

## دور القيادة التحويلية فى تطوير الابداع التنظيمى بمديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا

أ.م.د / نيرمين أحمد كريمة (\*)

### مقدمة ومشكلة البحث :

الكثير من علماء الإدارة يقول إن الإدارة التربوية فى جوهرها هى عملية قيادة بالمقام الأول ، وقدرة على التأثير فى البشر الآخرين وتحفيزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولويتها والسعى الدائم لتطويرها ، فالقيادة هى عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم فى دفع المؤسسة التعليمية الى الإمام ومراعاة أن العصر الحالى عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات إضافة الى هندسة العمليات . وهذا ما يفرض تحديا رئيسا يتمثل بتطوير القيادة التعليمية ضمن إطار فكري حديث يراعى قابلية القيادة التعليم والتطوير ، وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته ، ذلك انطلاقا من أن القيادة هى عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية . ( 10 : 7 )

حيث تواجه المنظمات فى هذا العصر الكثير من التحديات والتغيرات التى أوجبت عليها التجديد سواء فى طريقة أداء الأعمال والمهام ، أو التغيير فى النمط القيادي السائد فى المنظمة ، فهذا الأخير ملم فى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات ، وتوجد أكثر من 200 نموذجا للقيادة الا أن النمط الذى ظهر فى 1978م وأطلق عليه بيرنز النمط القيادي التحويلي ، يعد من ابرز أنماط القيادة المعاصرة ، وسميت بتحويلية لأن القادة من خلالها يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة .

فالقائد التحويلي يسعى الى التجديد والتغيير المستمر ، وهو يتناسب مع البيئات التنظيمية الحديثة ، التى لم تعد كما كانت وهذا راجع الى التطورات التى شملت جميع المجالات ، فأصبح التغيير شعار جميع المنظمات ، ولأن النمط القيادي التحويلي يتميز بقدرة القائد على التأثير القوي فى التابعين وينشد التغيير ، ويحفزهم عليه ، يستثيرهم من اجل إبراز و إبداء كل ما لديهم من أفكار وطرق وأساليب جديدة ، مراعى فى ذلك الاعتبار الفردي والفروق الفردية بين التابعين .

يدعم فالقائد التحويلي الفرد المبدع والمحب لتجديد ، فهذا النمط القيادي يعتبر مدخلا لمتغير والتطوير ، ورسم الخطط المستقبلية للمنظمات حيث يسعى فيها كل من القائد والأتباع بنهوض كل منهما بالأخر من اجل انجاز أكثر مما هو مطلوب ومتوقع فى ظل المبادئ الأخلاقية واهتمام القادة

(\*) أستاذ مساعد بقسم الإدارة والترويج الرياضى بكلية التربية الرياضية - جامعة طنطا .

بالتابعين وأهدافهم ، وتحفيزهم على تحقيقها ، وهذا ما يدفع بالتابعين للإبداع في المنظمات ، سواء في الجانب الإداري أو الجانب الفني ( الإنتاج ) ، فالمنظمات أصبحت بحاجة الى الابداع ، ووضعت مكتب خاص للإبداع وكذلك الدورات تكوينية وأيام تحسيسية بأهميته ، فالأفكار الجديدة وتطوير المنتجات وتحسين الخدمات وكل هذا يصب في قالب الإبداع ، وهناك نوعان للإبداع الفني ويشمل كل التغييرات المتعلقة بالتقنيات التي تستخدمها المنظمة ، وكل ما يتعلق بعملية الإنتاج ، أما النوع الثاني فهو الإبداع الإداري يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي وقواعد إعادة تصميم الوظائف .

تعتبر القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة ، والقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية ، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملا مهما في نجاح أو فشل الإدارة لما لها تأثير مباشر على الإدارات ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة الى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ، وهي مفتاح الإدارة ، وأن أهميتها ودورها نابغ من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها . ( 1 : 41 )

تواجه المنظمات عامة ومديريات الشباب خاصا على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها و العاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن .

يؤكد بارون وترونجورو على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواع مخصصة من المرؤوسين ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدراً من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي . ( 12 : 31 )

وبخاصة نمط القيادة التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحولات المتسارعة .

وما لاشك فيه فإن الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي التنظيمي وتوفير البيئة المناسبة للتشجيع وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنمية وتطويره مطلب ضروري لكافة إدارات الشباب .

وعلى ضوء ذلك حرصت الباحثة لدراسة نمط القيادة التحويلي الذي يسعى لفتح الآفاق وتهيئة الأرض الخصبة والمناخ الملائم لتقديم ما لدى مديري الإدارات بمديريات الشباب من قدرات وابداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المناطة بهم .

مما دعى الباحثة الى بحث وتحليل أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المنظمات ، حيث يتشكل الإبداع التنظيمي من عدة مستويات هي : الإبداع على مستوى الفرد ، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة . من خلال عمل الباحثة في مجال النشاط الرياضي لاحظت تدنى في عملية الإبداع التنظيمي لغياب اسلوب او نمط القيادة المتبعة من قبل المسؤولين فيها وترى ان الفجوة بين المعرفة الإدارية المتاحة والممارسات التطبيقية في الإدارة تعزى الى زيادة الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والى المعوقات السياسية والاجتماعية والتنظيمية التي تواجه تطبيق هذه المعرفة وتبلور الباحثة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيسي : ما واقع تطبيق القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي في مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا . ( 14 : 16 )

### **أهمية البحث :**

تبرز الأهمية العلمية لهذا البحث من اهتمام الإداريين والباحثين بنمط القيادة التحويلية بمديريات الشباب والرياضة باعتبارها تقوم بنشر الثقافة الشبابية والتأكيد على مفهوم الروح الشبابية والقيم والمبادئ والسلوكيات المستهدفة منها وتشجيع العمل التطوعي بين الشباب وصياغة الرؤى المستقبلية ورسم سياسات المجتمع والاهداف التي تحقق تواكب المتغيرات المتسارعة التي تشهدها الهيئات الرياضية .

وتكمن الأهمية التطبيقية لهذا البحث في تأثير الدور القيادي في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع ، خاصة أن مديريات الشباب تحتاج أكثر من غيرها من المنظمات الادارية إلى الابتكار والتجديد والاختراع والابداع وقيادة التغيير في مجتمعاتها كما يؤمل أن يستفيد القادة من النتائج التي يسفر عنها هذا البحث في تعزيز ممارساتهم للجوانب الانسانية و التنظيمية من خلال الربط بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي ، ومن خلال القرارات الرشيدة ذات المساس بمشاعر المرؤوسين لتحقيق التميز الإداري، هذا بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت نمط السلوك القيادي التحويلي وعلاقته بالإبداع التنظيمي والإداري في المكتبة العربية .

### **هدف البحث :**

يهدف البحث إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير الإبداع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا وذلك خلال التعرف على :

- 1- واقع القيادة التحويلية فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا .
- 2- واقع الإبداع التنظيمي فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا .

### **تساؤل البحث :**

- 1- ما هو واقع القيادة التحويلية فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا ؟
- 2- ما هو واقع واقع الإبداع التنظيمي فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا ؟
- 3- ماهو دور القيادة التحويلية فى تطوير الإبداع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا؟

### **مصطلحات البحث :**

#### **القيادة التحويلية :**

بانها القيادة التى تحدث عندما يحفز القائد زملاءه والتابعين على عرض اعمالهم بمنظور جديد . ( 16 : 22 )

وتعرف بانها اسلوب قيادى يمارسه القادة الجامعيون من اجل تحفيز اعضاء هيئة التدريس على العمل الجاد ورفع قناعتهم وولائهم للجامعات التى يعملون بها وهى العملية التى تحفز النشاط الهادف لدى الاخرين ، والتأثير فى معتقداتهم الشخصية وبذلك فان القائد الاكاديمي هو القائد الذى يوجه العاملين بالعمل بروح الفريق ويحفزهم لتحقيق اهداف المنظمة وانجاز المهام .

#### **الابداع التنظيمي :**

هو ذلك الابداع الذى يهتم بالقواعد والادوار والاجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتفاعل بين الافراد والبيئة التى يعملون فيها . ( 19 : 20 )

ويقصد بالإبداع التنظيمي هى العمليات الابداعية التى يقوم بيها العمداء والرؤساء وينتج عنها افكار جديدة متميزة تسهم فى حل الكثير من المشكلات التى تواجه الجامعات .

### **الدراسات المرتبطة :**

- 1- دراسة كل من أحمد حسن العزام ومحمد نور الجداية (2015م) ( 2 ) بعنوان " أثر القيادة التحويلية فى التعلم التنظيمي فى قطاع البنوك التجارية الأردنية فى إقليم الشمال " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية فى التعلم التنظيمي فى قطاع البنوك التجارية الأردنية فى إقليم الشمال ، من حيث ( مستوى المنظمة ، مستوى الجماعة ، مستوى الفرد ) ، وشمل مجتمع الدراسة البنوك التجارية الأردنية فى إقليم الشمال ، وتكونت عينة الدراسة من 300 موظف وموظفة ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة

تكونت من إحدى وستين فقرة ، تمتعت بدلالات صدق وثبات مقبولة ، تم استخدام الأساليب الوصفية الإحصائية والتحليلية في معالجتها للوقوف على نتائج هذه الدراسة ، وكان من أهمها أن 47 % من العاملين يحملون درجة البكالوريوس وأعلى ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القدوة الحسنة في القيادة جاء بالمرتبة الأولى في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات خصائص القيادة التحويلية ، كما احتل التعلم الفردي المرتبة الأولى في مجالات التعلم التنظيمي لتقديرات أفراد العينة ، وتبين أن ما نسبته 68.5 % من العاملين تقل أعمارهم عن 50 سنة ، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي و على المستوى الفردي ، وبينت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمجالات خصائص القيادة التحويلية ( الحفز الذهني ولعب الأدوار في التعلم التنظيمي ؛ على كل من المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي وعلى مستوى المنظمة ) .

2- دراسة عطا الله بشير النويقه (2015م) ( 11 ) بعنوان " أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن " ، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين في مركز الوزارة في عمان والبالغ عددهم (240) موظفا ، استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة الموظفين في مركز الوزارة ، بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجيبين ، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي التالية ( الالتزام الشعوري ، والالتزام المستمر ، والالتزام المعياري ) .

3- دراسة زياني إيمان (2014م) ( 7 ) بعنوان " تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة ( مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة ) " هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة ، ومعرفة واقع تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة ومدى تأثيرها على الأداء ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستعان بالمقابلة والاستبانة وزعها على عينة الدراسة التي بلغت 58 مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة ، وتؤثر القيادة التحويلية بأبعادها على أداء المنظمة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة .

4- دراسة أيمن عودة المعانى (2013م) ( 3 ) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية ( دراسة ميدانية ) " ، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها ، وشملت الدراسة عينة عشوائية بلغت ( 319 ) موظفاً من العاملين في الجامعة الأردنية واعتمد تحليل بياناتها على : التحليل الإحصائي الوصفي ، ومعامل الانحدار ، وتحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) ، واختبار T.test . وكان من أهم نتائجها تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وشعور المبحوثين بمستوى عال من المواطنة التنظيمية ، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به المبحوثون ، حيث فسر متغير القيادة التحويلية 54.8% من التباين في مستوى المواطنة التنظيمية وفقاً لقيمة R2 ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة التحويلية تعزى لخصائصهم الديمغرافية .

5- دراسة حسن على الزعبي (2012م) ( 5 ) بعنوان " أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي : دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي ( التأثير المثالي ، الدفع والإلهام ، الاستتارة الفكرية ، والاعتبار الفردي ) أما بالنسبة للصراع التنظيمي ، فقد حددت أربعة أسباب له وهي ( محدودية الموارد ، عدم وضوح الصلاحيات ، عدم وضوح المسؤوليات ، وتعارض الأهداف ) ، وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق تطوير استبانته صممت لهذه الغاية بالاعتماد على الدراسات السابقة ، وتم توزيعها على عينة مكونة من (76) فرداً من الأكاديميين العاملين في الأقسام العلمية . ولاختبار فرضيات الدراسة ، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط ، والانحدار التعدد ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي ، وأن أكثر الأسباب المؤدية إلى حدوث الصراع التنظيمي هي محدودية الموارد ، وكان الدفع والإلهام كأحد أبعاد القيادة التحويلية البعد الوحيد الذي له أثر ذو دلالة إحصائية في جميع الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي .

6- دراسة خالد العتيلى (2012م) ( 6 ) بعنوان " أثر أبعاد القيادة التحويلية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التغيير التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية " حيث هدفت للتعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس لمستوى تمتع القادة الإداريين بسمات القيادة التحويلية ، وكذلك الحال التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التغيير التنظيمي

في الجامعات الحكومية الاردنية ، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يتمتع القادة الاداريون من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الاردنية .

7- دراسة سي ، ووي Si, S. and Wei, F. (2012م) ( 26 ) بعنوان " العلاقة ما بين القيادة التحويلية والتبادلية والمناخ التنظيمي الممكن والأداء المبدع لدى العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات في الصين " ، فقد خلصت الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية أثراً ا ذا أثر إيجابي وسيط إيجابيا في الأداء الإبداعي للمرؤوسين في الشركات المبحوثة ، كما يعد المناخ التنظيمي الممكن عاما بين سلوك القيادة التحويلية والاداء المبدع للمرؤوسين ، بينما أظهرت الدراسة وجود عالقة سلبية بين نمط القيادة التبادلية والاداء المبدع للمرؤوسين .

8- دراسة عبد المحسن بن عبد الله الغامدى (2011م) ( 9 ) بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات بقيادة حرس الحدود مكة المكرمة للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة . التعرف على درجة ارتباط السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات0طبقت على عينة قواميها250 ظابطا من أهم النتائج المتوصل إليها : أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة وبدرجة متوسطة ، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين السلوك القيادي التحويلي بإبعاده ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة .

9- دراسة سناء محمد عيسى (2008م) ( 8 ) بعنوان " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة " هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، بلغت عينة الدراسة (110) مديرا ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانته وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (60 %) ، واحتل المجال الخامس ( الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين ) المرتبة الأولى بوزن نسبي 48.82 ، بينما احتل المجال الرابع ( تقديم نموذج سلوكي يحتذى ) المرتبة السادسة بوزن نسبي 42.24 في تقديرات أفراد العينة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقديرات المدرء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص .

10- دراسة بورش وولتر Bruch, and Walter (2007م) ( 18 ) بعنوان " اثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليون والرضا الوظيفي " ، هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من اثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المختلفة التأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والاهتمام بالأفراد ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة على عينة مكونة من 221 قائداً من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون في شركة متعددة الجنسيات في السويد متخصصة في مجال الطاقة والتقنيات ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : تتمركز غالبية سلوكيات القائد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في مستويات الإدارة العليا ، ويؤثر كل من التأثير المثالي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو في المستويات الإدارية الوسطى .

11- دراسة محمد بزيح العازمي (2006م) ( 15 ) بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري " هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين المدنيين وديوان وزارة الداخلية ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : إن تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية أهمها الاهتمام بإحداث تغييرات سريعة وجذرية ، ووجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا .

12- دراسة لأكس Lucks (2002م) ( 24 ) بعنوان " القيادة التحويلية وتحفيز المعلم خلال المدارس الثانوية في نيويورك " ، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية ، وبشكل أدق اختبر الفرضية القائلة أنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين ، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في 1080 ( مدرسة من مدارس مدينة نيويورك ) وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما



زادت دافعية المعلمين للعمل. أن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل .

## **إجراءات البحث :**

### **منهج البحث :**

قامت الباحثة بإستخدام المنهج الوصفي بإستخدام الدراسات المسحية كأحد أنماطه نظراً لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه .

### **مجتمع البحث :**

يتكون مجتمع البحث من مدرء مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا وعددهم ( 120 ) فرداً

### **عينة البحث :**

إختارت الباحثة عينة البحث بالطريقة العمدية ، وبلغ عددهم ( 90 ) فرداً تم تقسيمهم إلى عدد ( 20 ) فرداً لإيجاد معاملات صدق وثبات إستمارة الإستبيان ، وعدد ( 10 ) فرداً لإجراء الدراسة الاستطلاعية لإستمارة الإستبيان ، وعدد ( 60 ) فرداً لتطبيق إستمارة الإستبيان قيد البحث .

## **أدوات جمع البيانات :**

إستخدمت الباحثة فى جمع بيانات البحث إستمارة إستبيان من تصميم الباحثة .

### **المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :**

#### **أولاً : صدق إستمارة الإستبيان :**

قامت الباحثة بحساب معامل الصدق لإستمارة الإستبيان عن طريق كل من صدق المحكمين وصدق الإتساق الداخلى :

#### **أ- صدق المحكمين :**

إستخدمت الباحثة صدق المحكمين بعرض إستمارة الإستبيان على عدد (7) خبراء - مرفق رقم (1) - وقد حددت الباحثة شروط إختيار الخبير أن يكون عضو هيئة تدريس من كليات التربية الرياضية بأقسام الإدارة الرياضية وألا تقل عدد سنوات خبرته عن 10 سنوات ، وذلك بغرض التحقق من أن الإستمارة تقيس بالفعل الهدف الذى وضعت من أجله ، وذلك فى الفترة من 2022/3/5م إلى 2022/3/17م وقد تفضلوا بإبداء الرأى سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة إلى أن إنتهت الإستمارة إلى صورتها النهائية الحالية - مرفق رقم (4) - وقد إتبعت الباحثة الخطوات التالية :

أولاً : إقترحت الباحثة المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان وعددها (2) محورين رئيسيين وعدد ( 8 ) محاور وأبعاد فرعية - مرفق رقم (2) وهى :

**1- واقع القيادة التحويلية فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا .**

- مستوى ممارسة بعد التأثير المثالى .
- مستوى ممارسة بعد التحفيز الإلهامى .
- مستوى ممارسة بعد الإستثارة الفكرية .
- مستوى ممارسة بعد الاعتبارات الفردية .
- مستوى ممارسة بعد التمكين .

**2- واقع الإبداع التنظيمى فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا .**

- مستوى ممارسة بعد الطلاقة الفكرية .
- مستوى ممارسة بعد الاحساس بالمشكلة .
- مستوى ممارسة بعد القدرة على التحليل والاستقطاب .

وقد تم عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء وذلك لإضافة أو حذف أو تعديل أى محور من تلك المحاور مستخدماً فى ذلك مقياس ثنائى التقدير ( مناسب - غير مناسب ) ، وجاء رأى السادة الخبراء حول مناسبة محاور الإستمارة كما هو موضح بجدول رقم ( 1 ) .

**جدول ( 1 )**

**آراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة الإستبيان**

ن = 7

المحور	البيان	مناسب		غير مناسب		الاهمية النسبية
		ك	%	ك	%	
الأول	التاثير المثالى	7	100.00	0	0.00	100.00
	واقع القيادة التحويلية فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا	6	85.71	1	14.29	85.71
	التحفيز الإلهامى	7	100.00	0	0.00	100.00
	الإستثارة الفكرية	7	100.00	0	0.00	100.00
	الاعتبارات الفردية	7	100.00	0	0.00	100.00
الثانى	التمكين	7	100.00	0	0.00	100.00
	واقع الإبداع التنظيمى فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا	6	85.71	1	14.29	85.71
	الطلاقة الفكرية	7	100.00	0	0.00	100.00
	الاحساس بالمشكلة	6	85.71	1	14.29	85.71
		6	85.71	1	14.29	85.71
	القدرة على التحليل والاستقطاب	6	85.71	1	14.29	85.71

يوضح جدول رقم ( 1 ) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة الإستبيان حيث تراوحت الآراء ما بين ( 85.81% - 100% ) وقد إرتضت الباحثة بالمحاور التي حصلت على أهمية نسبية قدرها 70% فأكثر .

ثانياً : قامت الباحثة بصياغة مجموعة من العبارات بكل محور حيث بلغ عدد العبارات ( 51 ) عبارة تم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأى فيها - مرفق رقم (3) - ويوضح الجدول رقم ( 2 ) آراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان .

جدول ( 2 )

آراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان

ن = 7

المحور الثاني				المحور الأول			
نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م
القدرة على التحليل والاستقطاب		الطلاقة الفكرية		71.43	15	التاثير المثالي	
71.43	42	100.00	29	85.71	16	71.43	1
85.71	43	71.43	30	100.00	17	85.71	2
100.00	44	85.71	31	71.43	18	100.00	3
100.00	45	100.00	32	الاعتبارات الفردية		100.00	4
85.71	46	85.71	33	85.71	19	85.71	5
71.43	47	100.00	34	100.00	20	71.43	6
100.00	48	الاحساس بالمشكلة		100.00	21	100.00	7
57.14	49	71.43	35	85.71	22	التحفيز الإلهامي	
85.71	50	85.71	36	التمكين		85.71	8
85.71	51	100.00	37	100.00	23	100.00	9
		85.71	38	100.00	24	100.00	10
		100.00	39	71.43	25	42.86	11
		28.57	40	85.71	26	الإستشارة الفكرية	
		85.71	41	100.00	27	100.00	12
				71.43	28	71.43	13
						100.00	14

يوضح جدول رقم ( 2 ) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان ويتضح تراوح النسبة المئوية للعبارات ما بين ( 28.57% - 100% ) وقد إرتضت الباحثة بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية قدرها 70% فأكثر.

### جدول ( 3 )

العدد المبدئي وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها  
والعدد النهائي لإستمارة الإستبيان

المحور	المحور الفرعى	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
الأول	الأول	7	-	-	-	-	7
	الثانى	4	1	11	-	-	3
	الثالث	7	-	-	1	15	7
	الرابع	4	-	-	-	-	4
	الخامس	6	-	-	-	-	6
الثانى	الأول	6	-	-	1	30	6
	الثانى	7	1	40	-	-	6
	الثالث	10	1	49	-	-	9
الإجمالى		51	3	-	2	-	48

وقد قامت الباحثة بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور حيث بلغ عدد العبارات ( 51 ) عبارة تم عرضها على الخبراء لإبداء الرأى فيها - مرفق رقم ( 2 ) ، ثم قامت الباحثة بإستبعاد العبارات التى إتفق الخبراء على عدم أهميتها وكذلك تعديل العبارات التى تحتاج إلى إعادة صياغة ، وبذلك توصلت الباحثة إلى الشكل النهائى لإستمارة الإستبيان - مرفق رقم ( 4 ) ، ويوضح الجدول رقم ( 3 ) العدد المبدئى للعبارات بكل محور وأرقام العبارات التى تم إستبعادها وعددها ( 3 ) عبارات ، وأرقام العبارات التى تم تعديلها وعددها ( 2 ) عبارتين والعدد النهائى للعبارات بكل محور ليصبح إجمالى عدد العبارات ( 48 ) عبارة .

#### ب- صدق الإتساق الداخلى :

قامت الباحثة بحساب معامل صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان عن طريق تطبيق الإستبيان على مجموعة من مديري مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا وعددهم ( 20 ) فرداً ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور وبين كل عبارة والمجموع الكلى للمحاور وبين المحور والمجموع الكلى للمحاور ، وذلك فى الفترة من 2022/3/26م إلى 2022/4/7م ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب

المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، والجداول أرقام ( 4 ) ، ( 5 ) توضح معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان .

#### جدول ( 4 )

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستبيان

ن = 20

المحور الثاني						المحور الأول					
العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م
القدرة على التحليل والاستقطاب			الطلاقة الفكرية			0.86	0.91	14	التأثير المثالي		
0.88	0.83	40	0.84	0.90	28	0.87	0.73	15	0.82	0.91	1
0.90	0.88	41	0.91	0.88	29	0.86	0.90	16	0.92	0.87	2
0.88	0.81	42	0.83	0.78	30	0.89	0.83	17	0.85	0.90	3
0.87	0.84	43	0.86	0.89	31	الاعتبارات الفردية			0.84	0.89	4
0.89	0.83	44	0.87	0.91	32	0.92	0.87	18	0.91	0.88	5
0.86	0.92	45	0.89	0.90	33	0.88	0.84	19	0.90	0.88	6
0.83	0.90	46	الاحساس بالمشكلة			0.89	0.83	20	0.82	0.91	7
0.89	0.84	47	0.87	0.83	34	0.88	0.92	21	التحفيز الإلهامي		
0.86	0.90	48	0.80	0.89	35	التمكين			0.91	0.84	8
			0.92	0.86	36	0.80	0.86	22	0.79	0.83	9
			0.82	0.89	37	0.85	0.85	23	0.84	0.79	10
			0.87	0.91	38	0.84	0.89	24	الإستشارة الفكرية		
			0.84	0.87	39	0.93	0.84	25	0.91	0.85	11
						0.76	0.86	26	0.83	0.74	12
						0.92	0.88	27	0.92	0.88	13

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 0.444

يوضح جدول رقم ( 4 ) وجود إرتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( 0.73 - 0.92 ) ، وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( 0.76 - 0.93 ) مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان وذلك عند مستوى معنوية 0.05.

## جدول ( 5 )

صدق الاتساق الداخلى بين المحور والمجموع الكلى لمحاور إستمارة الإستبيان

ن = 20

م	البيان	معامل الارتباط
1	واقع القيادة التحويلية فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا	0.89
2	واقع الإبداع التنظيمى فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا	0.88

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 0.444

يوضح جدول رقم ( 5 ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المحور وبين المجموع الكلى لمحاور إستمارة الإستبيان حيث تراوح معامل الإرتباط ما بين ( 0.88 - 0.89 ) مما يشير إلى صدق إستمارة الإستبيان وذلك عند مستوى معنوية 0.05

### ثانياً : ثبات إستمارة الإستبيان :

#### أ- حساب معامل الثبات عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test – Retest :

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test – Retest حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة من مديري مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا وعددهم ( 20 ) فرداً ممثلة لمجتمع البحث ، وقد قامت الباحثة بإجراء التطبيق الأول فى الفترة من 2022/3/26م إلى 2022/4/7م ، كما قامت الباحثة بإجراء إعادة التطبيق فى الفترة من 2022/4/23م إلى 2022/5/5م ، وكان الفاصل الزمنى بين التطبيقين أكثر من (15) يوم ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، وقد تم بإستخدام معادلة سبيرمان للرتب ، والجدول رقم ( 6 ) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور إستمارة الإستبيان .

## جدول ( 6 )

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستبيان

ن = 20

المحور الثاني				المحور الاول			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
		الطلاقة الفكرية		0.83	14	التأثير المثالي	
0.88	40	0.90	28	0.91	15	0.93	1
0.86	41	0.92	29	0.88	16	0.87	2
0.91	42	0.86	30	0.89	17	0.88	3
0.94	43	0.90	31	الاعتبارات الفردية		0.92	4
0.89	44	0.93	32	0.90	18	0.93	5
0.91	45	0.92	33	0.91	19	0.87	6
0.90	46	الاحساس بالمشكلة		0.86	20	0.91	7
0.91	47	0.88	34	0.91	21	التحفيز الإلهامي	
0.89	48	0.84	35	التمكين		0.91	8
		0.92	36	0.92	22	0.86	9
		0.91	37	0.89	23	0.89	10
		0.94	38	0.93	24	الإستشارة الفكرية	
		0.93	39	0.89	25	0.86	11
				0.86	26	0.92	12
				0.94	27	0.87	13

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 0.444

يوضح جدول رقم ( 6 ) وجود إرتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق لإستمارة الإستبيان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( 0.83 - 0.94 ) وهي معاملات إرتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان .

### ب- حساب معامل الثبات بإستخدام معامل ألفا كرونباخ :

إستخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل ثبات إستمارة الإستبيان ، والجدول رقم ( 7 ) يوضح ذلك .



## جدول ( 7 )

### معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستبيان

ن = 20

معامل الفا		
0.874		
م	البيان	Cronbach's Alpha Deleted if Item
1	واقع القيادة التحويلية فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا	0.872
2	واقع الإبداع التنظيمى فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا	0.869

يوضح جدول رقم ( 7 ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عبارات كل محور من إستمارة الإستبيان واجمالي عبارات الإستبيان لبيان معامل الارتباط الكلى ، حيث حقق معامل ألفا كرونباخ معاملات ارتباط تراوحت ما بين ( 0.838 - 0.844 ) وذلك عند مستوى معنوية 0.05 وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير الى ثبات الإستبيان .

### الدراسة الإستطلاعية :

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الإستطلاعية على مجموعة قوامها ( 10 ) فرداً ممثلة لمجتمع البحث من مديري مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا ، وذلك فى الفترة من 2022/5/14م إلى 2022/5/19م علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية فقط ، وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية التعرف على الآتى :

- مدى فهم عينة البحث للعبارات التى تتضمنها إستمارة الإستبيان .
- التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيها .
- التعرف على زمن تطبيق إستمارة الإستبيان .
- تدريب المساعدين على كيفية تطبيق الإستبيان وتفرغ البيانات .

وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عما يلى :

- فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان حيث لم يبدر من أى منهم الإستفسار عن أى عبارات من عبارات الإستبيان .
- تم التعرف على زمن تطبيق إستمارة الإستبيان بحساب الزمن الذى إستغرقته عينة الدراسة الإستطلاعية فى الإجابة على عبارات الإستبيان وكان يتراوح الزمن من 10 : 14 دقيقة

## الدراسة الأساسية لإستمارة الإستبيان :

### أ- تطبيق إستمارة الإستبيان :

بعد التأكد من كافة الشروط العلمية والإدارية لإستمارة الإستبيان لجمع آراء العينة قامت الباحثة بتطبيق إستمارة الإستبيان على مجموعة من مديري مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا ، وعددهم ( 60 ) فرداً وذلك فى الفترة من 2022/5/28م إلى 2022/6/23م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيان .

### ب- تفريغ بيانات إستمارة الإستبيان :

بعد إنتهاء عملية التطبيق قامت الباحثة بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات وتم تفريغ البيانات فى كشوف التفريغ المعدة لذلك ، وإستخدمت الباحثة فى تصحيح الإستبيان طريقة ليكرت بالتقدير ثلاثى التقدير وذلك بعد موافقة السادة الخبراء عليها والسادة المشرفين على البحث ، وكانت استجابات الإستبيان وفقاً لتقدير ثلاثى على النحو التالى :

- ( نعم ) وتقدر لها ثلاث درجات .
- ( إلى حد ما ) وتقدر لها درجتان .
- ( لا ) وتقدر لها درجة واحدة .

وبذلك تكون الدرجة الصغرى لإستمارة الإستبيان ( 48 ) درجة والدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان ( 144 ) درجة ، ثم قامت الباحثة برصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث .

### المعالجات الإحصائية المستخدمة :

إستخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائى SPSS وكانت كالتالى :

- المتوسط الحسابى .
- الانحراف المعيارى .
- معامل الارتباط .
- معامل الصدق ( صدق الإتساق الداخلى ) .
- معامل الثبات ( التطبيق وإعادة التطبيق Test – Retest ) .
- معامل الثبات ( ألفا كرونباخ ) .
- النسبة المئوية .
- الوزن النسبى .
- الأهمية النسبية .
- إختبار كا<sup>2</sup> .



## عرض ومناقشة النتائج :

### جدول ( 8 )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا<sup>2</sup> لأراء عينة البحث في المحور الاول الخاص بواقع القيادة التحويلية فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا

ن = 60

كا <sup>2</sup>	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبرة
			%	ك	%	ك	%	ك	
أولاً : مستوى ممارسة بعد التأثير المثالى :									
56.700	41.667	75	78.333	47	18.333	11	3.333	2	-1
24.700	68.889	124	15.000	9	63.333	38	21.667	13	-2
37.200	46.667	84	70.000	42	20.000	12	10.000	6	-3
54.300	48.333	87	76.667	46	1.667	1	21.667	13	-4
43.900	43.889	79	71.667	43	25.000	15	3.333	2	-5
72.700	42.222	76	85.000	51	3.333	2	11.667	7	-6
13.300	53.889	97	51.667	31	35.000	21	13.333	8	-7
ثانياً : مستوى ممارسة بعد التحفيز الإلهامى :									
43.300	47.222	85	73.333	44	11.667	7	15.000	9	-8
25.600	48.889	88	60.000	36	33.333	20	6.667	4	-9
54.700	44.444	80	78.333	47	10.000	6	11.667	7	-10
ثالثاً : مستوى ممارسة بعد الاستشارة الفكرية :									
11.700	58.333	105	53.333	32	18.333	11	28.333	17	-11
54.700	44.444	80	78.333	47	10.000	6	11.667	7	-12
19.900	57.222	103	36.667	22	55.000	33	8.333	5	-13
3.700	60.556	109	40.000	24	38.333	23	21.667	13	-14
37.200	50.000	90	70.000	42	10.000	6	20.000	12	-15
47.500	44.444	80	75.000	45	16.667	10	8.333	5	-16
3.900	60.000	108	41.667	25	36.667	22	21.667	13	-17
رابعاً : مستوى ممارسة بعد الاعتبارات الفردية :									
6.700	75.556	136	21.667	13	30.000	18	48.333	29	-18
17.500	55.556	100	58.333	35	16.667	10	25.000	15	-19
17.500	52.778	95	58.333	35	25.000	15	16.667	10	-20
6.700	57.778	104	45.000	27	36.667	22	18.333	11	-21

العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا <sup>2</sup>
	ك	%	ك	%	ك	%			
خامساً : مستوى ممارسة بعد التمكين :									
-22	5	8.333	10	16.667	45	75.000	80	44.444	47.500
-23	15	25.000	10	16.667	35	58.333	100	55.556	17.500
-24	7	11.667	1	1.667	52	86.667	75	41.667	77.700
-25	2	3.333	7	11.667	51	85.000	71	39.444	72.700
-26	15	25.000	10	16.667	35	58.333	100	55.556	17.500
-27	14	23.333	22	36.667	24	40.000	110	61.111	2.800

قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99

يوضح الجدول رقم ( 8 ) أن هناك فروق دالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول في ماعدا العبارات أرقام ( 14 ، 17 ، 27 ) غير دالة إحصائية حيث جاءت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أقل من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 .

وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) في العبارة رقم ( 18 ) بنسبة 48.333% ، وكانت أقل نسبة في العبارات أرقام ( 1 ، 5 ، 25 ) بنسبة 3.333% ، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم ( 2 ) بنسبة 63.333% ، وكانت أقل نسبة في العبارتين رقمي ( 4 ، 24 ) بنسبة 1.667% ، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) في العبارة رقم ( 24 ) بنسبة 86.667% ، وكانت أقل نسبة في العبارة رقم ( 2 ) بنسبة 15.00% ، ومثلت العبارة رقم ( 18 ) أعلى وزن نسبي 136 وأكثر أهمية نسبية 75.556% بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم ( 25 ) أقل وزن نسبي 71 وأقل أهمية نسبية 39.444% .

وفيما يلي سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها في ضوء التساؤل الأول " ما هو واقع القيادة التحويلية في مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا ؟ "

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول رقم ( 8 ) إلى أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) ، وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا بالمديريات تواجه في هذا العصر الكثير من التحديات والتغيرات التي أوجبت عليها التجديد سواء في طريقة أداء الأعمال والمهام ، فالقائد التحويلي يسعى الى التجديد والتغيير المستمر ، وهو يتناسب مع البيئات التنظيمية الحديثة ، التي لم تعد كما كانت وهذا راجع الى التطورات التي شملت جميع المجالات ، فأصبح التغيير شعار

جميع المنظمات ، ولأن النمط القيادي التحويلي يتميز بقدرة القائد على التأثير القوي في التابعين وينشد التغيير ، ويحفزهم عليّة ، يستثيرهم من أجل إبراز وإبداء كل ما لديهم من أفكار وطرق وأساليب جديدة ، مراعيًا في ذلك الاعتبار الفردي والفروق الفردية بين التابعين .

إلا أن هذه النتائج تتفق مع ما يذكره دراسة حسن على الزعبي (2012م) حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها التالية ( التأثير المثالي ، والدفع والالهام ، والاستثارة الفكرية ، والاعتبار الفردي ) في الحد من الصراع التنظيمي لدى الأفراد العاملين في جامعة العلوم التطبيقية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي ، وأن أكثر الأسباب المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي هو محدودية الموارد . ( 5 : 17 )

وترى الباحثة يجب ان يلتزم القائد بتنفيذ ما وعد المرؤوسين به أى أن اقواله تتفق مع اعماله ويهتم القائد بموافقة المرؤوسين على تفويض بعض صلاحياته لهم يهتم القائد بتهيئة المناخ التنظيمى الذى يتيح للمرؤوسين الفرص المناسبة انجاز مهامهم .

وهذه النتائج تتفق مع ما يذكره دراسة كلا من أحمد حسن العزام ومحمد نور الجداية (2015م) وبينت نتائجها أن نمط القدوة الحسنة في القيادة باعتباره من خصائص القيادة التحويلية جاء في المرتبة الأولى من حيث تأثيره في التعلم التنظيمي ، يليه متغير الحفز الذهني ولعب الأدوار . ( 2 : 21 )

وتتفق أيضاً مع دراسة عطا الله بشير النويقه (2015م) فقد بينت الدراسة أن هناك مستوى مرتفعاً لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي ، كما بينت أن هناك أثراً إيجابياً لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي التالية ( الالتزام الشعوري ، والالتزام المستمر ، والالتزام المعياري ) . ( 11 : 60 )

من خلال خبرة الباحثة فأن القائد يقدم تصوراً شاملاً لخطة العمل بالمديرية للعمل تاركاً الهامش الأكبر للمرؤوسين فى اختيار اسلوب التنفيذ ويوضح القائد رؤية المديرية للمرؤوسين لحفزهم على انجاحها ويعمل على تشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية .

وأيضاً تؤكد الباحثة أنه يجب ان يدعم القائد التحويلي الفرد المبدع والمحب لتجديد ، فهذا النمط القيادي يعتبر مدخلاً للتغيير والتطوير ، ورسم الخطط المستقبلية للمنظمات حيث يسعى فيها كل من القائد والأتباع بنهوض كل منهما بالأخر من أجل انجاز أكثر مما هو مطلوب ومتوقع في ظل المبادئ الأخلاقية واهتمام القادة بالتابعين وأهدافهم ، وتحفيزهم على تحقيقها ، وهذا ما يدفع بالتابعين

للإبداع في المنظمات ، سواء في الجانب الإداري أو الجانب الفني ( الإنتاج ) ، فالمنظمات أصبحت بحاجة الى الإبداع ، ووضعت مكتب خاص للإبداع وكذلك الدورات تكوينية وأيام تحسيسية بأهميته ، فالأفكار الجديدة وتطوير المنتجات وتحسين الخدمات وكل هذا يصب في قالب الإبداع ، وهناك نوعان للإبداع الفني ويشمل كل التغييرات المتعلقة بالتقنيات التي تستخدمها المنظمة ، وكل ما يتعلق بعملية الإنتاج ، أما النوع الثاني فهو الإبداع الإداري يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي و قواعد إعادة تصميم الوظائف . ( 1 : 41 )

واتفقت دراسة سناء محمد عيسى (2008م) حيث كانت النتائج توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من 60% ، احتل المجال الخامس ( الاستثارة الفكرية ) وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين المرتبة الأولى بوزن نسبي 82.48 ، بينما احتل المجال الرابع ( تقديم نموذج سلوكي يحتذى ) المرتبة السادسة بوزن نسبي 24.42 في تقديرات أفراد العينة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص ، وقد أوصت الدراسة بالتالي : عقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بدور مدير المدرسة كقائد تربوي ، والتركيز على تنمية قادة التغيير في المدرسة والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه ، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية . ( 8 : 104 )

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية قيادة فاعلة ، تعمل على تحفيز الأفراد على بذل أكثر مما هو متوقع منهم ، وذلك من خلال رفع مستوى وعيهم بأهمية وقيمة أهداف المحددة ، وحثهم على تغليب مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية ، وتحفيزهم على الاهتمام بالحاجات اعلى وبينت النتائج إن أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة الاستثارة الفكرية ، وهو سلوك ناتج عن القوة التأثيرية للقائد ، وإحساس الفرد بأهمية هذا القائد الذي يمتلك القدرة على استثارة الجهود التفكيرية ، والتحليلية المبدعة لمن يعملون معه وتحت قيادته لتكون جهودا إبداعية خالقة ، وينمي فيهم روح التنافس الإيجابي ، ويمكنهم من ممارسة السلطة بالقدر اللازم ، ويدعوهم باستمرار للمشاركة في صنع القرارات ، ولعل مثل هذه الأمور هي التي طورت مثل هذا الشعور عند الموظفين ودفعتهم للتعبير عنه بإيجابية ، وساهمت في احتلال هذا المجال الترتيب الأول في هذا البحث ، وحل مجال التأثير المثالي في المرتبة الثانية كسلوك يمارسه الموظفون ، وقد يكون ذلك عائدا إلى أن هذا السلوك قائم على القدوة ، فالمدرّب ( القائد ) يمتلك قدرة كبيرة على التأثير في الموظفين بحيث يصبح نموذجا يقتدي به الموظفون ويحظى باحترامهم ، وثقتهم ، واعجابهم ، وهذا ما أكده يوكل Yuki

(2002م) بقوله إن التأثير المثالي يصف سلوك القائد الذي يكون قدوة حسنة للمرؤوسين ويحظى باحترامهم وتقديرهم ، وفيما يتعلق بالدافعية الإلهامية فقد حل في المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة ، وهو سلوك يستطيع رئيس القسم من خلاله إثارة حب التحدي في الموظفين ، ويذكي فيهم الحماس وروح الجماعة ، ويزودهم بصورة واضحة للأهداف العامة للفريق ويشجعهم على العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة . ( 19 : 177 ) ( 21 : 163 ) ( 22 : 44 ) ( 23 : 109 )

أما بالنسبة لمجال الاعتبارات الفردية وعلى الرغم من احتلاله المرتبة الرابعة بين مجالات القيادة التحويلية ، فهو سلوك يمارسه القائد بدرجة متوسطة كغيره من سلوكيات القيادة التحويلية الأخرى ويسعى الرئيس من خلاله إلى تحقيق رغبات الموظفين الشخصية ، وحاجاتهم لإنجاز ، وتحقيق الذات ، ويعامل كل مرؤوس بصفة مستقلة ، ويساهم في حل مشاكله ، ويقف إلى جانبه ، ويعترف بالفروق الفردية بين رؤساء الأقسام ، ويحرص على إيجاد نظام فعال بينه وبينهم ، ويصغي جيدا لمن يتحدث إليه منهم ، وقد تكون هذه النتيجة منطقية ومتوقعة في ظل الظروف والإمكانات المتاحة في مراكز الشباب ، وعلى الرغم من أن أى من المجالات الثلاث للمقدرات الجوهرية المتميزة ، إلى أن هذه النتيجة تعد إيجابية من وجهة نظر الباحثة ، فالعلاقة الإيجابية والمعاملة الحسنة بين الرئيسين والموظفين ، وتحسن مستوى أدائهم ، وتطور مهاراتهم وتقديرهم يسهم في زيادة مستويات الثقة عند الموظفين ، كما أن الثناء والتقدير الذي يتلقاه الموظفون من الرؤساء والدعم المادي الذي يتلقونه على شكل مكافآت ومنح دراسية يؤثر بشكل مباشر على أدائهم ومستوى رضاهم ، إن تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة ضرورة الزامية لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة إذ ان القدرات الجوهرية المتميزة تؤثر بشكل كبير في كفاءة الفرد وأدائه لعمله . ( 25 : 85 ) وبذلك تكون الباحثة قد اجابت على التساؤل الأول الخاص بواقع القيادة التحويلية فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا .

## جدول ( 9 )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا<sup>2</sup> لأراء عينة البحث  
في المحور الثانى الخاص بواقع الإبداع التنظيمى فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا

ن = 60

العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الأهمية النسبية	الوزن النسبى	كا <sup>2</sup>
	ك	%	ك	%	ك	%			
أولاً : مستوى ممارسة بعد الطلاقة الفكرية :									



ك <sup>2</sup>	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
24.400	52.222	94	63.333	38	16.667	10	20.000	12	-28
72.300	91.667	165	10.000	6	5.000	3	85.000	51	-29
2.700	66.667	120	38.333	23	23.333	14	38.333	23	-30
50.700	45.000	81	76.667	46	11.667	7	11.667	7	-31
10.800	56.667	102	43.333	26	43.333	26	13.333	8	-32
24.700	52.778	95	63.333	38	15.000	9	21.667	13	-33
ثانياً : مستوى ممارسة بعد الاحساس بالمشكلة :									
26.800	78.889	142	26.667	16	10.000	6	63.333	38	-34
57.700	47.222	85	78.333	47	1.667	1	20.000	12	-35
22.500	50.000	90	58.333	35	33.333	20	8.333	5	-36
6.300	58.333	105	43.333	26	38.333	23	18.333	11	-37
47.500	47.222	85	75.000	45	8.333	5	16.667	10	-38
7.500	66.667	120	41.667	25	16.667	10	41.667	25	-39
ثالثاً : مستوى القدرة على التحليل والاستقطاب :									
30.700	75.556	136	35.000	21	3.333	2	61.667	37	-40
25.900	71.111	128	41.667	25	3.333	2	55.000	33	-41
47.500	47.222	85	75.000	45	8.333	5	16.667	10	-42
97.300	37.222	67	93.333	56	1.667	1	5.000	3	-43
97.200	36.667	66	93.333	56	3.333	2	3.333	2	-44
32.400	56.667	102	63.333	38	3.333	2	33.333	20	-45
12.100	60.556	109	51.667	31	15.000	9	33.333	20	-46
42.700	52.778	95	70.000	42	1.667	1	28.333	17	-47
36.700	49.444	89	70.000	42	11.667	7	18.333	11	-48

قيمة ك<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99

يوضح الجدول رقم ( 9 ) أن هناك فروق دالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثاني في ماعدا العبارة رقم ( 30 ) غير دالة إحصائية حيث جاءت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أقل من قيمة ك<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 .

وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) في العبارة رقم ( 29 ) بنسبة 85.00% ، وكانت أقل نسبة في العبارة رقم ( 44 ) بنسبة 3.333% ، وكانت أعلى نسبة في آراء

عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) فى العبارة رقم ( 32 ) بنسبة 43.333% ، وكانت أقل نسبة فى العبارات أرقام ( 35 ، 42 ، 47 ) بنسبة 1.667% ، وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) فى العبارتين رقمى ( 43 ، 44 ) بنسبة 93.333% ، وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم ( 29 ) بنسبة 10.00% ، ومثلت العبارة رقم ( 29 ) أعلى وزن نسبي 165 وأكثر أهمية نسبية 91.667% بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم ( 44 ) أقل وزن نسبي 66 وأقل أهمية نسبية 36.667% .

وفيما يلي سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها فى ضوء التساؤل الثانى " ما هو واقع الإبداع التنظيمى فى مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا ؟ "

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول رقم (9) إلى أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) ، وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا بالمديريات تواجه عدم قدرة القائد على تقديم الحلول الجديدة للمشكلات التى تواجه سير العمل فى المديرية وايضا عدم قدرته على طرح وتقديم الأفكار الجديدة لتطوير اساليب العمل والنظر الى الأشياء من منظور واحد وليس متعدد الزوايا وهذا ما اتفقت عليه دراسة محمد بزيع العازمي (2006م) بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإدارى " هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية فى المملكة العربية السعودية ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : إن تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية فى وزارة الداخلية أهمها الاهتمام بإحداث تغييرات سريعة وجذرية ، ووجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك رؤوسيتها لمهارات وقدرات إبداعية ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا ، وقد أوصت الدراسة بالتالي بأن تقوم الجهات المسئولة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القيادة التحويلية ، وتوحيد الجهود وتنسيقها لزيادة فاعلية ممارسة القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية للقيادة التحويلية .

( 15 : 134 )

ومن حيث مستوى الممارسة والاحساس بالمشكلة فقد اشارت النتائج الى عدم امتلاك القائد الى رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التى يعانى منها الرؤوسين أثناء العمل ، وعدم حرص القائد على معرفة أوجه القصور أو الضعف بالابتكار فى طريقة اداء العمل ، وقد اتفق كلا من باس

وأفوليو Bass & Avolio (1999م) ، بيتر ج نورث هاوس (2006م) ، قاسم بن عائل الحربي (2008م) أن الاعتبارات الفردية تتضمن اهتمام القائد التحويلي بأهداف ورغبات العاملين الشخصية وحاجاتهم للإنجاز والنمو المهني ، وكذلك يولي القائد أهمية كبيرة إلى شكاوى العاملين ومشاكلهم ، ويحاول تقديم العون والمساعدة ، ويستمع بهدوء إلى وجهات نظرهم ومحاولة الوصول إلى حلول فيها نوع من الوسطية بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ليحوز القائد في النهاية على رضا العاملين والذي يؤدي إلى الحماس والانديفاع نحو العمل بروح إيجابية. ويقوم القائد التحويلي بتفويض بعض مهامه إلى المرؤوسين لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون إنهم تحت الرقابة . ( 17 : 115 ) ( 4 : 241 ) ( 13 : 186 )

وقد كانت الاستجابة بنعم في مستوى الممارسة بعد القدرة على التحليل والاستقطاب في العبارات ( 40 ، 41 ) حيث قدرة القائد بتحديد تفاصيل تنفيذ العمل قبل البدء بتنفيذه وحسب المدة الزمنية المحددة وايضا يمتلك القدرة على التحليل وتجزئة المهام ، اما العبارات التي اخذت نسبة عالية في العبارات ( لا ) وهي عبارات ( 43 ، 44 ، 47 ، 48 ) وهي عدم حرص القائد على استقطاب دماء جديدة بالمديرية وعدم توافر المحفزات الجيدة لاستقطاب الكوادر الإدارية المبدعة وايضا عدم توافر المناخ التنظيمي المناسب لاكتشاف ملكة الإبداع وعدم حرص القائد على مكافأة المرؤوسين الذين يمتلكون القدرة على التجديد والإبداع التنظيمي .

وترى الباحثة اننا نحتاج الى نموذج القيادة الذي يركز بشكل كبير على تحقيق الإبداع الإداري والتفاعل المعنوي ما بين القائد والمرؤوسين ، فان المنظمات اليوم تعمل في ظل بيئة متغيرة وبشكل متسارع تحتاج الى قادة وليس الى مديرين تقليديين وقادة مبدعين قادرين على المنظمات ومواردها البشرية والمادية على الإبداع تخطى التحديات لمواجهة الظروف المتغيرة والتحديات المستمرة وخاصة في العقود الاخيرة والتي تتحتم عليها استثمار الفرص في بعض الاحيان ومواجهة تلك التحديات في احيان اخرى والتمثلة بقدرة وكفاءة مديروها وتمايز اساليبهم وتفوق بعضهم على الاخر في اتخاذ القرارات تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد بآثارها الى المستقبل .

وبذلك تكون الباحثة قد اجابت على التساؤل الثاني الخاص بواقع الإبداع التنظيمي في مديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا

## **الإستخلاصات والتوصيات :**

### **أولاً : إستخلاصات البحث :**

في ضوء نتائج البحث تمكنت الباحثة من التوصل إلى الاستخلاصات التالية :

- 1- الإدارة العليا بالمديريات تواجه في هذا العصر الكثير من التحديات والتغيرات التي أوجبت عليها التجديد سواء في طريقة أداء الأعمال والمهام ، فالقائد التحويلي يسعى الى التجديد والتغيير المستمر ، وهو يتناسب مع البيئات التنظيمية الحديثة ، التي لم تعد كما كانت وهذا راجع الى التطورات التي شملت جميع المجالات ، فأصبح التغيير شعار جميع المنظمات ، ولأن النمط القيادي التحويلي يتميز بقدرة القائد على التأثير القوي في التابعين وينشد التغيير ، ويحفزهم عليه ، يستثيرهم من اجل إبراز وإبداء كل ما لديهم من أفكار وطرق وأساليب جديدة ، مراعيًا في ذلك الاعتبار الفردي والفروق الفردية بين التابعين .
- 2- الإدارة العليا بالمديريات تواجه عدم قدرة القائد على تقديم الحلول الجديدة للمشكلات التي تواجه سير العمل في المديرية وايضا عدم قدرته على طرح وتقديم الأفكار الجديدة لتطوير اساليب العمل والنظر الى الأشياء من منظور واحد وليس متعدد الزوايا .
- 3- عدم حرص القائد على استقطاب دماء جديدة بالمديرية وعدم توافر المحفزات الجيدة لاستقطاب الكوادر الإدارية المبدعة وايضا عدم توافر المناخ التنظيمي المناسب لاكتشاف ملكة الإبداع وعدم حرص القائد على مكافأة المرؤوسين الذين يمتلكون القدرة على التجديد والإبداع التنظيمي

## ثانياً : توصيات البحث :

- في ضوء إستخلاصات البحث الحالي توصلت الباحثة إلى بعض التوصيات الهامة وفيما يلي سوف تقوم الباحثة بعرض لهذه التوصيات :
- 1- لا بد أن يدرك المدراء أهمية نمط القيادة التحويلية وما لها من تأثير على عدة جوانب في المنظمة .
  - 2- حث المدراء على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل ، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء ، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها .
  - 3- حث المدراء على الإحساس والاهتمام بمشاعر العاملين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع .
  - 4- على مدير المؤسسة أن يغرس وينمي الثقة لدى عامله والإصغاء لهم وهذا لكسب وفائهم بالمنظمة أكثر والنهوض بها .
  - 5- توضيح المهام والأدوار وخطوط السلطة والمسؤولية للمرؤوسين .
  - 6- فتح قنوات الاتصال بين مختلف المستويات ، والعمل على إيصال المعلومات بالشكل المطلوب
  - 7- القيام بدورات تدريبية متخصصة للعاملين على التفكير الإبداعي من أجل تنمية قدرتهم الإبداعية مع الإهتمام بالأشخاص المدعين ، وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم من طاقات .

8- تشجيع المرؤوسين على القديم أفكار جديدة لأساليب العمل ، وإنجاز ما يسند إليهم بأسلوب متجدد .

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- 1- أحمد الكردى (2004م) : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتاب ، القاهرة .
- 2- أحمد حسن العزام ومحمد نور الجداية (2015م) : " أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال " ، بحث منشور ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، جامعة الزرقاء الأهلية عمادة البحث العلمي والدراسات العليا ، المجلد 15 ، العدد 2 .
- 3- أيمن عودة المعانى (2013م) : " أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية ( دراسة ميدانية ) " ، بحث منشور ، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال ، عمادة البحث العلمى ، الجامعة الأردنية ، المجلد 9 ، العدد 2 .
- 4- بيتر ج نورث هاوس (2006م) : القيادة الإدارية ( النظرية والتطبيق ) ، ترجمة صالح بن معاذ المعيوف ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- 5- حسن على الزعبي (2012م) : " أثر القيادة التحويلية فى الحد من أسباب الصراع التنظيمى : دراسة تطبيقية فى جامعة العلوم التطبيقية الخاصة " ، بحث منشور ، مجلة البصائر ، جامعة البترا الخاصة ، الأردن ، المجلد 15 ، العدد 1 .
- 6- خالد العتيلى (2012م) : " أثر أبعاد القيادة التحويلية فى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التغيير التنظيمي فى الجامعات الحكومية الأردنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البلقاء التطبيقية ، السلط ، الأردن .
- 7- زياني إيمان (2014م) : " تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة ( مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير بسكرة ، الجزائر .
- 8- سناء محمد عيسى (2008م) : " دور القيادة التحويلية فى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية فى محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- 9- عبد المحسن بن عبد الله الغامدى (2011م) : " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .

- 10- عزت جرادات ، منى عماد الدين (2000م) : التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس .
- 11- عطا الله بشير النويقه (2015م) : " أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن " ، بحث منشور ، دراسات : العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي ، المجلد 42 ، العدد 1 .
- 12- فاطمة آل خليفة ، عصام الربيعان (2000م) : قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية - إدارة أعمال ، العدد الأول ، المجلد السابع ، مجلس النشر العلمي .
- 13- قاسم بن عائل الحربي (2008م) : القيادة التربوية الحديثة ، الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 14- كمال الدين حسين على بابكر (2014م) : القيادة التحويلية والإبداع الإداري ، المنظمة العربية للتمية الإدارية السلسلة : بحوث ودراسات .
- 15- محمد بزيح العازمي (2006م) : " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين في ديوان وزارة الداخلية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- 16- محمد كريم خلف (2010م) : علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

#### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 17- Bass, B. & Avolio, B. J. (1999) : Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership, London SAGE publication, Inc.
- 18- Bruch, H. and Walter, F. (2007) : leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership, Leadership And Organizational Development Journal, vol.28, no. 8.
- 19- Conger, J. A. (1999) : Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. The Leadership Quarterly, 10(2), 145-179.
- 20- Kenneth A. lethwood (1990) : Transformational Leadership, wheredose it stand: Education Digest, Vol. 58, Issue3, No v.92, pp19-19
- 21- Kent, A. (1999) : Cascading transformational leadership and the impact of multiple leaders influences on employee attitudes and behavior. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.
- 22- Kumar, D. M. (2012) : Does transformational leadership matters? International Journal of Business and Behavioral Sciences, 2(4), 32-48.

- 23- **Linam, K.R. (1999)** : Leadership styles of collegiate athletic directors and head coach's satisfaction. Unpublished doctoral dissertation, United States Sports Academy, Alabama, USA.
- 24- **Lucks, H. J. (2002)** : Transformation leadership through amyers–Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level , Dissertation abstract international , A 62/11 ,p 364
- 25- **Pruijin, G. H., & Boucher, R. (1995)** : The relationship of transactional and transformational leadership to the organizational effectiveness of Dutch national sport organizations. *European Journal for Sport Management*, 2(1), 72-87.
- 26- **Si, S. and Wei, F. (2012)** : Transformational and Transactional Leadership, Empowerment Climate and Innovation Performance: Amulti Level Analysis in the Chinese Content», *Business Journal*, 15 (2).