

القيادة التحويلية وعلاقتها بالجودة الادارية بالاتحادات الرياضية السعودية من وجهة نظر الاداريين

د. خالد محمد لبيب

مدرس دكتور بقسم الادارة الرياضية

بكلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة

المقدمة ومشكلة البحث

يعد مفهوم القيادة التحويلية بديل متطور للقيادة التقليدية ، والقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادرا على حث المرؤوسين على العمل من اجل اهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين . (٩ : ٤٤٠)

والقادة التحويليون هم القادة الذين يهتمون المرؤوسين للراقي بمصالحهم الذاتية من اجل صالح المؤسسة والذين لهم القدرة على احداث تاثير على اتباعهم وهم يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الاضافية لتحقيق النجاح . (١٤ : ١١٠)

ويعرف باس Bass (١٩٩٨) القيادة التحويلية بانها هي مستوي من التعامل بين القائد والاتباع يؤدي الى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتاثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والاتباع في آن واحد . (١١ : ١٩)

والقائد التحويلي هو ذلك الانسان القادر على تحويل الاتباع وتبديل اولياتهم واهدافهم . فالقيادة التحويلية هي مجموعة من القابليات التي تتيح للقائد فرصة ادراك الحاجة الى التغيير وخلق رؤية في قيادة هذا التغيير وتنفيذه . (١٧ : ٣٢٥)

ويشير كل من تيشي ، ديفانيل Tichy , Devannal (١٩٩٠) الى ان القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية ، وتشمل الاعتراف بالحاجة الى التغيير ، ايجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي . (١٨ : ١١)

وتعد ادارة الجودة فلسفة ادارة حديثة تركز على عدد من المفاهيم الادارية الحديثة الموجهة التي تقوم على خلط بين الوسائل الادارية والمهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوي الاداء والتحسين والتطوير المستمر (٧ : ٨٨)

لذا فان تطبيق ادارة الجودة يتطلب توفر المناخ المناسب لامكانية التطبيق من خلال توفر القناعة التامة لدي الادارة العليا باهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الادارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة . (٢ : ٣٠)

ويري الباحث انه لكي يتم التحول نحو الجودة فان ذلك يتطلب من القائد احداث نوع من

التغيير المخطط الذي يمكن من خلاله نقل المؤسسة من وضعها الحالي الي وضع مستقبلي افضل ، وبما ان الوضع الانساني يمثل اهم مداخل التغيير فان الجودة لا يمكن تحقيقها الا من خلال الاهتمام بالعاملين فهي عملية اداتها هي الفرد بهدف الوصول الي رضا الفرد وبذلك تبرز اهمية القيادة التحويلية في تركيزها علي الجانب الانساني .

وتشهد الاتحادات الرياضية العربية بصفة عامة والسعودية بصفة خاصة كثيرا من التغيرات في شتي المجالات التي تفرض على مؤسساتها الادارية تغيير اساليبها التقليدية وتبني المفاهيم الادارية الحديثة لتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية . كما ان تحقيق معايير الجودة في الاتحادات الرياضية تعني قدرتها على تقديم خدمة بمستوي عالي من الجودة ، كما تعد خطوة مهمة ومدخلا اساسيا في تطوير الاداء داخل الاتحادات الرياضية والارتقاء بها الي المستوي المرغوب فيه ، وان مستقبل نجاح الجودة كخيار استراتيجي داخل الاتحادات الرياضية يعتمد على قدرة القادة علي التطبيق ، والتعامل بأسلوب فعال يتطلب اسلوب قيادي اطلق عليه مصطلح القائد التحويلي ووفقا لدراسة الجمعية الامريكية للإدارة (١٩٩٤) فان القيادة تمثل المفتاح الاساسي لنجاح تطبيق الجودة داخل الاتحادات الرياضية لذا وجد الباحث ان مفهوم القيادة التحويلية وعلاقتها بالجودة الادارية جدير بالبحث والدراسة ونظرا لقلّة الدراسات التي تناولت هذه المفاهيم بالقدر الكافي من الدراسة وخاصة بالاتحادات الرياضية.

هدف البحث

يهدف البحث الى التعرف على العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والجودة الادارية بالاتحادات الرياضية من وجهة نظر الاداريين .

مصطلحات البحث :

القيادة التحويلية : هي القيادة التي تركز على الاهداف البعيدة المدى مع التاكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الانظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية . (١١ : ٧)

الدراسات السابقة

- دراسة كل من عباس مهدي الشريف ، منال محمود محمد (٢٠١٠) بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم " هدف هذا البحث إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من 690 معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق

التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة . واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها . واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي، وتحليل التباين الاحادي، واختبار شيفيه، وسائل إحصائية لمعالجة البيانات. وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية : إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات . هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

- دراسة محمد بزيغ العازمي (٢٠٠٦)(٣) بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع " وهدف الدراسة الى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الابداع الاداري لدي العاملين المدنيين بوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة من العاملين بديوان وزارة الداخلية بلغ قوامها (١٢٥) فردا ، وقد توصلت الدراسة الى ان (٢٩) سمة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدي القيادات المدنية في وزارة الداخلية اهمها احداث تغييرات سريعة وجذرية ، وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادات الادارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك رؤوسها لمهارات وقدرات ابداعية
- دراسة عبد الرحمن العنزي (٢٠٠٥) بعنوان " مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين " وهدفت إلى تعرف مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين . وقد أجريت الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية في المملكة العربية السعودية بلغ عددهم (١٩١) مديراً، كما اختيرت عينة طبقية عشوائية من المعلمين في هذه المناطق الأربع بلغ عدد أفرادها (٧٦٤) معلماً. واستخدمت أداتان إحداهما طورت لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين، والثانية هي " نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين" الذي أعدته وزارة المعارف السعودية. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي : انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في مستوى السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغيرات : التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية ، انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين،

وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين السلوك القيادي التحويلي للمديرين و الأداء الوظيفي للمعلمين .

- دراسة جريفت (Griffith, 2004) بعنوان " العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي " وهدفت الي بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي و رغبتهم في ترك العمل، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة الحجد الطلبة وخصائص المعلمين ، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

- دراسة مشهور بن ناصر العمري (٢٠٠٤) (٤) بعنوان " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ ادارة الجودة الشاملة " وقد هدفت الى التعرف على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ ادارة الجودة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة من مديري المؤسسات العامة بلغ قوامها (٥٥) فردا وقد توصل الي ان مستوى السلوك القيادي التحويلي للمدير في المؤسسات العامة لا يرقى الى المستوي المأمول ، كما انه توجد علاقة قوية ايجابية بين خصائص القيادة التحويلية ومحاور ادارة الجودة الشاملة

- دراسة لايتون (Layton, 2003) بعنوان " علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية انديانا (Indiana) وبين تعلم الطلبة " وهدفت إلى التأكد من وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية انديانا (Indiana) وبين تعلم الطلبة، وهل أن نمط القيادة التحويلية يقود إلى درجات اعلى للرضا الوظيفي للمعلمين . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٢٥) مديرا ، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين نمط القيادة التحويلية وتحصيل الطلبة في الصفين السابع والثامن، وارتبط نمط القيادة التحويلية ايجابيا وبدلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بالرضا الوظيفي للمعلمين .

- دراسة احمد مصطفى (٢٠٠٢) (١) بعنوان " اسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين اداء مدير المدرسة في مصر " وهدفت الدراسة الى تحليل الوضع الراهن لاداء مدير المدرسة المصرية والوقوف على ابرز نظريات القيادة السائدة في المؤسسات التعليمية وبيان مفهوم القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها في البيئة المدرسية ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي على عينة من مديري المدارس بلغ قوامها (١٢٥) فردا ، وقد استخدم مقياس القيادة التحويلية كاداة

لجمع البيانات ، وقد توصل الى وضع مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي تساعد على تطوير اداء مدير المدرسة في ضوء التحديات الحاضرة وادراك التحديات المستقبلية .

- دراسة لوكس Lucks (٢٠٠٢)(١٥) بعنوان " القيادة التحويلية وتحفيز المعلم خلال المدارس الثانوية في نيويورك " وهدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الاصليين في تلك المدارس ولتحديد الى اي مدي يمكن للقيادة التحويلية ان تؤثر في الدافعية ، وتكونت العينة من المعلمين الاصليين في (١٠٨٠) مدرسة ، وتم استخدام اداة القيادة والادارة في المدارس واداة مسح الرضا الوظيفية ، وتوصلت الدراسة الى ان للقيادة التحويلية ذات اثر على دافعية المعلمين .

- دراسة الشربيني الهاللي (٢٠٠١) (٢) بعنوان " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية في بعض الكليات الجامعية ، وهدفت الدراسة الى فهم كيفية ادراك عمداء بعض الكليات الجامعية ورؤساء الاقسام العلمية واعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية والاجرائية ولمعالجة موضوع البحث ، تم استخدام المنهج الوصفي على عينة من رؤساء وعمداء اقسام هيئة التدريس من كليات مختلفة بجامعة المنصورة وطنطا وعين شمس ، وتم استخدام استبانة للقيادة متعددة السلوكيات ، وتوصلت الدراسة الى ان عمداء الكليات ورؤساء الاقسام كانوا تحويليين في انماطهم القيادية اكثر من استخدامهم لنمط القيادة الاجرائية .

- دراسة برنيت وماكورميك Barnett , McCormick (٢٠٠٠)(٧) بعنوان " العلاقة بين القيادة التحويلية والاجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم ونتاجه " وهدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والاجرائية والمتسببه وبين مخرجات المعلم ونتاجه ، وتكونت عينة الدراسة من معلمي (١٢) مدرسة تم اختيارها عشوائيا من المدارس الثانوية جنوب وايز في سيدني في استراليا وبلغت العينة (١٢٤) معلما ، وتم استخدام مقياس نمط القيادة متعدد الابعاد الذي طوره باس وافوليو ، ونموذج مسح التكيف في التعليم ، وتوصلت الدراسة الى ان المعلمين لا يميزون بين اسلوب القيادة التحويلية واسلوب القيادة الاجرائية .

اجراءات البحث :

منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته وطبيعة البحث

مجتمع وعينة البحث : تمثل مجتمع البحث في الاداريين العاملين بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية من الاداريين العاملين بالاتحادات (كرة اليد - الكرة الطائرة - كرة السلة - رفع الاثقال - الكاراتية - الملاكمة) وقد بلغ إجمالي العينة

١١٩ فردا ، كما تم الاستعانة بعدد (٣٠) فردا من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث بهدف اجراء المعاملات العلمية (الصدق - الثبات)

أدوات جمع البيانات : اعتمد الباحث في أدوات جمع البيانات على ما يلي :

اولا: القيادة التحويلية: تم الاستعانة بمقياس (MLQ) المصمم من قبل كل من باس وافوليو Bass & Avolio وتمت ترجمته الى اللغة العربية من قبل الهواري (١٩٩٩) ويتكون المقياس من (٤) ابعاد : البعد الاول (الجاذبية) ويتكون من (٥) عبارات ، البعد الثاني (التحفيز الالهامي) ويتكون من (٥) عبارات ، البعد الثالث (التشجيع على الابداع) ويتكون من (٥) عبارات ، البعد الرابع (الاعتبار الفردي) ويتكون من (٥) عبارات .

ثانيا : قام الباحث بتصميم استبيان لقياس الجودة الادارية يتكون من (٢٠) عبارة .

١. الصدق :

أ- **صدق المحتوى :** تم عرض اداة جمع البيانات على عدد (٥) من الخبراء (*) في مجال الادارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بجامعة حلوان لاستطلاع رأيهم في مدى مناسبة المحاور والعبارات المنتمية لكل محور من محاور البحث ، وبناء على مقابلة الخبراء فقد اقر الخبراء جميع المحاور والعبارات.

ب- **صدق الاتساق الداخلي :** تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب دلالة معامل الارتباط

بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson.

جدول (١) قيم معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل بعد من ابعاد المقياس القيادة التحويلية والدرجة الكلية للبعد المنتمية له (ن=٣٠)

م	الجاذبية قيمة ر	التحفيز الالهامي قيمة ر	التشجيع على الابداع قيمة ر	الاعتبار الفردي قيمة ر
١	٠,٣٨٤	٠,٥٢٥	٠,٤٨٧	٠,٧٢٣
٢	٠,٧٥٥	٠,٦٩٦	٠,٥٧٥	٠,٤٥٤
٣	٠,٦٨٩	٠,٥٩٥	٠,٤٤٢	٠,٤٨٠
٤	٠,٥٨٤	٠,٤٩٠	٠,٣٦٧	٠,٤١٤
٥	٠,٦٦٠	٠,٥٥٢	٠,٥٨٤	٠,٧٤٩

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠,٠٥) = (٠,٣٦١).

يتضح من جدول (٢) أن قيمة الارتباط بين عبارات كل بعد من ابعاد مقياس القيادة التحويلية والدرجة الكلية للبعد جاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوي (٠,٠٥)، وبذلك يصبح عدد عبارات المقياس ككل بعد اختبار صدق المقياس (٢٠) عبارة ، مما يدل على ان المقياس على درجة مقبولة من الصدق .

* ا.د نبيه العلقامي، ا.د وليد مرسى، ا.د. وجيه شمندي، ا.م. د شريف هنوهم، ا.م.د. أحمد متولي

جدول (٢) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والمجموع الكلي لمقياس القيادة التحويلية

القيمة الارتباط	البعد
٠,٧٥٢	الجاذبية
٠,٨٠٢	التحفيز الالهامي
٠,٧٧٥	التشجيع على الابداع
٠,٨١٨	الاعتبار الفردي

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠,٠٥) = (٠,٣٦١).

يتضح من جدول (٢) ان قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والمجموع الكلي لمقياس القيادة التحويلية قد تراوحت ما بين (٠,٧٥٢ ، ٠,٨١٨) مما يدل على ان المقياس على درجة مقبولة من الصدق .

جدول (٣) قيم معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لاستبيان الجودة الادارية (ن=٣٠)

م	قيمة ر	م	قيمة ر
١	٠,٦١٩	١١	٠,٧٠٠
٢	٠,٦٢٠	١٢	٠,٧٠٨
٣	٠,٧٣١	١٣	٠,٧٣٣
٤	٠,٧٤٢	١٤	٠,٧٣٧
٥	٠,٧٧٤	١٥	٠,٧٦٤
٦	٠,٧١٧	١٦	٠,٥٥٦
٧	٠,٦١٩	١٧	٠,٧٣٦
٨	٠,٥٥٩	١٨	٠,٧٠٨
٩	٠,٥١٠	١٩	٠,٧٥٠
١٠	٠,٧١٣	٢٠	٠,٦٥٣

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠,٠٥) = (٠,٣٦١).

يتضح من جدول (٣) أن قيمة الارتباط لجميع عبارات استبيان الجودة الادارية بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان جاءت دالة احصائيا عند مستوي دلالة (٠,٠٥) على جميع العبارات مما يدل على ان الاستبيان على درجة مقبولة من الصدق .

٢. الثبات : قام الباحث بحساب ثبات مقياس القيادة التحويلية عن طريق "معامل ألفا Alpha" للثبات وفقا لتعديل كرونباخ Cronbach ويوضح جدول (٤) معامل الثبات بطريقة ألفا.

جدول (٤) قيم معامل ألفا Alpha (ن=٣٠)

القيادة التحويلية		
الابعاد	عنوان البعد	قيم معامل ألفا
الأول	الجاذبية	٠,٧٢٧
الثاني	التحفيز الالهامي	٠,٨١٩
الثالث	التشجيع على الابداع	٠,٨٣٦
الرابع	الاعتبار الفردي	٠,٨٦٤

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي (٠,٠٥) = (٠,٣٦١).

يتضح من جدول (٤) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة " ألفا " تتراوح بين (٠,٧٢٧ ، ٠,٨٦٤) مما يؤكد على أن المقياس على درجة مقبولة من الثبات.

كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الجودة الادارية (٠,٨٨٩) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوي دلالة (٠,٠٥) مما يدل على ان الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات .

تطبيق البحث :

تم تطبيق البحث خلال الفترة من ٣/١٥ الى ٢٠١٤/٦/٧ على عينة البحث الاساسية وتم
تفريغ نتائج البحث بهدف معالجتها احصائيا .

المعالجات الاحصائية :

تم استخدام المعالجات الاحصائية والتي اشتملت على (التكرارات والنسب المئوية -
معامل الارتباط البسيط - معامل الفا كرونباخ . اختبار كا ٢) .

المعالجات الاحصائية :

اولا: عرض النتائج ومناقشتها:

اولا: عرض ومناقشة نتائج مقياس القيادة التحويلية :

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على البعد الاول (الجاذبية)
من ابعاد مقياس القيادة التحويلية (ن = ١١٩)

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مجموع الدرجات المقدره	%	كا ٢
	تتميز القيادة الادارية بالاتحاد بما يلي :								
١	قوة الشخصية واللباقة	٤٧	٣٩	١٦	١٠	٧	٤٦٦	٧٨,٣	٥٤,٧
٢	الثقة والصدق في التعامل مع العاملين	٤٥	٣٢	٢٠	١٤	٨	٤٤٩	٧٥,٥	٣٦,٨
٣	معالجة الازمات بسرعة وبحلول واقعية	٢٨	٣٠	٣٩	١٦	٦	٤١٥	٦٩,٧	٢٧,٩
٤	حصولهم على التقدير والاحترام والثقة من قبل العاملين	٥١	٣٢	١٨	١٢	٦	٤٦٧	٧٨,٥	٥٤,٥
٥	توفيرهم لاحتياجات العاملين قبل احتياجاتهم الشخصية	٤٣	٣١	١٩	١٥	١١	٤٣٧	٧٣,٤	٢٨,٨

قيمة كا ٢ عند مستوي (٠,٠٥) = ٩,٤٩

يتضح من جدول (٥) والخاص باستجابات عينة البحث على عبارات مقياس القيادة التحويلية حيث تراوحت النسب المئوية على البعد الاول "الجاذبية" ما بين (٦٩,٧% ، ٧٨,٥%) ، حيث تشير النتائج ان القيادة الادارية بالاتحادات الرياضية عينة البحث تتميز بحصولهم على التقدير والاحترام والثقة من قبل الاداريين وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة ، كما ان انها تتمتع قوة الشخصية واللباقة وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة ، كما تتمتع ايضا الثقة والصدق في التعامل مع العاملين وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة ، ويرى الباحث ان النتائج السابقة تشير الي ان القيادة الادارية بالاتحادات

الرياضية تتمتع بشخصيته ذات مدلولات طيبة وحسنة والذي بدوره يكون له تأثير على مرؤسية وعلى افعالهم ويجعلهم يتبنون الرؤية التي يتبناها ، كما انهم يعملون علي تقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، وقيامهم بتصرفات ذات طابع أخلاقي ، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة محمد بزيغ العازمي ٢٠٠٦ التي اشارت الى تمتع القيادات بدرجة كبيرة بالعديد من عناصر الجاذبية

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على البعد الثاني (التحفيز الالهامي) من ابعاد مقياس القيادة التحويلية (ن = ١١٩)

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق بشدة	لا اوافق	مجموع الدرجات المقدره	%	كا
	القيادة الادارية بالاتحاد لها القدرة على								
٦	استثارة حب التحدي في العاملين	٤٤	٣٣	٢٦	١٠	٦	٤٥٦	٧٦,٦	٤٢,٢
٧	القدرة على ايضاح وايصال توقعاتهم الى العاملين .	٤٠	٣٠	٢٧	١٣	٩	٤٣٦	٧٣,٣	٢٧,٢
٨	تحديد الاهداف والالتزام بتحقيقها	٤١	٢٩	٢٨	١٥	٦	٤٤١	٧٤,١	٣٠,٩
٩	العمل بروح الفريق والجماعة باستمرار	٤٦	٣١	٢٥	٩	٨	٤٥٥	٧٦,٥	٤٢,٦
١٠	المتابعة وتقديم النصائح بطرق تربوية	٣٩	٣٤	٣٠	١٠	٦	٤٤٧	٧٥,١	٣٧,٠

قيمة كا ٢ عند مستوى (٠,٠٥) = ٩,٤٩

كما اشارت نتائج البعد الثاني " التحفيز الالهامي " ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٧٣,٣% ، ٧٦,٦%) وتشير هذه النتائج ان القيادة الادارية بالاتحادات الرياضية قيد البحث تسعى الى استثارة حب التحدي في العاملين وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة ، كما انها تسعى ايضا الي العمل بروح الفريق والجماعة باستمرار وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة ، وايضا لديها القدرة على المتابعة وتقديم النصائح بطرق تربوية بتحقيقها وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة ، ويرى الباحث ان التحفيز والالهام ينشأ من خلال ربط أهداف الاتحاد المراد تحقيقها باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أفعال ايجابية. وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير ، وهذا ما تقوم به القيادة الادارية بالاتحادات قيد البحث وما تؤكد استجابات عينة البحث على البعد الثاني حيث اشارت النتائج الي ان القيادة الادارية بالاتحادات الرياضية تعمل على دعم روح الفريق مما يؤثر ايجابيا على المرؤوسين بحيث يستثير فيهم الهمم ويحفزهم معنويا لمواجهة الظروف الصعبة التي تواجههم في العمل لكي يصلوا الى الرؤية المنشودة ، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة محمد بزيغ العازمي ٢٠٠٦ التي اشارت الى تمتع القيادات بدرجة كبيرة بالعديد من عناصر التحفيز الالهامي " .

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على البعد الثالث (التشجيع على الابداع)
من ابعاد مقياس القيادة التحويلية (ن=١١٩)

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مجموع الدرجات المقدرة	%	كا
	تعلم القيادة الادارية بالاتحاد على:								
١١	البحث عن الأفكار الجديدة في العمل لحل المشاكل	٣٧	٢٩	٢٦	١٥	١٢	٤٢١	٧٠,٨	١٧,٨
١٢	تشجيع العاملين على تقديم الحلول المحتملة .	٤٣	٣٠	٣٠	٩	٧	٤٥٠	٧٥,٦	٣٩,٨
١٣	التأكيد على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل .	٤٢	٣٣	٢٢	١٢	١٠	٤٤٢	٧٤,٣	٣١,٥
١٤	تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.	٣٨	٣٤	٣٠	١٢	٥	٤٤٥	٧٤,٨	٣٥,٢
١٥	المساعدة في ادراك المشاكل وايجاد حلول عالية الجودة لها بسهولة ويسر .	٤١	٣١	٢٦	١١	١٠	٤٣٩	٧٣,٨	٢٩,٧

قيمة كا ٢ عند مستوي (٠,٠٥) = ٩,٤٩

كما اشارت نتائج البعد الثالث " التشجيع على الابداع " ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٧٥,٦%، ٧٠,٨%) وتشير هذه النتائج ان القيادة الادارية بالاتحادات الرياضية قيد البحث تسعى الى تشجيع العاملين على تقديم الحلول المحتملة وكذلك تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة ب اوافق بشدة ، وايضا التأكيد على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة ب اوافق .ويجري الباحث ان القائد التحويلي يسعى دائما الي البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل.، وقد اشارت النتائج الي القيادة الادارية بالاتحادات الرياضية تعمل على استثارة المرؤوسين على الابداع والتجديد كما توجد ثقة كبيرة في قدراتهم ولديه ادراك بمدي الحاجة الى التغيير نحو الافضل وهذا ما يجعل القيادة الادارية بالاتحادات الرياضية تهتم بحس العاملين على تقديم افكار واره مبدعة . وتتفق تلك النتيجة مع دراسة محمد بزيغ العازمي ٢٠٠٦ التي اشارت الى تمتع القيادات بدرجة كبيرة بالعديد من عناصر التشجيع على الابداع " وكذلك دراسة لو كس Lucks (٢٠٠٢).

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على البعد الرابع (الاعتبار الفردي)
من ابعاد مقياس القيادة التحويلية (ن= ١١٩)

م	العبارات	وافق بشدة	وافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	مجموع الدرجات المقدره	%	كا
	تعمل القيادة الادارية بالاتحاد على:								
١٦	الاهتمام بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح	٣٧	٣١	٢٩	١٢	١٠	٤٣٠	٧٢,٣	٢٤,٥
١٧	الاستماع الى العاملين والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم.	٣٩	٢٨	٣٢	١٤	٦	٤٣٧	٧٣,٤	٣٠,٦
١٨	تبني استراتيجيه التقدير والاطراء .	٣٦	٣٠	٢٩	١٣	١١	٤٢٤	٧١,٣	٢٠,٨
١٩	اعتماد الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين .	٣٧	٣١	٣٠	١٤	٧	٤٣٤	٧٢,٩	٢٧,٠
٢٠	اسناد الاعمال الصعبة الى الافراد الذين يستحقونها	٣٤	٢٧	٢٩	١٧	١٢	٤١١	٦٩,١	١٣,٧

قيمة كا عند مستوي (٠,٠٥) = ٩,٤٩

كما اشارت نتائج البعد الرابع " الاعتبار الفردي " ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٧٣,٤%، ٦٩,١%) وتشير هذه النتائج ان القيادة الادارية بالاتحادات الرياضية قيد البحث تسعى الى الاستماع الى العاملين والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة بـ اوافق بشدة، الاهتمام بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح وكذلك اعتماد الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين و تبني استراتيجيه التقدير والاطراء وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة بـ اوافق. ويرى الباحث ان هذه الصفة تظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء .، وقد اشارت النتائج الي القيادة الادارية بالاتحادات الرياضية تعمل على تسعى الى الاستماع الى العاملين والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم والاهتمام بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح وكذلك اعتماد الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين. حيث يشير ايدن Eden وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (١٢ : ١٨).

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على استبيان الجودة الادارية (ن= ١١٩)

م	العبارات	وافق	الي حد ما	لا اوافق	مجموع الدرجات المقدره	%	كا
	تراعي القيادة الادارية بالاتحاد الرياضي التاكيد علي						
١	فهم واضح لنظام جودة العمليات الادارية	٦٧	٣٩	١٣	٢٩٢	٨١,٨	٣٦,٨
٢	الحرص على تحسين العمليات الادارية بصفة مستمرة	٦٩	٣٥	١٥	٢٩٢	٨١,٨	٣٧,٦
٣	اعتماد انظمة المساءلة في العمل لضمان مفاءة الخدمة	٥٦	٣٥	٢٨	٢٦٦	٧٤,٥	١٠,٧
٤	تشجيع العمل الجماعي في مختلف المستويات الادارية	٥٧	٣٦	٢٦	٢٦٩	٧٥,٤	١٢,٦
٥	نشر ثقافة الجودة الملائمة لعمل الاتحادات الرياضية	٥٣	٤١	٢٥	٢٦٦	٧٤,٥	١٠,٠

٥٧,٨	٨٥,٢	٣٠,٤	١١	٣١	٧٧	٦	تقدير الآراء البناءة للعاملين
٤٠,٤	٨٢,٤	٢٩,٤	١٤	٣٥	٧٠	٧	تطوير مهارات العاملين في كل ما يخدم العمل بجميع قطاعات الاتحاد
١٢,٩	٧٥,٦	٢٧,٠	٢٤	٣٩	٥٦	٨	مشاركة العاملين في صنع القرار
١٦,٣	٧٦,٢	٢٧,٢	٢٦	٣٣	٦٠	٩	توظيف التقنيات الحديثة في العمل
٢٢,٥	٧٨,٤	٢٨,٠	٢٠	٣٧	٦٢	١٠	اداء الاعمال من خلال تكوين فرق عمل
١٥,٠	٧٥,٩	٢٧,١	٢٦	٣٤	٥٩	١١	وجود نظام لتحسين المستمر يلتزم به الجميع
٢٦,١	٧٩,٠	٢٨,٢	٢١	٣٣	٦٥	١٢	تطبيق الجودة في جميع مراحل العمل
٢٢,٤	٧٨,٢	٢٧,٩	٢٢	٣٤	٦٣	١٣	تقديم الحوافز التشجيعية للعاملين
٣٠,١	٧٩,٨	٢٨,٥	٢٠	٣٢	٦٧	١٤	وجود مقاييس محددة لجودة الاداء الاداري
١٦,٤	٧٦,٨	٢٧,٤	٢١	٤١	٥٧	١٥	وجود تجهيزات ومعدات متطورة
٣٧,٠	٨١,٢	٢٩,٠	١٨	٣١	٧٠	١٦	الالتزام بتنفيذ الاعمال في الاوقات المحددة
٣٢,٦	٨٠,٧	٢٨,٨	١٢	٤٥	٦٢	١٧	الاهتمام بمشاكل الاداريين والاجابة على استفساراتهم
١١,١	٧٤,٨	٢٦,٧	٢٧	٣٦	٥٦	١٨	توافر أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة
١١,٤	٧٤,٢	٢٦,٥	٣٠	٣٢	٥٧	١٩	وضع المصلحة العليا للاداريين نصب الاعين
٩,٤	٧٣,٩	٢٦,٤	٢٩	٣٥	٥٥	٢٠	حسن معاملة الاداريين واحترامهم وتقدير ظروفهم

قيمة كا ٢ عند مستوي (٠,٠٥) = ٥,٩٩

كما اشارت نتائج جدول (٩) والخاص باستجابات عينة البحث على عبارات استبيان الجودة الادارية بالاتحادات الرياضية ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٧٣,٩% ، ٨٥,٢%) وتشير هذه النتائج ان القيادة الادارية بالاتحادات الرياضية قيد البحث تراعي تقدير الآراء البناءة للعاملين ، تطوير مهارات العاملين في كل ما يخدم العمل بجميع قطاعات الاتحاد، فهم واضح لنظام جودة العمليات الادارية، الحرص على تحسين العمليات الادارية بصفة مستمرة، الالتزام بتنفيذ الاعمال في الاوقات المحددة، الاهتمام بمشاكل الاداريين والاجابة على استفساراتهم، وجود مقاييس محددة لجودة الاداء الاداري وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة بـ اوافق .ويري الباحث ان الجودة هي واحدة من اهم العوامل التي تؤثر على اداء المؤسسات وبقائها في المقدمة والذي يظهر من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة واطهار التسهيلات المادية المتمثلة في المعدات ، مظهر الافراد ، ووسائل الاتصال ، وكذلك الثقة المتبادلة والصدق والعدالة وتقديم الخدمة دون اجراءات معقدة ، فضلا عن تقديم الخدمات الادارية بطريقة جيدة وسريعة دون تاخير وكذلك الرد على الاستفسارات والشكاوي ، وكذلك اهتمام الاتحادات بالاداريين وحسن معاملتهم وتقدير ظروفهم ، وهذا ما اشارت اليه نتائج استجابات عينة البحث على عبارات جودة الاداء الاداري داخل الاتحادات الرياضية ، وهذا يتفق مع ما اشار اليه يوريك Yoruk ان الخدمة الادارية بشكل اساسي تعني تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين لذا من الضروري ان يكون لدي المديرين في مختلف المستويات الادارية والاداريين القائمين بالخدمة معرفة قياس جودة الخدمة ومعرفة مواصفات الخدمة بهدف تحقيق الهدف الذي تسعى اليه المؤسسة . (١٩ : ٥١٨)

جدول (١٠) قيم معاملات الارتباط بين ابعاد مقياس القيادة التحويلية والدرجة الكلية لاستبيان الجودة الادارية (ن=١١٩)

الجودة الادارية	ابعاد مقياس القيادة التحويلية
قيمة الارتباط	الاجابية
*٠,٥١١	التحفيز الالهامي
*٠,٤٨٨	التشجيع على الابداع
*٠,٦١٢	الاعتبار الفردي
*٠,٣٥٥	

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠,٠٥) = ٠,١٩٥

يتضح من جدول (١٠) انه توجد علاقة دالة موجبة طردية بين ابعاد مقياس القيادة التحويلية والدرجة لاستبيان الجودة الادارية بالاتحادات الرياضية السعودية ، مما يشير انه يوجد اقتران ما بين الجودة الادارية والقيادة التحويلية وان وجود التحسن في جوة الاداء نتيجة وجود القائد التحويلي والذي يشكل عنصراً داخل الاتحادات في المملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. ولمواجهة هذه التحديات فأن الاتحادات تحتاج لنموذج جديد قادر على قيادة التغيير. والتي تتضمن توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، الاستجابة للازمات، دور المثال الذي يقتدي به، كذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والاجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق. هذا وقد كل من كوتر وهيسكت حدد Kotter and Heskett القيادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحدي ومساءلة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطي بتولي زمام الأمور القيادية. و تعود تلك كل هذه الصفات للقيادة التحويلية. (١٤ : ١٤٦)

الاستنتاجات :

- اظهرت النتائج ان عينة البحث بالاتحادات الرياضية لديها فناعة بعناصر القيادة التحويلية :

- (الجاذبية) فالقيادة الادارية بالاتحادات الرياضية تتميز بحصولهم تتميز بحصولهم على التقدير والاحترام والثقة من قبل الاداريين ، كما ان انها تتمتع قوة الشخصية واللباقة وكذلك الثقة والصدق في التعامل مع العاملين .
- (التحفيز الالهامي) فالقيادة الادارية بالاتحادات الرياضية تسعى الى استثارة حب التحدي في العاملين ،والعمل بروح الفريق والجماعة باستمرار ، وايضا لديها القدرة على المتابعة وتقديم النصائح بطرق تربوية بتحقيقها .
- (التشجيع على الابداع) فالقيادة الادارية بالاتحادات الرياضية تسعى الى تشجيع العاملين على تقديم الحلول المحتملة وكذلك تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ، وايضا التاكيد على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل .

- (الاعتبار الفردي) فالقيادة الادارية بالاتحادات الرياضية تسعى الى الاستماع الى العاملين والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم ، الاهتمام بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح وكذلك اعتماد الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين و تبني استراتيجية التقدير والاطراء .
- اظهرت النتائج الخاصة باستبيان الجودة الادارية :
- ان القيادة الادارية بالاتحادات الرياضية قيد البحث تراعي تقدير الاراء البناءة للعاملين ، تطوير مهارات العاملين فى كل ما يخدم العمل بجميع قطاعات الاتحاد، لديها فهم واضح لنظام جودة العمليات الادارية، الحرص على تحسين العمليات الادارية بصفة مستمرة، الالتزام بتنفيذ الاعمال فى الاوقات المحددة، الاهتمام بمشاكل الاداريين والاجابة على استفساراتهم، وجود مقاييس محددة لجودة الاداء الاداري .
- توجد علاقة دالة موجبة طردية بين ابعاد مقياس القيادة التحويلية والدرجة لاستبيان الجودة الادارية بالاتحادات الرياضية السعودية .

التوصيات

- فى ضوء النتائج التى توصل اليها البحث توصي الباحثة بما يلي :
- الاهتمام بعناصر القيادة التحويلية بالاتحادات الرياضية نظرا لمناسبتها لجودة الاداء الاداري .
- ضرورة اهتمام ادارات الاتحادات الرياضية بالالتقاء بجودة الاداء الاداري حيث انه لا يمكن ان يتم التغيير فى ضوء اساليب الادارة التقليدية .
- عقد دورات متخصصة لمديري الادارات بالاتحادات الرياضية بكافة المستويات الادارية وتدريبهم على الاساليب الادارية الحديثة فى ظل التطورات الحادثة .

المراجع :

١. احمد مصطفى (٢٠٠٢) : " اسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين اداء مدير المدرسة فى مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جمهورية مصر العربية ، جامعة عين شمس
٢. بهجت عطية راضى : "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان، القاهرة ، ٢٠٠٢م.
٣. الشربيني الهاللي (٢٠٠١) : " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية فى بعض الكليات الجامعية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، ع (٢١ ، ابريل) .
٤. عباس مهدي الشريفى ، منال محمود محمد (٢٠١٠) بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم مجلة علوم انسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد ٤٥: ربيع Issue 45, Year 7th , Apr. - ٢٠١٠
٥. عبد الرحمن العنزي (٢٠٠٥) : " مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد ٣٤ ، العدد ٣ ، ديسمبر .
٦. محمد بزيغ العازمي (٢٠٠٦) : " القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع، السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية
٧. محمد بن شحات الخطيب،.(٢٠٠٤م). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم ، الرياض : دار الخريجي للنشر والتوزيع.
٨. مشهور بن ناصر العمري (٢٠٠٤) : " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ ادارة الجودة الشاملة، انتاج علمي ، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي، الرياض، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٧ .
٩. منقذ محمد داغر ، عادل حرحوش صالح (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، العراق ، دار الكتب للطباعة والنشر .
10. Barnett, K., Mcorimick, J. & Connors, R. (1999): A study of the relationship behavior of principles and school learning culture in selected New south Wales state secondary school, A paper presented at the Australian Association for Research in

Education Annual conference, Melbourne, (29 Nov.–2des 1999).

11. Bass, B. M. (1998), Transformational leadership; industry, military, and educational impact, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
12. Eden, D. (1992). " Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organization". Leadership Quarterly, Vol.3,
13. Griffith , H (2004) : The relationship between transformational leadership and the satisfaction of teachers and school performance. The Journal of Quality and Participation, Vo1.19, No.3.
14. Kotler, J. P. and Heskett, J. I. (1992), Corporate Culture and Performance, The Free Press, New York.
15. Layton , s (2003) : Relationship between transformational leadership behavior of managers to middle school in the state of Indiana
16. Lucks H. J (2002) : transformation leadership through amyers – briggs , dissertation abstract international , A , vol.1
17. Nadler, D. A. (1990), "organizational frame bending principles for managing reorientation", The Academy of Management Executive, Vol.3, No.3..
18. Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1990), Transformational leadership, John Wiley and Sons, New York, NY.
19. Yoruk, S. & Ercan, S. (2006) "Service Quality of Information Systems", PhD Dissertation in Engineering Management Program, Marmara University, Istanbul, Turke.