

## السلوك القيادي للمديرين الفنيين وعلاقتة بدافعية الانجاز لمدربي السباحة

د / محمد أحمد منصور\*

يهدف البحث للتعرف على السلوك القيادي للمديرين الفنيين فى رياضة السباحة وعلاقتها بمستوى الانجاز أو الابتكار استخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته باستخدام الأسلوب المسحي، نظراً لملائمته لطبيعة عينة البحث قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من المديرين الفنيين وقوامها (٢٠٠) فرد، تم إجراء الدراسة الاساسية علي عينة قوامها (١٨٠) فرد ، كما تم إجراء الدراسة الاستطلاعية علي عينة قوامها (٢٠) مدير ، من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الاساسية وفى ضوء نتائج البحث توصل الباحث الى الاستنتاجات والتوصيات التالية :

- أوضحت نتائج صدق المحكمين إتفاق الاراء حول أبعاد المقياس السلوك القيادي (٧) أبعاد والاتفاق حول محتوى العبارات (٤٧) عبارة .

- فاعلية المقياس الذي تم بناؤه في الدراسة الحالية لقياس السلوك القيادي للمديرين الفنيين فى رياضة السباحة وعلاقتها بمستوى الانجاز أو الابتكار .

- العمل على دعم السلوك القيادي من خلال فتح دورات تقييمية للاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية للمدربين :-

## السلوك القيادي للمديرين الفنيين وعلاقتة بدافعية الانجاز لمدربي السباحة

د / محمد أحمد منصور\*

### مقدمة البحث:

العملية القيادية الإدارية كما هي عملية إنسانية وإجتماعية وتعاونية , فإنها أيضا عملية تربوية تستهدف من ناحية تربية وتنمية العاملين والتنصلين بها وتسعى من ناحية أخرى إلى تحقيق الأهداف للمجتمع والمنظمة التعليمية التي توجد بها . ( ١٩ : ٩ )  
والقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق , فيصنع القادة الفعالون بيئة قوامها الاحترام المتبادل , كما أنهم يقومون بتحديد الاتجاهات التي سيسلكها موظفهم في تحقيق الظاهداف , كما يكون لديهم القدرة على ترغيب الاشخاص في الإنضمام إليهم في تحقيق الأهداف , لذا فإن القيادة الحكيمة المتوازنة تقوم على العلاقات الإنسانية , وترتكز على الأفراد , أشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية وتهتم بالعلاقات التنظيمية وتوفر المناخ الإجتماعى الذى يوفر لها الظرف المواتية للعمل , كما تهدف إلى إشباع حاجات الفرد البيولوجية والنفسية والإجتماعية , ويسعى الفرد دائما للأشباعها من خلال ما يحصل عليه من مكاسب تنظيمية فى العمل كالأجر والحوافز والمكانة والتقدير والرقى من سلم الوظائف الأعلى .  
( ١٦ : ١١٨ )

فالقائد الفاعل هو الشخص الذى يتفهم بعمق متطلبات المهمة الوظيفية التى تقوم بها جماعة ويقوم هو بتوزيع الاختصاصات على أفرادها ويسهم فى إعطاء نماذج للقدرة على الإنجاز ويعمل على رفع روحهم المعنوية ويدفع عنهم , ويتوقف نجاح التنظيم الإدارى تحقيق أهدافة على قيادة الإدارية بوظائفها . ( ٧ : ٥١ )

كما تهدف الإدارة فى المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها , وخاصة من ذوى المهارات والتخصصات الحاكمة وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد, وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتهاء والسلوك الانتمائي لدى العامل(٨ : ٦٨).

ويشير "محمد جابر" (٢٠٠٧) إلى أنه من الطبيعي أن تسعى المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإعتماد على مصدرين أساسيين هما التفوق المهاري والموارد التنظيمية ، أما

\* مدرس دكتور بقسم الادارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية جامعة بنها

التفوق المهاري فيقصد به مستوى مهارات العاملين في المنظمة والتي تميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمات المنافسة ، في حين يقصد بالموارد التنظيمية كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المنظمة (١١:١٣) .

ويعد العنصر البشري هو المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمات المتقدمة في تحقيق أهدافها بنجاح ، فالعقل والمجهود البشري هو المسئول الأول عن توليد الأفكار المبتكرة وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ في صورة إنتاج وخدمات ومهما بلغت درجة تطور الآلات والمعدات فسيبقى العنصر البشري هو السبب في إيجادها والقادر على تشغيلها بكفاءة ، ويعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم الحديثة بالغة الأثر في كل من الفرد والمنظمة والمجتمع ، فالفرد عندما يشعر بالرضا ينعكس ذلك على أداءه لعمله فيؤديه بنجاح وينعكس كذلك على جوانب حياته الأسرية والاجتماعية فيشعر بالسعادة والنجاح ، والمنظمة التي يكون موظفوها راضيين عن وظائفهم تتمتع بالإستقرار والقدرة على تحقيق مستويات إنتاجية عالية وتحقيق الأهداف الموضوعة ، والمجتمع الذي يكون أفراد راضيين عن وظائفهم وجوانب حياتهم الأخرى يكون مجتمعاً متقدماً لذا فإن الفهم الصحيح للرضا الوظيفي ضروري لمصلحة الفرد والمنظمة والمجتمع. ( ٣ : ٢٠ ) .

#### مشكلة البحث:

ومن خلال عمل الباحث كدكتور في كلية التربية الرياضية بجامعة بنها ومدرب سباحة بنادى بنها الرياضى وأهتمامه بالانماط والأساليب القيادية بالجامعة لما لها من دور فعال في تحقيق الأهداف التربوية ، وبالرغم من تناول هذا الموضوع من قبل بعض الباحثين إلا أنه بحاجة إلى الأهتمام أكبر وبخاصة في النوادي الرياضية ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على السلوك القيادي للمديرين الفنيين في رياضة السباحة وعلاقتها بمستوى الانجاز أو الابتكار .

#### هدف البحث:

##### يهدف البحث للتعرف على :-

- السلوك القيادي للمديرين الفنيين في رياضة السباحة وعلاقتها بمستوى الانجاز أو الابتكار .

#### تساؤلات البحث:

- ما مستوى السلوك القيادي للمديرين الفنيين في رياضة السباحة وعلاقتها بمستوى الانجاز أو الابتكار؟

#### مصطلحات البحث:

#### نمط القيادة :

هو الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة . ( ٦ : ٢٨ )

**السلوك القيادي :**

يعرفه **جولمان (Goleman)** بأنه "جملة الانفعالات التي تظهر في هيئة سلوك تهدف إلى التأثير في الآخرين، أي قدرة القائد على أخذ المبادرة في الموقف الاجتماعي، وكذلك القدرة على التخطيط وتنظيم الأعمال واستثارة التعاون" ( ٢ : ٦٦٢ ) .

**إجراءات البحث**

**منهج البحث:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته باستخدام الأسلوب المسحي، نظراً لملائمته لطبيعة عينة البحث.

**مجتمع وعينة البحث :**

**مجتمع البحث:**

يتحدد مجتمع البحث الحالي من من العاملين في رياضة السباحة مع المديرين الفنيين في رياضة السباحة .

**عينة البحث:**

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من المديرين الفنيين وقوامها (٢٠٠) فرد، تم إجراء الدراسة الأساسية علي عينة قوامها (١٨٠) فرد ، كما تم إجراء الدراسة الاستطلاعية علي عينة قوامها (٢٠) مدير ، من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية.

### جدول (١)

#### توصيف العينة

العينة الكلية	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
٢٠٠ فرد	١٨٠ فرد	٢٠ فرد

**أدوات جمع البيانات :**

استخدم الباحث في جمع البيانات:-

- مقياس السلوك القيادي للمديرين الفنيين "اعداد الباحث"

خطوات بناء مقياس السلوك القيادي للمديرين الفنيين "اعداد الباحث":

١-مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بالسلوك القيادي ومراجعة قوائم ومقاييس السلوك القيادي.

٢- تم تحديد المحاور المقترحة لمقياس السلوك القيادي من خلال المسح المرجعي ، وقد بلغ عددها سبعة محاور وهى:

- العلاقات الانسانية. - المهمة - تفويض السلطة- التحفيز والتدريب.
- تطوير الشخصية - الاتصال - السلوك الابداعى .

— تحديد المفهوم النظري الإجرائي لمحاور المقياس المقترحة:

قام الباحث بوضع تعريفات إجرائية للمحاور المقترحة لمقياس السلوك القيادي ، تمهيدا لعرضها على السادة الخبراء والذين بلغ عددهم (١٠) من الأساتذة المتخصصين في الادارة الرياضية. مرفق (١)

— عرض المحاور المقترحة على السادة الخبراء:

قام الباحث بإعداد استمارة استطلاع رأى تضم سبعة محاور ومفهومهم الإجرائي وذلك لعرضها على الخبراء. مرفق (٢)

### جدول (٢)

رأى السادة الخبراء فى مدى مناسبة المحاور المقترحة لمقياس السلوك القيادي

(ن=١٠)

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية للموافق
١	العلاقات الانسانية.	١٠	%١٠٠
٢	المهمة .	٧	%٧٠
٣	تفويض السلطة .	٨	%٨٠
٤	التحفيز والتدريب.	٩	%٩٠
٥	تطوير الشخصية.	٨	%٨٠
٦	الاتصال .	١٠	%١٠٠
٧	السلوك الابداعى	١٠	%١٠٠

يتضح من جدول (٢) أن نسبة موافقة الخبراء على محاور مقياس السلوك القيادي(٧٠% ، ١٠٠%) للمحاور وقد ارتضى الباحث بجميع المحاور .

— اقتراح عبارات لكل محور من محاور المقياس فى ضوء الفهم والتحليل النظري الخاص لكل محور:

قام الباحث بصياغة عبارات المقياس في ضوء الفهم والتحليل النظري الخاص لكل محور، وقد استعان الباحث ببعض مقاييس السلوك القيادي للبحوث السابقة حيث تم الحصول

على بعض العبارات منها وتم تعديل صياغتها بما يتناسب مع المديرين الفنيين ، وتم إعداد المقياس في ضوء الخطوات السابقة، حيث تم إعدادوصياغة العبارات تحت كل محور كلاً حسب طبيعته، وتكونت الصورة الأولية للمقياس من (٤٧) عبارة. مرفق (٣)

وقد راعى الباحث في صياغة العبارات ما يلي :

▪ أن تكون العبارات واضحة ومفهومة.

▪ ألا توحى العبارة بنوع الاستجابة.

▪ أن تكون العبارة تؤيد موضوع السلوك القيادي .

— عرض العبارات الخاصة لكل محور على السادة الخبراء للتحقق من الصدق المنطقي لملائمة العبارات المقترحة لكل محور:

قام الباحث بعرض المقياس في صورته الأولية على نفس عينة الخبراء التي سبق ذكرها، وذلك بهدف التعرف على:

▪ مدى سلامة صياغة العبارات المقترحة.

▪ مدى مناسبة العبارات بكل محور "انتماء العبارة للمحور".

▪ حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى.

— إعداد شروط وتعليمات تطبيق المقياس، وتحديد فئات الاستجابة على العبارات، ثم توزيع العبارات عشوائياً داخل المقياس، مع استبعاد العناوين الدالة على المحاور:

قام الباحث بوضع المقياس في صورته النهائية والتي تكونت من (٤٧) عبارة حيث قام

الباحث استبعاد العناوين الدالة على المحاور. مرفق (٤)

— حساب المعاملات العلمية للمقياس وهي :

▪ صدق المقياس :

▪ صدق المحكمين:

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الاول العلاقات الانسانية

ن=١٠

النسبة المئوية	التكرار	العِبارة	م
١٠٠%	١٠	يتصرف المدير باعتباره ناطقا رسميا باسم الاعضاء	١
٨٠%	٨	يؤكد المدير على الالتزام بالمواعيد المحدده لانجاز العمل	٢
١٠٠%	١٠	يعامل المدير جميع الاعضاء باعتبارهم زملاء له	٣
٧٠%	٧	ينظر المدير بعين المصلحة العامة للرياضة السباحة	٤
٩٠%	٩	يتابع المدير التزام الاعضاء بالقواعد والتعليمات المعمول بها	٥
١٠٠%	١٠	يشعر المدير الاعضاء بالراحة حين يتحدثون	٦
٨٠%	٨	يمثل المدير الفنى اعضاء فى الاجتماعات الخارجية	٧
٨٠%	٨	يضع المدير الفنى اقتراحات للتنفيذ	٨
١٠٠%	١٠	يقنع المدير الفنى الاعضاء بان افكاره فى مصلحة رياضة السباحة ومصالحتهم	٩
١٠٠%	١٠	يشجع المدير الفنى الاعضاء على العمل باقصى طاقاتهم	١٠

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الاول (العلاقات الانسانية) قد تراوحت بين (٧٠%، ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠% ، ليكون المحور من ١٠ عبارات .

جدول (٤)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الثانى المهمة

ن=١٠

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	م
١٠٠%	١٠	يحرص المدير الفنى على أن يكون دورة واضحا فى العمل	١
٩٠%	٩	يحرص المدير الفنى على ان تكون اتجاهاته واضحة امام الجميع	٢
٧٠%	٧	يتحكم المدير الفنى ويضبط العمل بشكل حازم	٣
٧٠%	٧	ياخذ المدير الفنى موافقة لاعضاء على الامور المهمة قبل البدء	٤
١٠٠%	١٠	يستطيع المدير الفنى اثاره الحماس لاي مشروع	٥
٨٠%	٨	يسمح المدير الفنى للاعضاء باخذ دورة القيادة	٦
١٠٠%	١٠	يحرص المدير الفنى على سير العمل بشكل سريع	٧
١٠٠%	١٠	يحافظ المدير الفنى على معايير محددة للانجاز والابتكار	٨
١٠٠%	١٠	يسمح المدير الفنى للاعضاء بممارسة عملهم بحرية	٩
٨٠%	٨	يتخذ المدير الفنى قرارات صائبة	١٠

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الثانى (المهمة) قد تراوحت بين ( ٧٠% ، ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠% ، ليكون المحور من ١٠ عبارات.

جدول (٥)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الثالث تفويض السلطة

ن=١٠

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	م
٨٠%	٨	يفوض المدير الفنى السلطة بناء لى الانظمة والتعليمات المتبعة	١
١٠٠%	١٠	يتم متابعة المهام الموفضة للمدير الفنى	٢
٧٠%	٧	يمارس المدير الفنى السلطة التى قام بتفويضها لاحد الاعضاء خلال فترة التفويض	٣
٩٠%	٩	يمنح المدير الفنى الصلاحيات لاعضاء للتصرف فى المهام الموكلة اليهم	٤
١٠٠%	١٠	يوفر تفويض السلطة والصلاحيات فرصا للنمو المهنى والادارى	٥
١٠٠%	١٠	يوفى المدير الفنى المرونة المناسبة فى اداء الاعضاء للمهام	٦



يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (تفويض السلطة) قد تراوحت بين (٧٠% ، ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠% ، ليكون المحور من ٦ عبارات.

### جدول (٦)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الرابع التحفيز والتدريب

ن=١٠

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	يحفز المدير الفني لاعضاء على تحمل مسؤولية اعمالهم	١٠	١٠٠%
٢	يعمل المدير الفني على توفير دورات تدريبية للاعضاء لتطوير مهاراتهم الشخصية فى عملهم	٨	٨٠%
٣	يوفر فرصا جيدة للنمو المهني والاداري	٧	٧٠%
٤	يقدر المدير الفني الانجازات المهنية للاعضاء بشكل كبير	١٠	١٠٠%
٥	يطبق المدير الفني نظام المكافآت لتطوير الاعضاء ذاتيا	١٠	١٠٠%

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الرابع (التحفيز والتدريب) قد تراوحت بين (٧٠% ، ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠% ، ليكون المحور من ٥ عبارات.

### جدول (٧)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الخامس تطوير الشخصية

ن=١٠

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	يقلد المدير الفني سلوك رؤساء المميزين لتطوير مهاراته فى العمل	٨	٨٠%
٢	يساعد اسلوب التقليد على تغيير أى سلوك سلبي فى العمل	١٠	١٠٠%
٣	تساعد محاكاة سلوك رؤساء المميزين على تطوير مهاراته اللازمة	٨	٨٠%
٤	يهتم المدير الفني بعملة لحرصة الزائد على مستقبل الاعبين السباحة	٧	٧٠%
٥	يهيئ المدير الفني فرصا جيدة للتطوير الذاتى للاعضاء	١٠	١٠٠%

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الخامس (تطوير الشخصية) قد تراوحت بين (٧٠% ، ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠% ، ليكون المحور من ٥ عبارات.

### جدول (٨)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور السادس الاتصال

ن=١٠

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	يسمح المدير الفني للاعضاء ابداء رايهم فى امور العمل	٧	٧٠%
٢	يستشير المدير الفني الاعضاء فيما يخص المهام الموكلة اليهم	١٠	١٠٠%
٣	يصغى المدير الفني لمقترحات الاعضاء بايجابية وياخذ المفيد منها	٨	٨٠%
٤	يتواصل المدير الفني باستمرار مع الاعضاء	١٠	١٠٠%
٥	يقوم المدير الفني على توظيف أنظمة الاتصال الحديثة لمتابعة سير المعلومات	١٠	١٠٠%

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور السادس (الاتصال) قد تراوحت بين (٧٠% ، ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠% ، ليكون المحور

### جدول (٩)

من ٥ عبارات .

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور السابع السلوك الابداعى

ن=١٠

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	يشجع المدير الفني الاعضاء على تطبيق افكار جديدة فى العمل	١٠	١٠٠%
٢	يفسح المدير الفني للاعضاء لتنوع مهاراتهم فى اداء عملهم	٨	٨٠%
٣	يتبنى المدير الفني الافكار الابداعية لتى تخدم العمل	٨	٨٠%
٤	يشجع المدير الفني على الالتحاق ببرامج فى مجال الابداع والابتكار	٧	٧٠%
٥	يشجع المدير الفني من هم يفكرون خارج اختصاصهم	٨	٨٠%
٦	يقوم المدير الفني بتجربة الافكار الجديدة فى العمل	١٠	١٠٠%

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور السابع (السلوك الابداعي) قد تراوحت بين (٧٠% ، ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠% ، ليكون المحور من ٦ عبارات .

#### المعاملات العلمية للاستبيان : مرفق (٥) الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بتطبيق الدراسة الاستطلاعية الأولى من خلال الفترة ( ١ / ٩ / ٢٠١٩م ) الي الفترة ( ١٩ / ٩ / ٢٠١٩م ) على عينة عشوائية من المديرين الفنيين وقوامها (٢٠) مدير من خارج عينة البحث الأساسية بهدف:-

- التأكد من وضوح وفهم العينة لعبارات المقياس.
- توضيح طريقة الإجابة على عبارات المقياس.

#### الدراسة الأساسية :

قام الباحث بتطبيق الدراسة الأساسية بعد حساب المعاملات العلمية لمقياس البحث من خلال الفترة ( ٢٩ / ٩ / ٢٠١٩م ) الي الفترة ( ٢٨ / ١١ / ٢٠١٩م ) على عينة اساسية وقوامها (١٨٠) من المديرين الفنيين.

#### أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات :

تم تحليل البيانات المستخلصة من هذا البحث وفقاً للأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري
- معامل الارتباط.
- اختبار ت.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

#### عرض النتائج :

#### عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الأول:

ينص هذا التساؤل علي ينص هذا التساؤل على (ما مستوى السلوك القيادي للمديرين الفنيين في رياضة السباحة وعلاقتها بمستوى الانجاز أو الابتكار؟)؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب الأهمية النسبية والوزن التقديري لدرجة عينة البحث على

عبارات استبيان (السلوك القيادي) ورصدت نتائج ذلك في الجدول التالية :

جدول (١٠)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث  
على المحور الاول (العلاقات الانسانية)

ن = ١٨٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يتصرف المدير باعتباره ناطقا رسميا باسم الاعضاء	٦٣,٨٩	٢٦	١٤,٤٤	٣٩	٢١,٦٧	٣٩	٨٠,٧٤	٤٣٦	٧٧,٠٣
٢	يؤكد المدير على الالتزام بالمواعيد المحدده لانجاز العمل	٧٢,٢٢	١١	٦,١١	٣٩	٢١,٦٧	٣٩	٨٣,٥٢	٤٥١	١٢٩,٠٣
٣	يعامل المدير جميع الاعضاء باعتبارهم زملاء له	٥٨,٣٣	٣٦	٢٠,٠٠	٣٩	٢١,٦٧	٣٩	٧٨,٨٩	٤٢٦	٥٠,٧٠
٤	ينظر المدير بعين المصلحة العامة للرياضة السباحة	٧٦,٦٧	١٠	٥,٥٦	٣٢	١٧,٧٨	٣٢	٨٦,٣٠	٤٦٦	١٥٦,١٣
٥	يتابع المدير التزام الاعضاء بالقواعد والتعليمات المعمول بها	٧٥,٥٦	١٢	٦,٦٧	٣٢	١٧,٧٨	٣٢	٨٥,٩٣	٤٦٤	١٤٧,٧٣
٦	يشعر المدير الاعضاء بالراحة حين يتحدثون	٧١,٦٧	٢١	١١,٦٧	٣٠	١٦,٦٧	٣٠	٨٥,٠٠	٤٥٩	١١٩,٧٠
٧	يمثل المدير الفنى اعضاء فى الاجتماعات الخارجية	٦٣,٣٣	٣٣	١٨,٣٣	٣٣	١٨,٣٣	٣٣	٨١,٦٧	٤٤١	٧٢,٩٠
٨	يضع المدير الفنى اقتراحات للتنفيذ	٦٧,٢٢	٢٢	١٢,٢٢	٣٧	٢٠,٥٦	٣٧	٨٢,٢٢	٤٤٤	٩٤,٩٠
٩	يقنع المدير الفنى الاعضاء بان افكاره فى مصلحة رياضة السباحة ومصالحتهم	٦٣,٨٩	٣١	١٧,٢٢	٣٤	١٨,٨٩	٣٤	٨١,٦٧	٤٤١	٧٥,٧٠

كا عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩١

يتضح من جدول (٢٠) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (العلاقات الانسانية) لاستبيان (السلوك القيادي) في جميع العبارات حيث كانت قيمة كا ٢ المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٧٨,٨٩% ، ٨٦,٣٠%).

### جدول (١١)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث على المحور الثاني (المهمة)

ن=١٨٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الوزن التقديري	الاهمية النسبية	كا
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يحرص المدير الفني على أن يكون دورة واضحا في العمل	٧٠,٠	١٢٦	٨,٨٩	١٦	٢١,١١	٣٨	٤٤٨	٨٢,٩٦	١١٢,٩٣
٢	يحرص المدير الفني على ان تكون اتجاهاته واضحة امام الجميع	٧١,٦٧	١٢٩	١٢,٧٨	٢٣	١٥,٥٦	٢٨	٤٦١	٨٥,٣٧	١١٩,٢٣
٣	يتحكم المدير الفني ويضبط العمل بشكل حازم	٧١,٦٧	١٢٩	١٣,٨٩	٢٥	١٤,٤٤	٢٦	٤٦٣	٨٥,٧٤	١١٩,٠٣
٤	ياخذ المدير الفني موافقة لاعضاء على الامور المهمة قبل البدء بتنفيذها	٧٠,٥٦	١٢٧	٣,٣٣	٦	٢٦,١١	٤٧	٤٤٠	٨١,٤٨	١٢٦,٢٣
٥	يستطيع المدير الفني اثاره الحماس لاي مشروع	٦٥,٠٠	١١٧	١٠,٠٠	١٨	٢٥,٠٠	٤٥	٤٣٢	٨٠,٠٠	٨٧,٣٠
٦	يسمح المدير الفني للاعضاء باخذ دورة القيادة	٦١,١١	١١٠	١٧,٢٢	٣١	٢١,٦٧	٣٩	٤٣١	٧٩,٨١	٦٣,٠٣
٧	يحرص المدير الفني على سير العمل بشكل سريع	٦١,٦٧	١١١	١٢,٢٢	٢٢	٢٦,١١	٤٧	٤٢٤	٧٨,٥٢	٧٠,٢٣
٨	يحافظ المدير الفني على معايير محددة للانجاز والابتكار	٥٤,٤٤	٩٨	١١,٦٧	٢١	٣٣,٨٩	٦١	٣٩٧	٧٣,٥٢	٤٩,٤٣
٩	يسمح المدير الفني للاعضاء بممارسة عملهم بحرية	٦٠,٥٦	١٠٩	١٣,٨٩	٢٥	٢٥,٥٦	٤٦	٤٢٣	٧٨,٣٣	٦٣,٧٠
١٠	يتخذ المدير الفني قرارات صائبة	٦١,٦٧	١١١	٨,٣٣	١٥	٣٠,٠٠	٥٤	٤١٧	٧٧,٢٢	٧٧,٧٠

كا عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩١

يتضح من جدول (١١) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (المهمة) لاستبيان (السلوك القيادي) في جميع العبارات حيث كانت قيمة كا ٢ المحسوبة

أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٧٣,٥٢%، ٨٥,٧٤%).

### جدول (١٢)

#### الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث على المحور الثالث (تفويض السلطة)

ن = ١٨٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يفوض المدير الفنى السلطة بناء لى الانظمة والتعليمات المتبعة	٥٩,٤٤	٣٣	١٨,٣٣	٤٠	٢٢,٢٢	٤٢٧	٧٩,٠٧	٥٥,٦٣	
٢	يتم متابعة المهام الموفضة للمدير الفنى	٥٩,٤٤	٢٢	١٢,٢٢	٥١	٢٨,٣٣	٤١٦	٧٧,٠٤	٦٢,٢٣	
٣	يمارس المدير الفنى السلطة التى قام بتفويضها لاحد الاعضاء خلال فترة التفويض	٧٨,٨٩	١٤	٧,٧٨	٢٤	١٣,٣٣	٤٧٨	٨٨,٥٢	١٦٨,٩٣	
٤	يمنح المدير الفنى الصلاحيات لاعضاء للتصرف فى المهام الموكلة اليهم	٧٣,٣٣	٢٠	١١,١١	٢٨	١٥,٥٦	٤٦٤	٨٥,٩٣	١٣٠,١٣	
٥	يوفر تفويض السلطة والصلاحيات فرصا للنمو المهني والادارى	٧٧,٢٢	١٣	٧,٢٢	٢٨	١٥,٥٦	٤٧١	٨٧,٢٢	١٥٧,٩٠	
٦	يوفى المدير الفنى المرونة المناسبة فى اداء الاعضاء للمهام	٧٣,٣٣	١٧	٩,٤٤	٣١	١٧,٢٢	٤٦١	٨٥,٣٧	١٣١,٢٣	

كا عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩١

يتضح من جدول (١٢) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (تفويض السلطة) لاستبيان (السلوك القيادي) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة كا المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٧٧,٠٤%، ٨٨,٥٢%)

جدول (١٣)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث  
على المحور الرابع (التحفيز والتدريب)

ن = ١٨٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	٢ك
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يحفز المدير الفنى لاعضاء على تحمل مسؤولية اعمالهم	٦٧,٧٨	١٢٢	١٨,٣٣	٣٣	١٣,٨٩	٢٥	٨٤,٦٣	٤٥٧	٩٦,٦٣
٢	يعمل المدير الفنى على توفير دورات تدريبية للاعضاء لتطوير مهاراتهم الشخصية فى عملهم	٦٦,٦٧	١٢٠	١٣,٨٩	٢٥	١٩,٤٤	٣٥	٨٢,٤١	٤٤٥	٩٠,٨٣
٣	يوفر فرصا جيدة للنمو المهنى والادارى	٦٢,٧٨	١١٣	١٧,٧٨	٣٢	١٩,٤٤	٣٥	٨١,١١	٤٣٨	٧٠,٣٠
٤	يقدر المدير الفنى الانجازات المهنية للاعضاء بشكل كبير	٦٠,٥٦	١٠٩	١١,١١	٢٠	٢٨,٣٣	٥١	٧٧,٤١	٤١٨	٦٨,٠٣
٥	يطبق المدير الفنى نظام المكافآت لتطوير الاعضاء ذاتيا	٦٧,٧٨	١٢٢	١٨,٣٣	٣٣	١٣,٨٩	٢٥	٨٤,٦٣	٤٥٧	٩٦,٦٣

٢ك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩١

يتضح من جدول (١٣) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (التحفيز والتدريب) لاستبيان (السلوك القيادي) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة ٢ك المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٧٧,٤١% ، ٨٤,٦٣%)

جدول (١٤)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث  
على المحور الخامس (تطوير الشخصية)

ن=١٨٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يقاد المدير الفنى سلوك رؤساء المميزين لتطوير مهاراتة فى العمل	٦٦,١١	٢٨	١٥,٥٦	٣٣	١٨,٣٣	٤٤٦	٨٢,٥٩	٨٧,٢٣	
٢	يساعد اسلوب التقليد على تغيير أى سلوك سلبى فى العمل	٦٥,٠٠	١٥	٨,٣٣	٤٨	٢٦,٦٧	٤٢٩	٧٩,٤٤	٩٠,٣٠	
٣	تساعد محاكاة سلوك رؤساء المميزين على تطوير مهاراتة الازمة لاداء عملة	٦٧,٢٢	١٥	٨,٣٣	٤٤	٢٤,٤٤	٤٣٧	٨٠,٩٣	١٠٠,٠٣	
٤	يهتم المدير الفنى بعملة لحرصة الزائد على مستقبل الاعيين السباحة	٦٥,٥٦	٣٣	١٨,٣٣	٢٩	١٦,١١	٤٤٩	٨٣,١٥	٨٤,٢٣	
٥	يهيئ المدير الفنى فرصا جيدة للتطوير الذاتى للاعضاء	٦٥,٠٠	٢٨	١٥,٥٦	٣٥	١٩,٤٤	٤٤٢	٨١,٨٥	٨١,٦٣	

كا عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩١

يتضح من جدول (١٤) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (تطوير الشخصية) لاستبيان (السلوك القيادي) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة كا المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٧٩,٤٤% ، ٨٣,١٥%)



جدول (١٥)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث  
على المحور السادس (الاتصال)

ن = ١٨٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يسمح المدير الفنى للاعضاء ابداء رايهم فى امور العمل	١٢١	٦٧,٢٢	١٤	٧,٧٨	٤٥	٢٥,٠٠	٨٠,٧٤	٤٣٦	١٠١,٠٣
٢	يستشير المدير الفنى الاعضاء فيما يخص المهام الموكلة اليهم	١٢٦	٧٠,٠٠	٢٧	١٥,٠٠	٢٧	١٥,٠٠	٨٥,٠٠	٤٥٩	١٠٨,٩٠
٣	يصغى المدير الفنى لمقترحات الاعضاء بايجابية وياخذ المفيد منها	١٢٥	٦٩,٤٤	٢٧	١٥,٠٠	٢٨	١٥,٥٦	٨٤,٦٣	٤٥٧	١٠٥,٦٣
٤	يتواصل المدير الفنى باستمرار مع الاعضاء	١١٥	٦٣,٨٩	٢٣	١٢,٧٨	٤٢	٢٣,٣٣	٨٠,١٩	٤٣٣	٧٨,٦٣
٥	يقوم المدير الفنى على توظيف أنظمة الاتصال الحديثة لمتابعة سير المعلومات	١٢٣	٦٨,٣٣	٢١	١١,٦٧	٣٦	٢٠,٠٠	٨٢,٧٨	٤٤٧	١٠١,١٠

كا عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩١

يتضح من جدول (١٥) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (الاتصال) لاستبيان (السلوك القيادي) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة كا المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٨٠,١٩% ، ٨٤,٦٣%)

جدول (١٦)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث  
على المحور السابع (السلوك الابداعي)

ن = ١٨٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يشجع المدير الفنى الاعضاء على تطبيق افكار جديدة فى العمل	٦٢,٧٨	٢٦	١٤,٤٤	٤١	٢٢,٧٨	٤٣٢	٨٠,٠٠	٤٣٢	٧٢,١٠
٢	يفسح المدير الفنى للاعضاء لتنوع مهاراتهم فى اداء عملهم	٦٢,٢٢	١٤	٧,٧٨	٥٤	٣٠,٠٠	٤١٨	٧٧,٤١	٤١٨	٨٠,٩٣
٣	يتبنى المدير الفنى الافكار الابداعية لتى تخدم العمل	٦٧,٢٢	٧	٣,٨٩	٥٢	٢٨,٨٩	٤٢٩	٧٩,٤٤	٤٢٩	١٠٩,٩٠
٤	يشجع المدير الفنى على الالتحاق ببرامج فى مجال الابداع والابتكار	٧١,١١	٧	٣,٨٩	٤٥	٢٥,٠٠	٤٤٣	٨٢,٠٤	٤٤٣	١٢٧,٦٣
٥	يشجع المدير الفنى من هم يفكرون خارج اختصاصهم	٦٥,٠٠	٢	١,١١	٦١	٣٣,٨٩	٤١٦	٧٧,٠٤	٤١٦	١١٠,٢٣
٦	يقوم المدير الفنى بتجربة الافكار الجديدة فى العمل	٦٨,٣٣	١	٠,٥٦	٥٦	٣١,١١	٤٢٧	٧٩,٠٧	٤٢٧	١٢٤,٤٣

كا عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩١

يتضح من جدول (١٦) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (السلوك الابداعي) لاستبيان (السلوك القيادي) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة كا المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٧٧,٠٤% ، ٨٠,٠٠%) مناقشة نتائج البحث:

أظهرت النتائج ان مستوى العلاقات الانسانية بشكل عام كان مرتفعا , ولعل ظهور هذا المستوى المرتفع من العلاقات الانسانية لدى المدربين الفنيين يعد مؤشرا ايجابيا , ان العلاقات الانسانية الناجحة تحدث فى المنشآت الرياضية التى يسود فيها جو من الانسجام والتفاهم بين العاملين تؤدى الى تحقيق اهداف المؤسسة .

ان العلاقات الانسانية عندما تسود فى مدرسة ما , فان ذلك ينعكس بلا شك على عطاء العاملين , لان الشخص السعيد فى حياته بصفة عامة اقدر على الانتاج والتقدم , ومن ثم فان الادارة السليمة مسؤلة مسؤلية مباشرة عن مساعدة العاملين على تحقيق السعادة فى العمل , والعمل على تقوية العلاقات السليمة والايجابية فيما بين العاملين . ( ١٠ : ٨٥ )

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عملية التفويض الإداري اذا تواجدت بصورة كبيرة بتسهم برفع مستوى أداء المنشآت الرياضية وزيادة مستوى إنتاجيتها، إضافة إلى أنها تولد لدى العاملين شعوراً بالإنجاز بغض النظر عن المتغيرات الشخصية والوظيفية لهم، وهذا يتفق مع ما جاء به **عبد الغني بسيوني (١٩٨٦) (٩)** أصبح التفويض في السلطة ضرورة من ضرورات تحسين تنظيم العمل الإداري من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بكل هيئة أو منظمة إدارية وإنجاز المهام الموكولة إليها.

كما تؤدي الاتصالات إلى توفير المعايير الإدارية التي تساعد على وضع تخطيط مستقبلي بما في ذلك من مؤشرات البيئية الخارجية على منتجات وخدمات المنظمة؛ ويمكن تحديد ثلاثة أهداف أساسية لعملية الاتصال وهي: التحري، الاستعلام، الإخبار، أي المدير يقوم بعملية بحث يحصل على المعلومات الأزمة وتزيد الآخرين بهذه المعلومات، ويدعم الاتجاهات والتصرف بمعنى أنه على المدير أن يكون له تطلعات وأبحاث مستمرة حتى يتمكن من إيصالها بصفة مقنعة. (١٥ : ٣٧), (١٤ : ٨٠)

ولعل من بين أسباب نجاح أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القائد وقوته، واهتمامه بعنصر الاتصال الذي يعتبر محور العلاقات داخل التنظيم، لذا عنيت به الإدارات في الدول المتقدمة، وربطته بالتدريب الإداري الذي يقوم بتزويدها بالمعلومات مما ينمي المهارات والعلاقات الإنسانية اللازمة لإنماء كفاءة المدراء على اختلاف مستوياتهم في الهيكل التنظيمي في المنظمة. (٤ : ٨٣)

ويمثل الإبداع إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات إذ إن الزمان في تصاعد الحاجات والطموحات، على اختلاف أنماطها وأنواعها الأخرى في نمو واتساع فلا يعد كافيًا أو حتى مرضيًا أداء الأعمال في المؤسسات الروتينية التقليدية لان الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف وهو من ثم تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الإمام أو الفشل.

كما عرفه **كمال الدين حسن (٢٠١٤)** الإبداع هو : "قدرة عقلية تظهر علي مستوى الفرد او الجماعة او المنظمة ،وهو عبارة عن : عملية ذات مراحل متعددة ،ينتج عنها فكرة او عمل جديد يتميز باكبر قدر من الطلاقة ،والمرونة ،والاصالة ،والحساسية للمشكلات ،وهذه القدرة

الابداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وامكانيات الافراد والجماعات والمنظمات. ويشير هذا التعريف الي انه من الممكن ادارة الابداع وتنميته سواء كان من خلال التدريب بالنسبة للافراد والجماعات ،او توفير المناخ الملائم للابداع بالنسبة للمنظمات.(١١ : ٢)

فالادارة المؤسسية الناجحة هي التي تعمل علي خلق المناخ المؤسسي الذي يشجع علي الابداع في اشكال مختلفة لتحقيق التميز والتفوق وفي ظل التحديات الكبرى التي تواجهه المؤسسة اليوم تصبح الحاجة ملحة لوجود ثقافة ابداعية لدي الافراد العاملين بالمؤسسة من اجل الوصول الي بدائل متعددة ومتنوعة للمواقف المتجددة. (٥ : ١٠٦)

كما إن الإبداع والتطوير جانبان مهمان في الإدارة ، ففي بيئة تتسم بالتغير التقني والتكنولوجي السريع والمطالب المتزايدة من التعليم الجامعي لكي يندمج أكثر وأعمق من المجتمع وقضاياه، لذلك يصبح تطوير الإدارة الجامعية بما يتلاءم مع التحديات والمطالب المتزايدة أمراً مطلوباً وملحاً. ( ١ : ٢٧٩ )

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات :

– أوضحت نتائج صدق المحكمين إتفاق الآراء حول أبعاد المقياس السلوك القيادي(٧) أبعاد والاتفاق حول محتوى العبارات (٤٧) عبارة .

– فاعلية المقياس الذي تم بناؤه في الدراسة الحالية لقياس السلوك القيادي للمديرين الفنيين في رياضة السباحة وعلاقتها بمستوى الانجاز أو الابتكار.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث ما يأتي:

– العمل على دعم السلوك القيادي من خلال فتح دورات تقويمية للاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية للمدربين.

– تشجيع العاملين على اقتراح أفكار جديدة في العمل مما يؤدي إلى الارتقاء بالعملية الإبداعية.

**المراجع :**

**أولاً : المراجع العربية :**

- ١- احمد محمود الخطيب : "دور الجامعات في الإبداع الإداري " ،المصدر: المؤتمر العلمي العربي الخامس لرعاية الموهوبين والمتفوقين - رعاية الموهوبين والمبدعين إنجازات عربية مشرقة - المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين - الأردن ، ٢٠٠٧ م
- ٢- خلف بن رشود العفنان(٢٠١١م): الذكاء العاطفي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى الإداريين التربويين في منطقة حائل. [نسخة الكترونية]. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي العربي الثامن لرعاية الموهوبين والمتفوقين في ١٥-١٦ أكتوبر، الرياض: وزارة التربية والتعليم .
- ٣- دينا السيد عبد الله (٢٠٠١م) : دراسة تحليلية لظاهرة الاجهاد الاداري واثرها علي الرضا الوظيفي للمديرين المصريين ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة وادارة الاعمال ، جامعة حلوان .
- ٤- رجب السيد: دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، كلية التجارة، القاهرة.
- ٥- رجب بن عمي بن عبيد الدويسي (٢٠٠٧م) : ثقافة الابداع الاداري بالمؤسسات ،المجلة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم،مقال،العدد٧،تواصل -عمان .
- ٦- رياض ستراك ، وكمال الشناق (٢٠٠٤م) : تقويم أداء مديريات التربية والتعليم فى الاردن فى مهامها الإدارية والفنية - دراسات فى الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن.
- ٧- طارق عبد الحميد البدرى (٢٠٠١م) : الأساليب القيادية والإدارة فى المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .
- ٨- عايذة سيد خطاب ، على محمد أحمد (٢٠٠٠م): ادارة الموارد البشرية ،كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- ٩- عبد الغني بسيوني ، ١٩٨٦ ، التفويض فى السلطة الإدارية. بيروت، مركز الكتب الثقافية.
- ١٠- فؤاد على العاجز ، عصام حسن اللوح (٢٠٠٩م): دور العلاقات الانسانية فى تنظيم العلاقة الايجابية المتبادلة لدى المجتمع المدرسى من وجهه نظر المديرين ، بحث مقدم الى المؤتمر التربوى ( المعلم الفلسطينى - الواقع والمأمول ) المنعقد بالجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين .
- ١١- كمال الدين حسن علي بابكر : "القيادة التحويلية والابداع الادارى" ،المجلة العربية للادارة - المنظمة العربية للتنمية الادارية (مصر)، ٢٠١٤ ، مجلد ٣٤ العدد ٢ ،الناشر هيئة التحرير

- ١٢- محمد بن حسين الصائغ وآخرون : انماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية والتزام المدير لعملة في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات ،مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم التربوية والدراسات الاسلامية ، مجلد ٦ ، ٢٠٠٦م.
- ١٣- محمد جابر محمد عبد الخالق، تطوير فعالية الإجراءات الوقائية والتأهيلية للإصابات بالمدارس العسكرية الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٧ .
- ١٤- محمد عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مكتبة عين الشمس القاهرة، ١٩٩٢.
- ١٥- محمد عبد الوهاب: السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٥.
- ١٦- محمد منير مرسى (١٩٩٣م) : الإدارة التعليمية , عالم الكتب والنشر , القاهرة.
- ١٧- محمود الصليبي. (٢٠٠٥). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم وأدائهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ١٨- مصطفى محمد جادو (٢٠٠٨م) : أنماط السلوك القيادي لدى مدربي ذوى الاحتياجات الخاصة ,رسالة ماجستير , كلية التربية الرياضية , جامعة طنطا .
- ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 19- Fylan, M. (1988), Leadership For The Zist Century Educational Leadership, 55 (7).
- 20- Koustab Ghosh : Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of selfleadership,employee creativity,creativity climate and workplace innovative orientation, Management Research Review, Vol. 38 Issue: 11, pp.1126-1148,2015