكليات
8,34 %	5	اعضاء شعب في القسم
6,66 %	4	مسؤول وحدات ادارية
15 %	9	اعضاء وحدات ادارية
25 %	15	المستبعدين
100 %	60	المجموع الكلي

بناها والملحق (1) يوضح ذلك ، وتتم الاجابة عنه على وفق نموذج اجابة خماسي البدائل هي( أوافق بشدة، اوافق، اوافق الى حد ما، لا اوافق، لا اوافق مطلقاً) وتحمل الاوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. [21]

## 2-3-3 المعاملات العلمية لأداة البحث:

## أ- معامل الصدق:

يقال للأداة أنها صادقة إذا ما قاست ما وضعت لقياسه أصلا [21]، وعلى ذلك تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ممن لهم صلة بالبحث العلمي، للتأكد من صدق استبيان القيادة التحويلية أستخدم الباحثان صدق المحتوى الذي يعتمد على مدى تمثيل الاستبيان للمجال الذي يقوم بتحليله وتقويمه، حيث عرضت الاستبانة على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (5) أساتذة إدارة رياضية بجامعة الموصل ملحق (2) لمعرفة آرائهم فيما إذا كان الاستبيان يقيس 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 / 2023)، [22] والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

## 3-3 أدوات جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع البيانات هي الوسيلة أو الوسائل التي يجمع خلالها الباحثان المعلومات والبيانات المحيطة بالظاهرة محل الدراسة ونظراً لطبيعة هذه الدراسة فان الباحثان استخدموا أداة في هذه الدراسة حيث استخدم الأدوات التالية:

## 1-3-3 اداة البحث:

استخدم الباحثان الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، حيث يعد الاستبيان كما يذكر من الطرائق المهمة التي تمكن الباحثان في الحصول على البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث، كما تشكل اداة بحثية رئيسية وركيزة من ركائز البحوث الوصفية ، وانطلاقاً من اهداف هذه الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة وقد تم استخدام الاستبانة المعدة من قبل [20] 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 مشابهة لقسم النشاطات في جامعة

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

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

ب- معامل الثبات:

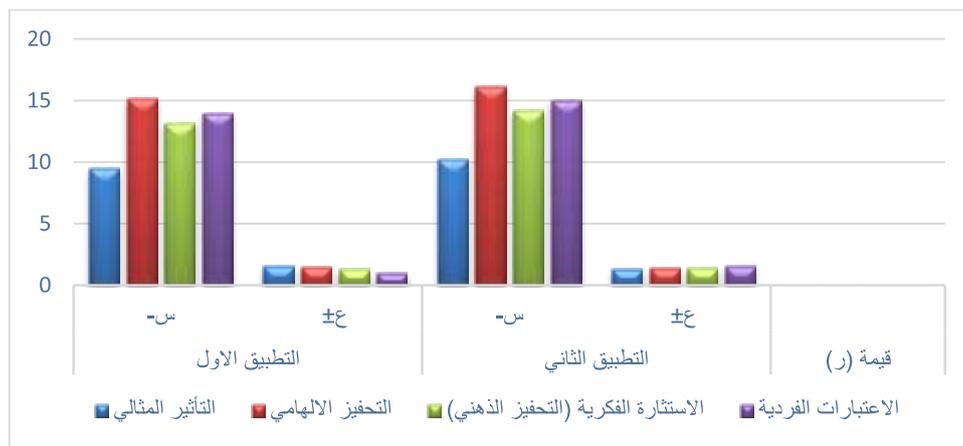
قام الباحثان بحساب معامل الثبات باستخدام طريقة تطبيق الاختبار ثم اعادة تطبيقه بفاصل زمني قدره اسبوع بين التطبيق الاول والثاني على افراد عينة البحث الاستطلاعية وقوامها (5) افراد من مجتمع البحث وخارج العينة الاساسية والجدول رقم (3) والشكل رقم (1) يوضح ذلك.

- 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.

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

قيمة (ر)	التطبيق الثاني		التطبيق الاول		الابعاد
	±ع	-س	±ع	-س	
* 0.76	1.32	10.3	1.56	9.5	التأثير المثالي
* 0.74	1.41	16.2	1.54	15.2	التحفيز الالهامي
* 0.77	1.43	14.21	1.33	13.21	الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني)
* 0.78	1.56	15.05	1.01	14.03	الاعتبارات الفردية

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



الشكل (1) يوضح المخطط البياني لمعامل الثبات والذي يوضح الفرق بين التطبيق الاول للاختبار والتطبيق الثاني

4-3 التطبيق النهائي

- يتبين من الجدول (3) والشكل (1) وجود ارتباطات ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين التطبيقين الاول والثاني مما يدل على ثبات الاستبيان

( 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 قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل والجدول (4) يوضح ذلك.

تم تطبيق مقياس القيادة التحويلية والذي توصل اليه الباحثان على عينة التطبيق البالغة (45) فرداً من ملاك قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل وبعد تزويدهم بالتعليمات حول كيفية الاجابة وقد امتدت مدة التطبيق من (20 / 2 / 2023 لغاية 2023/4/20) وقد حصل الباحثان على (45) استمارة صالحة للمعالجة الاحصائية.

#### 5-3 المعالجات الاحصائية

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	3.675	2.533	73.5	1.685	موافق	5
2	يركز القائد على توفير حماس جماعي لأنجاز المهام الإدارية	3.925	0.917	78.5	6.377	موافق	2
3	يعطي القائد الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين	3.875	1.112	77.5	4.975	موافق	3
4	يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بتقدير العاملين	3.625	1.189	72.5	3.324	موافق	6
5	يمتلك القائد القدرة على اقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل	3.45	3.279	69	0.868	موافق	7
6	يشعر القائد بالفخر والاعتزاز بالإنجازات التي حدثت بالإدارة	3.975	0.435	79.5	14.166	موافق	1
7	يتصرف القائد كقدوة يسعى العاملين لمحاكاته	3.75	1.192	75	3.978	موافق	4

المشتركة بين العاملين) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.875) ، ويرجح الباحثان هذه النتيجة إلى أن ما يهم المسؤولين عن العمل بإدارة الأنشطة الطلابية هو إنجاز المهام الادارية ، ولذا يشعر القائد بالفخر والاعتزاز بالإنجازات التي حدثت بالإدارة، وتتفق هذه النتيجة ، أشار إليه كل من [22]،[23] أن دور القيادة التحويلية يبرز في تمكين العاملين وهي أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية ، حيث تتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات ، تعزيز قدرات الرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم ل طرح أفكار جديدة وإبداعية. وهذا يؤكد أن ممارسة بعد التأثير المثالي من قبل المسؤولين كانت بدرجة جيدة.

- يتبين من الجدول رقم (4) أن قيم متوسطات عبارات البعد التأثير المثالي تراوحت ما بين (3.45 - 3.975) وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم قيد البحث ، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة بعد التأثير المثالي لدى العاملين بإدارة قسم النشاطات الطلابية بجامعة الموصل من وجهة نظرهم كانت درجة جيدة ، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي احتلت العبارة رقم (6) (يشعر القائد بالفخر والاعتزاز بالإنجازات التي حدثت بالإدارة) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3.975) والعبارة رقم (2) (يركز القائد على توفير حماس جماعي لإنجاز المهام الإدارية) المرتبة الثانية بمتوسط قدره (3.925) ، واحتلت العبارة رقم (3) (يعطي القائد الأولوية لبناء مجموعة من القيم

القائد في قسم النشاطات الطلابية ان يزيد من حماس العاملين معه ويكون قدوه لهم ويهتم باحتياجاتهم قبل احتياجاته الشخصية ويكون لديه قوة 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 قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل والجدول (5) يوضح ذلك

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 (14.166-3.324)، وكانت نتائج العبارة (5) (يمتلك القائد القدرة على اقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل) كانت قيمتها المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وكانت النسبة المئوية التقديرية لعبارة المحور عالية وتراوحت بين (69%) حتى (79.5%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية المحور حيث يرى الباحثان أنه لا بد على

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	3.985	1.025	79.5	6.016	موافق	2
9	يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق اهداف و رؤية مشتركة	3.75	1.936	75	2.450	موافق	7
10	يتمتع بمهارات اتصال فعالة	4.25	0.449	85	17.617	موافق بشدة	1
11	يفوض العاملين معه بتحقيق الاهداف المرجوة	3.85	0.695	77	7.736	موافق	5
12	تنسجم اقواله مع افعاله	3.875	0.728	77.5	7.606	موافق	4
13	يشجع العمل الجماعي مهما كانت انجازاته صغيرة	3.975	1.102	79.5	5.596	موافق	3
14	يعمل على تنمية العاملين معه ليكونوا قادة جدد	3.775	1.435	75.5	3.415	موافق	6
15	يعتبر الأخطاء تجارب علمية مفيدة	3.4	3.631	68	0.697	موافق	8

بمتوسط قدره (3.985)، كما أحتلت العبارة رقم (13) (يشجع العمل الجماعي مهما كانت انجازاته صغيرة) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.975). ويرى الباحثان هذه النتيجة إلى أن القيادات في إدارة قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل تتم ترقيتهم وفقاً للأقدمية في الوظيفة، وبالتالي يمتلكون قدرات إدارية عالية بشكل جيد، وبالتالي لديهم قدرة جيدة للتحفيز الإلهامي اكتسبها من خلال الخبرة، وحضورهم دورات صقل لمهاراتهم الإدارية من خلال الدورات التدريبية والتحكيمية والإدارية والفنية التي يقيمها القسم لهم في بداية كل سنة دراسية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من [24] [25] أن القائد العظيم يعمل على

يتبين من الجدول رقم (5) أن قيم متوسطات عبارات البعد الثاني التحفيز الإلهامي تراوحت ما بين (3.4 - 4.25) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة بعد التحفيز الإلهامي لدى العاملين بقسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل من وجهة نظرهم كانت درجة موافق بشدة ودرجة موافق، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي: أحتلت العبارة رقم (10) (يتمتع بمهارات اتصال فعالة) على المرتبة الأولى وبدرجة موافق بشدة وبتوسط قدره (4.25)، والعبارة رقم (8) (يوجه العاملين للعمل بتفاؤل وبروح الفريق الواحد) على المرتبة الثانية وبدرجة موافق

الجدولية، وكانت النسبة المئوية التقديرية لعبارات المحور عالية وتراوحت بين (85%) حتى (68%) وهى نسبة عالية تدل على أهمية هذا المحور، حيث يرى الباحثان أن ذلك يرجع الى أن القائد داخل قسم النشاطات الطلابية لابد ان يهتم بصورة كبيرة ودائمة بتحفيز العاملين معه سواء بتحقيق اهداف القسم او أهدافهم الشخصية داخل القسم او في شعب الأنشطة الطلابية في كليات الجامعة كافة، 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 يقيمها قسم النشاطات الطلابية بمختلف المجالات الإدارية والتدريبية والتحكيمية وكذلك الفنية، ومن المهم أن يقوم القائد بتحفيز العاملين معه بالمكافآت المختلفة سواء المادية او بالترقية داخل العمل.

3-4 عرض ومناقشة البعد الثالث: (الاستثارة الفكرية) للقيادة التحويلية في قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل والجدول (6) يوضح ذلك

تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها حيث يؤكدان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت .. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة، وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون 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.

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

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

رتبة الفقرة	اتجاه العينة	t-test	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعالم الاحصائية الفقرات	ت
3	موافق	4.387	78	1.297	3.9	ترسيخ مبدأ المشاركة بين العاملين بالادارة بصورة مستمرة	16
4	موافق	3.562	76	1.421	3.8	يساعد العاملين بالادارة على اظهار اقصى طاقاتهم	17
7	موافق	3.495	74	1.267	3.7	استثارة مقدره الموظفين لتحليل المشكلات بالادارة	18
6	موافق	-9.399	74.5	-0.488	3.725	التعرف على ما يريد العاملين في حياتهم الوظيفية	19
5	موافق	2.483	75.5	1.974	3.775	تشجيع العاملين بالادارة على التعامل مع المشكلات بطرق جديدة	20
1	موافق بشدة	-12.21	84	-3.426	4.2	تشجيع العاملين في الادارة على المشاركة في صنع القرارات بالادارة	21
2	موافق	11.46	79.5	0.538	3.975	يقدم العون و المساعدة للعاملين معه لتطبيق افكار ابداعية	22

بعد الاستثارة الفكرية لدى العاملين بقسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل من وجهة نظرهم كانت بدرجة موافق و موافق بشدة، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث

- يتبين من الجدول رقم (6) أن قيم متوسطات عبارات البعد الثالث التحفيز الإلهامي تراوحت ما بين (3.7 - 4.2) وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم قيد البحث، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة

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.

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 أداء 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) يوضح ذلك

الأساسية كمايلي: أحتلت العبارة رقم (21) (تشجيع العاملين في الادارة على المشاركة في صنع القرارات بالإدارة) على المرتبة الأولى وبدرجة موافق بشدة وبمتوسط قدره (4.2)، والعبارة رقم (22) (يقدم العون والمساعدة للعاملين معه لتطبيق افكار ابداعية) على المرتبة الثانية وبدرجة موافق بمتوسط قدره (3.975)، كما أحتلت العبارة رقم (16) (ترسيخ مبدأ المشاركة بين العاملين بالإدارة بصورة مستمرة) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.9). ويرى الباحثان هذه النتيجة إلى أن العاملين في قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل يحدون الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف للإدارة، وترسيخ مبدأ المشاركة بين العاملين بالإدارة بصورة مستمرة ، وبالتالي فالمشاكل تترك وتحدد لها حلول عالية الجودة بالمشاركة بين كل من الرئيس والمرؤوسين ، وتنفيذها بالالتزام الكامل من قبل المرؤوسين من مسؤولي الشعب للأنشطة الطلابية في كليات الجامعة ومسؤولي الوحدات الإدارية والفنية ، ولذا يساعد العاملين بالإدارة على إظهار أقصى طاقتهم في إدارة الأنشطة الرياضية والكشافية والفنية سواء في النشاطات الداخلية او النشاطات الخارجية ضمن بطولات الجامعات العراقية ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه [26] 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

#### 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 بالإدارة	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 ورغبات	3.6	0.349	72	10.881	موافق	10

						العاملين معه	
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

هذا الصدد يضيف [28] أن القائد التحويلي يساعد على تنمية وتطوير المرؤوسين، من خلال الاستجابة لحاجاتهم، وتمكينهم من تحقيق أهداف الفرد والجماعة والمؤسسة ككل، 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.

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 إلى أهمية قيام القائد داخل قسم النشاطات الطلابية بالاهتمام بالاحتياجات الشخصية للعاملين معه وان يستمع لآرائهم وافكارهم باهتمام وتقدير كبير ويبدى لهم أهمية كبيرة بكل الاعمال التي يؤديونها 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.

ومن خلال عرض نتائج محاور استبيان القيادة التحويلية تبين ان مستوى القيادة التحويلية لدى العاملين في قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل مرتفعاً وبهذا يتفق مع دراسة [29]، ودراسة، [30] ، ودراسة [31] بأن مستوى القيادة التحويلية في هذه الدراسات كان مرتفعاً وبهذه النتيجة تتحقق كل اهداف البحث قيد الدراسة.

- يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم متوسطات عبارات البعد الرابع الاعتبارات الفردية تراوحت ما بين (3.6 - 4.025) وفق مقياس ليكرات الخماسي المستخدم قيد البحث، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة بعد التفكير الإبداعي لدى العاملين بقسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل من وجهة نظرهم كانت بدرجة موافق، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كمايلي: 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). ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أن المسؤولين 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 اهتماماً خاصاً لآراء العاملين معهم حتى لو تعارضت مع آرائه وكذلك يقوم بالاهتمام بالنواحي الشخصية للأفراد العاملين معه ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه [27] أن القادة التحويليين أبرز سماتهم هي امتلاك رؤية مستقبلية واضحة تحفز فريق العمل ، وتشعرهم بأنهم جزء من هذا المستقبل، وأن يمتلك 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 بالمثّل في العمل والتقاني واحترام العاملين وتقديرهم. وهذه النتيجة تدل على ان ممارسة هذا البعد الاعتبارات الفردية من قبل المسؤولين كانت بدرجة جيدة إلى جيدة جداً، وفي

## 5- الاستنتاجات والتوصيات

## 1-5 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 المحور في إظهار 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 التحويلية

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 التحويلية.

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.

## 2-5 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 والمسؤولين 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.

- [10] Brown, J. "Leadership for improvement", Emergency Librarian, Vol (20), (3), (1993), Pp 13- 8.
- [11] Avolio, B. Full Leadership Development: Building the vital Forces in Organization, Sage Publications, Thousand Oaks , Ca, (1999).
- [12] الغزالي، حافظ، اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاعلام، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2012).
- [13] Barbuto, J. & M. Burbach . "The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A field Study of Selected Officials." The Journal of Social Psychology , Vol. ,146 No ( ), (2006), 1 PP. 64 – 51.
- [14] Walumbwa, F. & J. Lawler . «Building Effective Organization: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work, Related Attitudes and with Drawal Behaviors in Three Emerging Economies», Int. J. of Human Resource Management, Vol. (14,) No. (7), (2003), PP. 1083 – 1101
- [15] عباس، سهيلة محمد، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، (2004).
- [16] الطويل، هاني عبد الرحمن، الادارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، (2006).
- [17] Hetland, H. & Sandal, G. , Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality Correlates. European Journal Of Work Organizational Psychology, (2003).
- [18] إبراهيم، حسين سيد أيوب، آخرون ، اثر القيادة التحويلية على أداء مدربي كرة السلة بمحافظة الشرقية، مجلة بحوث علوم التربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد (57)، العدد (2)، جامعة قناة السويس، مصر، (2022).
- 7- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف أكثر على أبعاد القيادة التحويلية ودورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- المصادر**
- [1] سيد هوارى ، ملامح مدير المستقبل : من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية ، ط4 . مكتبة عين شمس، القاهرة، (2006).
- [2] غزاونة، وليد علي ، دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الاكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب، أبو ديس، جامعة القدس، فلسطين، (2018).
- [3] هاوس - بيتر ، القيادة الإدارية : النظرية والتطبيق - ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف . معهد البحوث : معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، (2016).
- [4] زينب محمود شقير ، رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين . مكتبة النهضة المصرية. القاهرة، (2014).
- [5] عبد الإله إبراهيم الحيزان ، لمحات في التفكير الإبداعي ، ط2 ، مطابع أضواء المنتدى ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، (2012).
- [6] Ilsever, O., & Joe, Does transformation Leadership Promote innovation practices in E-commerce? Business Studies Journal , Vol., 8, (2016), p., 30-35.
- [7] ماهر صبري درويش ، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير ، مجلة الإدارة ، العدد (٧٨)، الجامعة المستنصرية، العراق، (2019).
- [8] سيد الهوارى ، الفادة صناع التغيير، دار الدحيل ، القاهرة، (2005).
- [9] الطائي، زيد زهير عزالدين ، 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، (2021).

- [19] زيد، محمد محمد علي ، القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، بحث منشور، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، المجلد (59)، العدد (3)، مصر،(2021).
- [20] الهدريس، مازن محمد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، بحث منشور، المجلة الدولية (AJSP)، العدد (14)، المملكة الأردنية الهاشمية،(2020).
- [21] عبد الحافظ، باهي.م ، طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة،(2000).
- [22] أحمد سيد مصطفى ، ادارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة ، دار النهضة العربية القاهرة،(2015).
- [23] محمد كشك ،المنظمات واسباس ادارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية،(2016).
- [24] عمر وصفي عقيلي ، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، الأردن،(2011).
- [25] محمد حسين العجمي ، استراتيجيات الإدارة الذاتية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن،(2014).
- [26] 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 .
- [27] محمد حافظ حجازي ، المنظمات العامة، مؤسسة حورس للنشر، القاهرة،(2015).
- [28] سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الواحد والعشرين ، مكتبة عين شمس القاهرة،(2015).
- [29] الرشدي، علي ضبيان ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأبداع التنظيمي، لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية، والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،(2018).
- [30] فتحي عبد الرحمن جروان ، الموهبة والتفوق والابداع ، ط دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن،(2018).
- [31] بوطرفة، سورية ، 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،(2016).

## الملحق (1)

## جامعة الموصل

## كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

## 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 مناسباً لكل فقرة ، علماً بان اجابتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا اوافق	لا اوافق مطلقاً
البعد الأول : (التأثير المثالي)						
1	يتجاوز القائد مصالحة الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة					
2	يركز القائد على توفير حماس جماعي لإنجاز المهام الإدارية					
3	يعطي القائد الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين					
4	يتصرف القائد بأسلوب يحضى من خلاله بتقدير العاملين					
5	يمتلك القائد القدرة على اقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل					
6	يشعر القائد بالفخر والاعتزاز بالانجازات التي حدثت بالادارة					
7	يتصرف القائد كقدوة يسعى العاملون 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 فعالة					
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					

					يساعد العاملين بالادارة على اظهار اقصى طاقاتهم	17
					استشارة مقدره الموظفين لتحليل المشكلات بالادارة	18
					التعرف على ما يريده العاملون في حياتهم الوظيفية	19
					تشجيع العاملين بالادارة على التعامل مع المشكلات بطرق جديدة	20
					تشجيع العاملين في الادارة على المشاركة في صنع القرارات بالادارة	21
					يقدم العون و المساعدة للعاملين معه لتطبيق افكار ابداعية	22
					البعد الرابع : (الاعتبارات الفردية)	
					يعبر عن تقديره عند انجاز العاملين معه الاعمال	23
					يفوض بعض الصلاحيات للعاملين التي تساعد على الارتقاء بمستوى ادائهم	24
					يحرص على تلبية احتياجات و رغبات العاملين	25
					يلتزم بالمساواة في التعامل مع العاملين بالادارة	26
					يهتم بالنواحي الشخصية لكل فرد من العاملين معه	27
					يهتم بتحقيق احتياجات و رغبات العاملين معه	28
					يراعي الفروق الفردية بين العاملين	29
					ينمي ثقة العاملين معه بانفسهم	30
					يسعى للارتقاء و تطوير اداء كل فرد مع الافراد العاملين معه ليكونوا قادة في المستقبل	31
					ينصت باهتمام لاراء العاملين معه حتى لو تعارضت مع ارائه	32

## ملحق (2) أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم الثلاثي واللقب العلمي	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