

## الابداع الاداري وعلاقته بالقيادة التحويلية لمديريات النشاط الرياضي والمدرسي في محافظة بغداد من وجهة نظر المدرسين

فلاح حسن شدهان<sup>(1)</sup>، علي عبداللطيف علي<sup>(2)</sup>

تأريخ تقديم البحث: (2021/6/1)، تأريخ قبول النشر (2021/6/27)، تأريخ النشر (2021/12/28)

DOI: [https://doi.org/10.37359/JOPE.V33\(4\)2021.1219](https://doi.org/10.37359/JOPE.V33(4)2021.1219)

### المستخلص

تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع الذي نتناوله كون موضوع الابداع الاداري والقيادة التحويلية أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث ان تقدم المدارس في المجال الرياضي وتطورها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وما تملك تلك القيادات من سلوكيات القيادة التحويلية في تطوير كفاءتهم في العمل الاداري، لذا وضع الباحثان بعض الأسئلة الآتية: ما علاقة الابداع الاداري بسلوكيات القيادة التحويلية؟. وتم استخدام المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي وبطريقة العلاقات الارتباطية وتم اختيار عينة البحث من مدرسي التربية الرياضية (الدراسة الاعدادية) والبالغ مجموعها (250) لعينة تطبيق الدراسة، وتم عرض الوصف الأحصائي لبيانات مقياسي الابداع الاداري والقيادة التحويلية ومناقشتها فضلا عن عرض نتائج علاقة الارتباط بين مقياسي الابداع الاداري والقيادة التحويلية ومناقشتها، وظهرت النتائج ان مدرسي التربية الرياضية في المدارس يتمتعون بتشجيع من قبل الإدارة على التعلم وتطور انفسهم. كما اوضحت النتائج ان المدرسين في التربية الرياضية لهم القدرة على الاتصال والتأثير على الاخرين بصورة ايجابية. وان المدرسين في التربية الرياضية يسعون الى تطور الاعمال الحالية لخلق اعمال ابداعية. وأن هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والابداع لدى مدرسي التربية الرياضية.

**الكلمات المفتاحية:** الابداع الاداري، القيادة التحويلية، الإدارة الرياضية، النشاط الرياضي المدرسي، مدرس التربية الرياضية.

### ABSTRACT

#### ***Administrative Creativity and Its relationship with Transformational Leadership in Scholastic Sport Activity Directorate in Baghdad from Physical Educators' Point of View***

*The importance of the research lies in creative administration and transformational leadership as new topics that plays an integral role in scholastic sport development. The researchers came up with a question that they aim to answer through this researcher: what is the relationship between creative administration and transformational leadership? They used the descriptive method on (250) physical educators in preparatory school. The data was collected and treated using proper statistical operations to conclude that physical educators have the ability to communicate with other and affect others positivity. There is a relation between transformational leadership and creativity in physical educators.*

**Keywords:** *creative administration, transformational leadership, sport administration, scholastic sport activity, physical educators.*

(1) طالب دراسات عليا (الماجستير)، جامعة بغداد، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة. (falalhassanal68@gmail.com)

Falah Hassan Shadhan, Post Graduate Student (Master), University of Baghdad, College of Physical Education and Sport Sciences, (falalhassanal68@gmail.com) (+9647700693696).

(2) أستاذ مساعد، دكتوراه تربية رياضية، جامعة بغداد، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة. (Alikayak28@yahoo.com)

Ali Abdulatif Ali, Assist Prof (PH.D), University of Baghdad, College of Physical Education and Sport Sciences, (Alikayak28@yahoo.com) (+9647801763041).

## المقدمة:

يُعد الإبداع الإداري ذو أهمية في مجال الإدارة واللجوء إليه أمر حتمي لجميع المؤسسات التربوية، وخاصة في ظل التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، فالمؤسسات المبدعة وحدها القادرة على مواكبة التقدم العلمي، والتطور التقني، والاستثمار الأمثل لقدرات وعقول العاملين بفاعلية وكفاءة أكثر، ويعرف على أنه هو تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يسهم في تقدم الحياة الإنسانية وتطورها في الميادين المتعددة كالعلم والتقنية والإدارة والتعليم والأدب والفن. أو على أنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة" ( Stephen Robbins, 1993, p679 ).

إن مهمة مدرس التربية البدنية وعلوم الرياضة في المدرسة ليست عملية عشوائية وليست عملية تصيد الأخطاء في نفس الوقت بل هي عملية استعراض لكافة المتطلبات المطلوبة لتحقيق الأهداف من خلال السياسات المستخدمة والخطط المستقبلية الرياضية وربطها بفلسفة الإدارة والتي تتوازن مع أهداف المؤسسة التربوية ورفع مستوى الإبداعي الإداري لديه باعتماد كافة الأساليب الحديثة واتخاذ الوسائل والطرق الكفيلة بإنجاح العملية الإدارية المستخدمة في العمل الرياضي، ولا ننسى مدير المدرسة الذي يُعد من العوامل الرئيسية والهامة للتوصل إلى مستوى الإبداع داخل المؤسسة التربوية ودوره البارز في تحقيق ذلك لما يملكه من رؤية مستقبلية لتحقيق الأهداف المطلوبة من خلال المتابعة والإرشاد والتوجيه نابعاً من الإدارة والقيادة المميزة لما يخدم التقدم العلمي، ونظراً لقلّة البحوث التي تناولت الدراسة في مجتمعنا، انبثقت فكرة وأهمية هذه الدراسة، في أنها تسلط الضوء على دراسة مقارنة في الإبداع الإداري لمدراء المدارس الإعدادية .

ولأهمية مقدار النجاح الذي يحققه أي مدرس ويتوقف ذلك على الإبداع الإداري وسماتهم القيادة وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، ولذلك تتضح أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع الإبداع الإداري والقيادة التحويلية أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المدارس في المجال الرياضي وتطورها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وما تملك تلك القيادات من سلوكيات القيادة التحويلية في تطوير كفاءتهم في العمل الإداري.

إن مفهوم القيادة التحويلية يكتفه بعض الغموض فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين والإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية لاختلاف وجهات النظر وتنوع الظاهرة الإنسانية (عبد المحسن بن عبدالله الغامدي، 2011، ص 43).

وعلى وفق ما ورد من الأدبيات الإدارية المختلفة ظهرت وجهات نظر كثيرة للكتاب والباحثين حول مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، إذ ذكر (Burkhum, 2010) أن القيادة التحويلية تحدث عندما يقوم القادة بالنظر لحاجات العاملين وتوليد المكافأة لإنجاز الأهداف والتي تثير اهتمام الموظفين إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الفريق (Burkhum, 2010)، أما (Shibru, 2011) فيعرفها بوصفها نمط قيادي يُلهم الأتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة كذلك فإنه قادر على التأثير العميق في اهتمامات التابعين (Shibru, 2011, p687)، أما (Bele, 2013) فيعرفها على أنها العملية القائمة على تحفيز الأتباع من أجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الفريق أو المنظمة (Belle, Nicola 2013, p2).

تبلورت مشكلة البحث بعد اطلاع الباحث على الدراسات المشابهة والدراسات السابقة ومن خلالها تبلورت المشكلة في محاولة الاجابة عن التساؤل الآتي: ما علاقة الإبداع الإداري بسلوكيات القيادة التحويلية ؟

### الطريقة والأدوات:

تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وبطريقة العلاقات الارتباطية وتم اختيار عينة البحث من مدرسي التربية الرياضية (الدراسة الاعدادية) والبالغ مجموعها (250) لعينة تطبيق الدراسة. وتتمثل أدوات البحث بجانبه النظري والتطبيقي بالمصادر والمراجع التي وظفت من الكتب والدراسات والبحوث والمقالات والرسائل الجامعية والانترنت، إما الجانب التطبيقي الميداني فقد اعتمد الباحث على (الزيارات الميدانية وإجراء المقابلات الشخصية) مع الخبراء والمشاهدات الميدانية إما الأداة الرئيسية في هذا الجانب فهي استمارة الاستبيان الخاصة التي اعتمدها الباحثين في جمع البيانات الأساسية وقد اعتمدت استبانته جاهزة لقياس متغيرات الابداع الإداري (الملحق 1) والقيادة التحويلية (الملحق 2).

### النتائج:

الجدول (2) الوصف الإحصائي لبيانات مقياس الابداع الاداري الكلي والتحقق من معنوية المقياس والتعرف على مستوى العينة من خلال الوسط الفرضي

المتغيرات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدلالة	نوع الفرق
الدرجة الكلية للمقياس	105	129.1464	12.76939	31.642	0.000	معنوي
تحديد الهدف	24	30.1143	3.44872	29.666	0.000	معنوي
التمكين	21	25.5857	3.29980	23.254	0.000	معنوي
الاتصال و المشاركة	24	29.4429	3.15040	28.909	0.000	معنوي
الحوافز والمكافأة	18	22.0714	2.88027	23.653	0.000	معنوي
صنع القرار	18	21.9321	3.23938	20.312	0.000	معنوي

قيمة الدلالة تكون معنوية اذا كانت > من 0.05

الجدول (3) يبين الوصف الإحصائي لمقياس القيادة التحويلية

المتغيرات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدلالة	نوع الفرق
الدرجة الكلية للمقياس	150	157.9143	17.11567	7.737	0.000	معنوي
التأثير المثالي	30	30.0357	3.57492	0.167	0.867	غير معنوي
الدافعية الالهامية	30	35.0214	4.41400	19.036	0.000	معنوي
الاعتبارات الفردية	30	24.8143	1.83782	-47.216	0.000	معنوي
الاستنارة الفكرية	30	31.4321	3.86729	6.197	0.000	معنوي
التمكين	30	36.6107	5.89896	18.752	0.000	معنوي

قيمة الدلالة تكون معنوية اذا كانت > من 0.05

الجدول (4) يبين نتائج علاقة الارتباط بين الابداع الاداري والقيادة التحويلية لدى عينة البحث

نوع الفرق	المعنوية الحقيقية	قيمة R	المتغيرات
غير معنوي	0.642	-0.028	الابداع الاداري
			القيادة التحويلية

ويرى الباحثان الباحث السبب في عدم المعنوية العلاقة هو هبوط في الكفاءة القيادية نتيجة التخلف الاداري من خلال ان مدرسي التربية الرياضية ليس لديهم القدرة على ضبط اوقات او زمن الدرس وتحديد اهدافه والتنظيم له بصورة جيدة اذ ان واجب المدرس في التربية الرياضية هو تشجيع الطلبة واعطائهم المكافأة من اجل الوصول الى الهدف المنشود ، وقد استخدم الباحث مقياس (الابداع الاداري) خمس ابعاد وهي (تحديد الهدف، والتمكين، والاتصال والمشاركة، والحوافز والمكافأة، وصنع القرار) ومن خلال الدراسة توصل الباحث ان ابعاد سلوكيات القيادة التحويلية ليس لها اثر في ابعاد الابداع الاداري الى نتائج سلبية من خلال التحليل نتائج الاحصائيات للمقاييس عن عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية ذات ارتباط معنويه بين المقاييس .

وان أن القادة التحويلين يظهرون مستوى عال من التعبير الانفعالي، ونجدهم يتمتعون بثقة عالية ذاتية واصرار ذاتي عالي ، وحضور ديناميكي فعال ونشاط واضح، ان طريقتهم في التفكير والتصرفات تجعل لهم جاذبية شخصية تلخص في كلمة واحدة هي الكاريزما.

ومن المؤكد، ان اهتمام القائد على اداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يتحقق له النجاح اذا لم يكن قدوه لمؤوسيه في الدقة وتنفيذ المعلومات (الهلوني1990 ، ص45-70) .

وأن من مسؤوليات القائد الإداري خلق بيئة اجتماعية، إيجابية تساعد على الإبداع والابتكار داخل التنظيم .فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل يرفع بذلك من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير وبالتالي إلى التقدم والابداع (سعود محمد النمر ؛ 1992، ع 117).

#### الاستنتاجات:

- اظهرت النتائج ان مدرسي التربية الرياضية في المدارس يتمتعون بتشجيع من قبل الادارة على التعلم وتطور انفسهم.
- اوضحت النتائج ان المدرسين في التربية الرياضية لهم القدرة على الاتصال والتأثير على الاخرين بصورة ايجابية.
- اظهرت النتائج ان المدرسين في التربية الرياضية لا يسعون الى تطور الاعمال الحالية لخلق اعمال ابداعية .
- اظهرت النتائج ليس هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والابداع لدى مدرسي التربية الرياضية .
- أهمية امتلاك للقيادات الإدارية في المدارس لمستوى جيد من سمات القيادة التحويلية والذي سوف ينعكس ايجابيا على العلاقة بين إدارة المدرسة ومدرسي التربية الرياضية.

## المصادر

- ابتسام الحلواني (1990). التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة ، ع (67).
- سعود محمد النمر (1992). الإبداع الإداري ، دراسة سلوكية ، مجلة المدير العربي، ع 117، يناير.
- عبد المحسن بن عبدالله الغامدي (2011). القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، الرياض.
- Belle, Nicola (2013) , " Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact and Public Service Motivation " , Paper presented at the 11th Public Management Research Conference , Madison, Wisconsin ,p2..
- Burkhum , Angela B.(2010), The relationship of emotional intelligence and transformational leadership behavior inTexas AgriLife Extension Service mid-managers" Dissertation In Agricultural Education Texas Tech University ,p15.
- Stephen Robbins (1993) organizational behavior: concepts controversies and applications, New jersey: prentice hall Inc, 6th Ed, p679.
- Shibru ,Bekele, & Darshan ,G.M (2011) Transformational Leadership and its Relationship With Subordinate Satisfaction with the Leader (The Case of Leather Industry in Ethiopia) " Interdisciplinary Journal of contemporary research in Busines ,Vol 3. No.5.p687.

## الملاحق

### الملحق (1)

ت	فقرات المقياس	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
اولاً : تحديد الهدف						
1	يقوم بالتمهيد للدرس بمقدمة تثير تفكير الطلبة					
2	يشجع الطلبة على تطبيق افكارهم الابداعية وتجربتها					
3	لديه رؤية واضحة لمتطلبات عملي					
4	يؤمن برسالتي كمعلم					
5	يسعى لتحقيق رسالتي بمبادئ سامية ونبيلة بجودة عالية					
6	يعمل على التغيير الايجابي لصالح المدرسة من خلال الافكار المبدعة التي اقدمها					
7	يهتم بالانشطة دون الاهتمام بنوعيتها ونتائجها					
8	لديه القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف بالنسبة لمتطلبات عملي					
ثانياً- التمكين :-						
1	يعتقد بأن الجميع يثق بقدراتي وقيادتي					
2	يساهم في حفظ النظام في المدرسة من خلال توزيع الادوار					
3	يقوم بتدريب فرق المدرسة التي تشترك في مختلف الفعاليات الداخلية والخارجية					

4	يعمل على الاعداد للبطولات التي تنظمها مديرية التربية				
5	لديه القدرة على ضبط انفعالاتي في اغلب المواقف				
6	يعتقد المدير يثق بقدراتي دون الحاجة الي مراقبتي				
7	يستطيع أن ارد على التساؤلات حول فكرة ما بلباقة وقدرة				
ثالثاً - الاتصال والمشاركة:-					
1	يسهم في خدمة المدرسة والبيئة المحيطة بأقامة لقاءات ودية ومشاركة.				
2	يضع برامج توعوية وارشادية للطلبة واولياء الامور واهالي المنطقة				
3	يشارك في المعسكرات الكشفية التي تنمي التفكير الابداعي لدى الطلبة				
4	يحاول أن اشجع على التواصل الاجتماعي بين الزملاء بطرق مختلفة				
5	لا يجد صعوبة في الاتصال مع المدير والزملاء والطلبة والمجتمع المحلي				
6	يعتقد اني متعاون مع الجميع في كافة الاشكال والطرق				
7	يكلف الطلبة المبدعين للقيام ببعض الاعمال داخل المدرسة لاستغلال ابداعاتهم				
8	يستطيع أن ناقش الزملاء في ايجاد وطرح افكار تطويرية مبدعة				
رابعاً:- الحوافز والمكافأة					
1	يشجع الطلبة على الاداء وبذل الجهد دون حثهم				
2	يعزز الافكار الجديدة التي يطرحها الطلاب				
3	يحاول تحفيز الطلبة على تقديم عدد متنوع من المحاولات للوصول الى انتاجات جديدة				
4	يقدم الحوافز المادية والمعنوية للطلبة المبدعين على افكارهم وادائهم				
5	يشرك الطلبة المبدعين في البرامج التربوية التي تنظمها مديرية التربية والتعليم				
6	يستمر في دعم جهود الطلبة المختلفة والتي تتطلب تفكيراً ابداعياً على الرغم من عدم تقدير الاخرين لجهودي				
خامساً : صنع القرار					
1	يحاول الاهتمام بالمهارات القيادية للطلبة المبدعين ويوظفها لخدمة المدرسة				
2	يعتقد اني امتلك القدرة على حل المشكلات التي قد تواجه الطلبة				
3	بأمكانه مشاركة الجميع في افكارهم لاتخاذ القرار المناسب				
4	يساعد الطلبة المبدعين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار وحل المشكلات				
5	يستطيع اتخاذ القرار بنفسه دون التأثر بما يقوله الاخرون				
6	يختار القرار الانسب في المواقف المختلفة من بين عدة بدائل				

الملحق (2)

مجالات القيادة التحويلية:

التأثير المثالي: يركز القائد على تحفيز والهام المرؤوسين بأهمية تحقيق الهدف وجعلهم يتقنون ويعجبون به كونه الانموذج المثالي لما يؤديه من دور مهم في المنظمة والقائد التحويلي يعتمد في ذلك التأثير على ثلاثة اسس ذات صلة بالتابع هي (الحاجات، القيم، الأخلاق).

ت	الفقرات	دائما 5	غالبا 4	أحيانا 3	نادرا 2	اطلاقا 1
	مسؤولي المباشر في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية					
1-	يركز على أهمية الالتزام بالقيم والمعتقدات المهمة في العمل					
2-	يقوي الاحساس بالهدف الذي يشكل اساس العمل من خلال تبصيرنا بمساراته.					
3-	يعرض الايمان بأفكاره وقيمه ومعتقداته.					
4-	يعمل على تقوية الاحساس بالهدف من خلال تبصيرنا بمساراته.					
5-	يتصرف بأسلوب ينسجم مع القيم التي يحملها .					
6-	ي علمنا ان الثقة المتبادلة تساعدنا في التغلب على صعوباتنا.					
7-	يؤكد للجميع أهمية ان يمتلكون إحساسا جماعيا برسالة الكلية					
8-	يتخذ كافة التدابير الاحترازية للحد من العواقب الادبية والاخلاقية في العمل.					
9-	يتميز بالقدرة على حسم القضايا الصعبة.					
10	يتخذ موقفا حازما ازاء التصرفات الخاطئة وغير اللائقة.					

2-الدافعية الالهامية: يكون سلوك القائد وفق هذا البعد متمثل بتحفيز وتوعية المرؤوسين للتحديات التي يواجهونها في العمل وتعزيز قدرة المرؤوسين بتفهم الرؤية المستقبلية المرغوبة وتعزيز وتقوية ثقتهم بإمكانية انجاز المهام وتتضمن اثاره وتصعيد الدافعية والتشجيع على العمل بما يتجاوز التوقعات.

ت	الفقرات	دائما 5	أحيانا 4	غالبا 3	نادرا 2	اطلاقا 1
	مسؤولي المباشر في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية					
1-	يضع معايير عالية لقياس الاداء المتميز					
2-	لديه رؤية مشرقه حول طبيعة العمل					
3-	يعمل على رفع الهمم ويتجنب الاساليب التقليدية في العمل					
4-	يعتمد على خطوات العمل الناجحة					
5-	يتميز بالقدرة على توضيح المسائل الضرورية لأداء العمل.					
6-	لديه اراده وحماس عاليا نحو انجاز العمل .					
7-	لديه ثقته واضحه بأننا سننجز اهدافنا.					
8-	يتكلم بتفاؤل وأمل حول المستقبل.					
9-	يضع رؤيه مشرقه ومقبولة عن المستقبل.					
10	يعمل على وضع معايير عالية لقياس الاداء المتميز					

3-الاستثارة الفكرية: يتمثل سلوك القائد باستشارة المرؤوسين ببعض الأسئلة الفكرية التي تتطلب الإبداع والابتكار وتشجيع آراءهم ومقترحاتهم بحل المشاكل التي تواجهها المنظمة وجعل الآخرين ينظرون إلى المشاكل من زوايا مختلفة.

ت	الفقرات مسؤولي المباشر	دائما 5	غالبا 4	أحيانا 3	نادرا 2	اطلاق 1
1-	يشجعي على التعبير عن أفكاره بثقة عالية .					
2-	لديه القدرة على التحفيز لطرح المشكلات بأسلوب علمي					
3-	يتجنب العمل بأساليب التقليدية في العمل					
4-	يتميز بأثارة اساليب الشك في الافتراضات لجعل المهمة اكثر تحديدا					
5-	يرحس على اعادة اختبار الافتراضات الحرجة ليأكد مدى ملاءمتها					
6-	لديه القدرة على اثاره الانتباه لإعادة التفكير بالأفكار التي لم يجري أثاره الشك حولها في الماضي.					
7-	يعبر عن ثقته بأننا سننجز اهدافنا					
8-	دائما يبحث عن طرائق جديدة وغير تقليديه لدراسة كيفية أداء إعمالنا في المستقبل.					
9-	يبحث من منظورات مختلفة عند حل المشكلات .					
10-	يعمل على تشجيع التفكير غير التقليدي للتعامل مع المشكلات.					

4-الاعتبارات الفردية: القائد التحويلي يركز اهتمامه بتلبية الحاجات والرغبات الشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم في تطوير قدراتهم وقابليتهم على انجاز المهام من خلال إرشادهم وتعلمهم وتدريبهم أي التركيز على العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين من حيث معاملته كفرد بدلاً من مجرد كونه عضو في المنظمة

ت	الفقرات مسؤولي المباشر	دائما 5	غالبا 4	أحيانا 3	نادرا 2	اطلاق 1
1-	يتعامل معنا بكل شفافية وانسانية في تحديد حاجات وقابليات المجموعة					
2-	يعاملنا كل واحد منا بوصفه شخصا له حاجات وقابليات وطموحات مختلفة.					
3-	يتميز بالقدرة على تعزيز نقاط القوى لدى العاملين					
4-	يعامل كل واحد منا بوصفه شخصا له حاجات وقابليات وطموحات مختلفة					
5-	يعزز التطوير الذاتي للمرؤوسين من خلال تنمية مهارتهم في العمل					
6-	. يهتم اهتماماً شخصياً للأعضاء الذين يبدو أنهم مهملين ويحاول مساعدتهم.					
7-	يعنى بسماع الموضوعات التي تقع ضمن اهتمامات المرؤوسين					
8-	يقدم نصائح مفيدة من اجل تطوير عملي					
9-	يحترم خصوصيتي الفردية					
10-	يعمل على تعليم وتدريب العاملين من خلال الدورات التدريبية الداخلية والخارجية					



5-التمكين: هواخذ زمام المبادرة لإلهام وتشجيع الأتباع لتحقيق الكفاءة الذاتية وخلق شعور بقيمه العمل وان القادة التحويليون يطورون مرؤوسيهم ليصبحوا قادة في المستقبل .

ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أطلاقا
	مسؤولي المباشر في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية	5	4	3	2	1
1-	يؤكد وبثقه عالية ان المشكلات يمكن حلها دون الاعتماد على الاخرين .					
2-	يثنى على العمل المتميز .					
3-	هناك درجة عالية من الحرية في اختيار طرق انجاز الاعمال المكلفين بها المسؤولين					
4-	يمنحنا الفرص لإنجاز اعمالنا دون الرجوع الى الإدارة العليا.					
5-	يشجعنا على تحمل المسؤولية.					
6-	يتعاون مع الجميع بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه .					
7-	يمنحنا مساحه واسعه للعمل دون قيد .					
8-	لديه القدرة على مناقشة الية العمل كل حسب طبيعة					
9-	يعمل على فتح الصلاحيات في انجاز العمل.					
10-	يسمح بالرأي والابداع في العمل					