



القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بالمعاهد الأزهرية

*لييب عبدالعزيز لبيب

** طارق محمد عبدالرؤوف

*** أحمد ربيع سعد

**** عماد الدين رؤوف عبدالرحيم

المخلص :

التغير والتحول من حال إلى حال من سمات العصر الحديث، فما كان مقبولاً وصحياً ويمثل ظاهرة صحية في المؤسسات بشكل عام، لم يعد كذلك الآن فمن المركزية إلى اللامركزية، ومن الإمساك بزمام كل شيء في المؤسسات والمنظمات إلى التفويض، ومن القائد الدكتاتوري الذي يصدر الأوامر وينتظر التنفيذ، إلى القائد التحويلي الذي يثير دافعية المعلمين بجاذبية أخلاقه ومصدر الإلهام الذي يملكه لتحسين ظروف العملية التعليمية التعلمية. ويهدف البحث إلى دراسة أثر القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري داخل المعاهد الأزهرية و استخدم الباحثون المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي و قام الباحثون باختيار عينة البحث الكلية بالطريقة العمدية من القادة بالمعاهد الأزهرية ، حيث تكونت عينة البحث الكلية من عدد (١١٨) عضو ، وانقسمت إلى العينة الاساسية وبلغ عددها (٩٨) عضو بنسبة (٨٣,١%) والعينة الاستطلاعية وبلغ عددها (٢٠) عضو بنسبة (١٦,٩%) وجاءت أهم النتائج • توجد علاقة وطيدة بين امتلاك قيادات المعاهد الأزهرية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك العاملين لمهارات وقدرات إبداعية في العمل تساهم القيادة التحويلية في إدراك قيادات المعاهد الأزهرية مدى الحاجة إلى التغيير نحو الأفضل.وتساهم القيادة التحويلية في زيادة ثقة قيادات المعاهد الأزهرية في قدرات العاملين.وتساهم القيادة التحويلية لدى قادة المعاهد الأزهرية في تقديم العاملين أفكار جديدة لأساليب إنجاز العمل .

الكلمات الرئيسية : القيادة التحويلية ، الإبداع الإداري ، المعاهد الأزهرية

* أستاذ إدارة التنس المتفرغ بقسم أصول التربية الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات

** أستاذ العاب المضرب ورئيس قسم نظويات وتطبيقات الألعاب الجماعية والعب المضرب بكلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات

*** مدرس بقسم أصول التربية الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات

**** باحث ماجستير كلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات

المقدمة

التغير والتحول من حال إلى حال من سمات العصر الحديث، فما كان مقبولاً وصحياً ويمثل ظاهرة صحية في المؤسسات بشكل عام، لم يعد كذلك الآن فمن المركزية إلى اللامركزية، ومن





الإمساك بزمام كل شيء في المؤسسات والمنظمات إلى التفويض، ومن القائد الدكتور الذي يصدر الأوامر وينتظر التنفيذ، إلى القائد التحويلي الذي يثير دافعية المعلمين بجاذبية أخلاقه ومصدر الإلهام الذي يملكه لتحسين ظروف العملية التعليمية التعلمية.

وظلت القيادة لفترات طويلة في بعض المجتمعات والمنظمات عملية غير محددة بدقة ولكنها كانت ضرورية. ولقد أدت التغيرات العالمية السياسية والاقتصادية السريعة إلى ظهور أو تنامي الحاجة إلى إعادة النظر في القيادة من حيث المفاهيم والأدوار والمسؤوليات والإنجازات المطلوبة، فالقيادة تعنى فنون ومهارات إدارة الإنسان من خلال مشاعره ومصالحه وفكره ونستطيع تفجير مواهبه إذا استطعنا أن نجعلهم يضعون أهداف ذات مغزى ويستخدمون المزيد من ابداعاتهم.

والقيادة هي علم وفن شأنها في ذلك الإدارة، وأنه ما من شك في أن نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضعها موضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيهات القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم إبتداء بالأسرة وانتهاء بالدولة وتعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، لأن القادرة يقومون بدور رئيس فيه إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها (15: 13) .

و تمثل القيادة محوراً مهماً في العملية الإدارية تعتمد عليه المنظمات في تحقيق النجاح أو وقوع الفشل، ويشير شارنوف إلى القيادة "هي عملية إحياء أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتام عال ومثابرة في انجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم، فالقيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف، ويؤكد هذا التعريف على مدى ارتباط القيادة بالموارد البشرية التي يتوقف على أدائها نجاح منظمات الأعمال (20: 11) .

و يشار أن مهمة ودور القيادة سابقاً كانت تركز على تحقيق نجاح المنظمة، ومع التطورات المهمة في بيئة الأعمال الحديثة أصبح هناك ضرورة للبحث عن نموذج جديد للقيادة يتواءم مع هذه التطورات العالمية، مما حدا بمؤسسات الأعمال، وبخاصة في الاقتصاديات الناشئة والنامية، العمل على التخلص من الأساليب القيادة التقليدية بفعل عوامل ثقافية ومجتمعية مختلفة والتي أصبحت غير قادرة على مواكبة التحولات العالمية (99: 24) .

وأن معظم الدراسات والنظريات الإدارية التي ظهرت في النصف الأول من القرن العشرين تناولت موضوع القيادة من حيث ارتباطه بالعلوم الاجتماعية والنفسية والفلسفية، وقبل نشوء التطورات الحديثة في الاقتصاديات والأعمال، التي تشهدها الأمم منذ النصف الثاني من القرن الماضي، نشرت





فى أدبيات الإدارة الغربية دراسات ونظريات تقليدية متعددة تناولت موضوع القيادة وصفات القائد من وجهات نظر مختلفة من أهمها ثلاث توجهات هي: السمات، والسلوكية، والموقفية (55: 11) .
و أن هذه النظريات قد حاولت البحث عن الصفات والمهارات التي يتمي بها القائد الفعال، وتبنت فكرة أساسية مفادها ان جميع القادة يحملون صفات ومهارات أساسية عالمية وعمامة غالباً ما تكون وراثية وقابلة للتطبيق فى المواقف جميعها، وانتقلت جميعها فى البحث عن اثر القيادة على العاملين وإحداث التغيير المؤسسى، وتعريف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري فى مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين.
(17: 70)

مشكلة البحث وأهميته:

أن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة داخل المعاهد الازهرية دفعت المعاهد إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها.

مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة داخل المعاهد الازهرية تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية وأن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي، فلم تعد المعاهد الازهرية بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لأحداث التغيير المناسب.

ومن هنا تتضح أهمية البحث القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري داخل المعاهد

الازهرية

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة أثر القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري داخل المعاهد الازهرية

وذلك من خلال معرفة:

- خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات داخل المعاهد الازهرية
- مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات داخل المعاهد الازهرية

تساؤلات البحث:

- ما هي خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى قيادات الهيئة ؟
- ما هي مهارات القيادة التحويلية لدى قيادات الهيئة ؟





مصطلحات البحث:

القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية بأنها "نمط قيادي يتبنى التغيير المستمر إلى الأفضل والارتقاء بالأفراد والمنظمة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد، من خلال التوظيف الفعال لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الجاذبية والتأثير / التحفيز والإلهام / الاستشارة الفكرية / الاهتمام الفردي) (15: 16) .

الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري بأنه "محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعاً أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع (15: 204) .

إجراءات البحث : Procedures of The Research

منهج البحث The Research Curriculum :

استخدم الباحثون المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة إجراءات

البحث .

مجتمع وعينة البحث The Research Society & Sample :

يتكون مجتمع البحث من القادة المعاهد الازهرية، وبذلك يبلغ اجمالى مجتمع البحث (١٤٥)

عضو، ويوضح جدول (١) مجتمع البحث.

عينة البحث:

قام الباحثون باختيار عينة البحث الكلية بالطريقة العمدية من القادة بالمعاهد الازهرية ، حيث

تكونت عينة البحث الكلية من عدد (١١٨) عضو ، وانقسمت إلى العينة الاساسية وبلغ عددها (٩٨)

عضو بنسبة (٨٣,١%) والعينة الاستطلاعية وبلغ عددها (٢٠) عضو بنسبة (١٦,٩%)، ويوضح

جدول (٥) ذلك.

جدول (١)

إجمالى عينة البحث

م	البيان	العدد	النسبة المئوية
١	عينة البحث الكلية	١٣٦	١٠٠%
٢	العينة الاساسية	١١٦	٨٥,٣%
٣	العينة الاستطلاعية	٢٠	١٤,٧%





أدوات جمع البيانات:

- السجلات الرسمية.
- المقابلة الشخصية.
- استبيان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بالمعاهد الأزهرية إعداد/ الباحث.

السجلات الرسمية:

قام الباحثون بالاطلاع على السجلات الرسمية بالمعاهد الأزهرية وفقا لإحصاء عام ٢٠١٩م.

المقابلة الشخصية:

قام الباحثون بعمل مقابلة شخصية مع عينة البحث الكلية وذلك لاستطلاع رأيهم ومناقشتهم في عوامل ومؤثرات الإبداع الإداري داخل العمل بالمعاهد الأزهرية. استبيان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بالمعاهد الأزهرية إعداد/ الباحث: تحقيقا لأهداف البحث وتساؤلاته قام الباحثون بإعداد وتصميم استبيان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بالمعاهد الأزهرية، ويتكون هذا الاستبيان من عدد (٤٥) عبارة بهدف التعرف على:

- دور القادة نحو القيادة التحويلية داخل العمل بالمعاهد الأزهرية.
 - العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري داخل العمل بالمعاهد الأزهرية.
- وقد مر تصميم الاستبيان بالخطوات التالية:

تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحثون بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات السابقة في مجال الإدارة الرياضية وغيره من المجالات وذلك لتحديد محاور الاستبيان.

وقد توصل الباحثون في ضوء الاطلاع على المراجع العلمية إلى عدد (٢) محاور وهي:

- المحور الأول: خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى قيادات المعاهد الأزهرية.
- المحور الثاني: مهارات القيادة التحويلية لدى قيادات المعاهد الأزهرية.

ثم قام الباحثون بوضع هذه المحاور في استمارة لاستطلاع رأي الخبراء حول هذه المحاور مرفق (2).

وقام الباحثون بعرض هذه المحاور على عدد (١٠) من السادة الخبراء المتخصصين في الإدارة بشكل عام وفي الإدارة الرياضية بشكل خاص مرفق (١)، مع مراعاة ألا تقل خبرتهم في المجال عن (١٠) أعوام وذلك بغرض:



- التعرف على مدى مناسبة المحاور للهدف الذي وضعت من أجله.
- التعرف على مدى كفاية هذه المحاور لقياس درجة توافر الأبعاد الإداري في العمل داخل المعاهد الازهرية وأثر قادة الهيئة والقيادة التحويلية داخل الهيئة على الإبداع الإداري والعمل داخل الهيئة.
- الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده.
- الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته.

يوضح جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور استبيان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بالمعاهد الازهرية.

جدول (٢)

نسبة آراء الخبراء حول محاور استبيان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بالمعاهد الازهرية

م	البعد	موافق على وجود البعد	غير موافق على وجود البعد	موافق على صياغة البعد	غير موافق على صياغة البعد
١	خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى قيادات المعاهد الازهرية .	%١٠٠	-	%١٠٠	-
٢	مهارات القيادة التحويلية لدى قيادات المعاهد الازهرية .	%٩٠	%١٠	%٨٠	%٢٠

يوضح جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور استبيان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بالمعاهد الازهرية.

وقد وافق الخبراء على جميع المحاور المقترحة من قبل الباحثون وهيئة الاشراف، حيث حققت نسبة مئوية لا تقل عن (٧٠٪) من مجموع الآراء.

3/3/2/3 عرض الاستبيان في صورته المبدئية: مرفق (3)

قام الباحثون بعرض الاستبيان في صورته المبدئية مرفق (٣) متضمنا المحاور والعبارات التي تمثلها على الخبراء بغرض التأكد من مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تمثله، ومناسبة العبارة للظاهرة المقاسة، ومدى كفاية العبارات للتعبير عن المحور ومدى صلاحيتها للصياغة، وكذا تحديد ميزان التقدير المناسب لتصحيح العبارات.

ويوضح جدول (٣) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات الاستبيان.



جدول (٣)

نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات استبيان القيادة التحويلية وعلاقتها

بالإبداع الإداري بالمعاهد الازهرية

مهارات القيادة التحويلية لدى قيادات المعاهد الازهرية		خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى قيادات المعاهد الازهرية			
%	رقم العبارة	%	رقم العبارة	%	رقم العبارة
٪٧٠	١	٪٨٠	٢١	٪١٠٠	١
٪٧٠	٢	٪٧٠	٢٢	٪٧٠	٢
٪٨٠	٣	٪٩٠	٢٣	٪٨٠	٣
٪٨٠	٤	٪٨٠	٢٤	٪٧٠	٤
٪٧٠	٥	٪٧٠	٢٥	٪٧٠	٥
٪٨٠	٦			٪٧٠	٦
٪٧٠	٧			٪٧٠	٧
٪٩٠	٨			٪٨٠	٨
٪١٠٠	٩			٪٨٠	٩
٪٨٠	١٠			٪١٠٠	١٠
٪٧٠	١١			٪٩٠	١١
٪٨٠	١٢			٪٧٠	١٢
٪٨٠	١٣			٪٩٠	١٣
٪٩٠	١٤			٪٨٠	١٤
٪٧٠	١٥			٪٧٠	١٥
٪٨٠	١٦			٪٩٠	١٦
٪٨٠	١٧			٪٧٠	١٧
٪٩٠	١٨			٪٩٠	١٨
٪١٠٠	١٩			٪١٠٠	١٩
٪٩٠	٢٠			٪٨٠	٢٠

يتضح من جدول (٢) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات استبيان القيادة التحويلية

وعلاقتها بالإبداع الإداري بالمعاهد الازهرية ، حيث يتضح نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود

العبارات، وقد ارتضى الباحثون على أخذ العبارات التي حصلت على نسبة مئوية لا تقل عن (٧٠٪)

من مجموع الآراء، وقد بلغ عدد العبارات التي ارتضاها الباحثون إلى عدد (٤٥) عبارة.

الصورة النهائية لاستبيان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بالمعاهد الازهرية : مرفق (4)

بعد عرض الاستبيان في صورته الأولية التي تضمنت (٤٥) عبارة وبناء على نتيجة

استطلاع رأي الخبراء تم الموافقة على وجود بعض العبارات تحت كل محور مرفق (4).





وكذلك أوضحت آراء الخبراء بضرورة إن يتم تصحيح الاستبيان وفقا لميزان تقدير ثلاث (نعم، إلى حد ما، لا) ويتم توزيع الدرجات (٣، ٢، ١) على الترتيب للعبارات ذات الاتجاه الايجابي، ويتم توزيع الدرجات (١، ٢، ٣) على الترتيب للعبارات ذات الاتجاه السلبي . حيث تمثل الدرجة الكلية لعينة البحث مجموع درجات العبارات المختلفة التي يتكون منها الاستبيان، وبذلك تكون الدرجة العظمى للاستبيان هي (١٣٥) درجة، والدرجة الصغرى (٤٥) درجة.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثون بتطبيق استبيان البحث : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بالمعاهد الازهرية. لي العينة الاستطلاعية وهي عينة ممثلة لمجتمع البحث وقوامها (20) وذلك في الفترة من يوم ٢٠١٩/٥/٧م إلى يوم ٢٠١٩/٦/١٤م، وذلك بهدف:

- تحديد درجة استجابة المبحوثين للبحث بصفة عامة والاستبيان البحث بصفة خاصة.
- تحديد صعوبة الصياغة.
- إجراء المعاملات العلمية لاستبائي البحث.

من خلال تطبيق استبيان البحث على العينة الاستطلاعية تبين للباحث مدي تفهم العينة الاستطلاعية لعبارات استبيان البحث من خلال إجابتهم، حيث تبين أنه لا توجد عبارات تحمل اكثر من تفسير أو غامضة في معناها، ومن ثم تمكن الباحثون من اجراء المعاملات العلمية لاستبيان البحث.

المعاملات العلمية:

الصدق والثبات لاستبيان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بالمعاهد الازهرية:
الصدق:

صدق المحتوى او المضمون:

تم عرض الاستبيان على عدد (١٠) من الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة في المجال الرياضي مرفق (١)، وذلك لإبداء آرائهم في محتوى ومضمون محاور وعبارات الاستبيان، وقد جاءت آراء الخبراء كالاتي:

- آراء الخبراء على محاور الاستبيان وقد تراوحت نسبة الموافقة على المحاور ما بين (٧٠%) إلى (100%).





صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثون بحساب صدق الاستبيان باستخدام صدق الاتساق الداخلي، وفيه قام الباحثون بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه العبارة. هذا ما يوضحه الجداول (3)

جدول (٣)

معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات محور اهداف
ادارة العلاقات العامة بالدرجة الكلية للمحور

ن=٣٠

المحور الثالث				المحور الأول			
معامل الصدق	ع	س	العبارة	معامل الصدق	ع	س	العبارة
.673**	.32280	1.8857	١	.381	.40584	1.2000	١
.305*	.42604	1.7714	٢	.364*	.47101	1.3143	٢
.403*	.47101	1.3143	٣	.345	.49705	1.6000	٣
.564*	.28403	1.9143	٤	.765**	.45835	1.2857	٤
.371*	.45835	1.7143	٥	.639**	.23550	1.9429	٥
.464**	.50543	1.4571	٦	.433**	.45835	1.7143	٦
.657**	.50709	1.5143	٧	.381	.38239	1.8286	٧
.432**	.50543	1.4571	٨	.718**	.49024	1.6286	٨
.744**	.42604	1.7714	٩	.603**	.44344	1.2571	٩
.683**	.47101	1.6857	١٠	.802**	.38239	1.1714	١٠
.251	.40584	1.8000	١١	.694**	.42604	1.2286	١١
.547	.48159	1.6571	١٢	.609**	.50210	1.5714	١٢
.565**	.35504	1.8571	١٣	.462**	.45835	1.2857	١٣
.566	.45835	1.7143	١٤	.483**	.48159	1.3429	١٤
.465**	.32280	1.8857	١٥	.544**	.50709	1.4857	١٥
.765**	.45835	1.2857	١٦	.409*	.45835	1.2857	١٦
.639**	.23550	1.9429	١٧	.429*	.47101	1.6857	١٧
.433**	.45835	1.7143	١٨	.304*	.50709	1.5143	١٨
.381	.38239	1.8286	١٩	.725**	.50210	1.4286	١٩
.718**	.49024	1.6286	٢٠	.564*	.28403	1.9143	٢٠
				.673**	.32280	1.8857	٢١
				.305*	.42604	1.7714	٢٢
				.403*	.47101	1.3143	٢٣
				.564*	.28403	1.9143	٢٤
				.371*	.45835	1.7143	٢٥
	4.0383	46.116	مج		4.03834	46.116	مج





جدول (٤)

معامل الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لدرجة كل محور من محاور

ن = ٣٠

استمارة الاستبيان بالدرجة الكلية للاستمارة

م	العبارات	معامل الثبات
١	خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى قيادات المعاهد الازهرية .	*٠.٦٧٧
٢	مهارات القيادة التحويلية لدى قيادات المعاهد الازهرية .	*٠.٤٥٣

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة ذات دلالة إحصائية تراوحت ما بين (٠.٤٥٣ ، ٠.٧١٦) مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة .

ثبات الاستمارة **The checklist Reliability** :

قام الباحثون بإجراء الثبات لاستمارة الاستبيان على نفس عينة الدراسة الاستطلاعية باستخدام تطبيق الاختبار ثم إعادة تطبيقه Test – Retest تحت نفس شروط التطبيق الأول ، وبعد خمسة عشرة يوماً من التطبيق الأول ، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين كما في الجداول أرقام (٨)

جدول (٥)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني الدال على ثبات محاور المقياس ككل.

ن = ٣٠

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني	
		ع	م	ع	م
١	خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى قيادات المعاهد الازهرية .	٣.٩٨	٢٥.٧٨	٣.٩٧	٢٥.٨٥
٢	مهارات القيادة التحويلية لدى قيادات المعاهد الازهرية .	٢.٠٢	١٤.٤٩	١.٧٣	١٤.٣٣

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيم معاملات الارتباط الدال على الثبات بين محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة ذات دلالة إحصائية تراوحت ما بين (٠.٨٢٢ ، ٠.٩٨٤) مما يدل على أن جميع محاور الاستمارة ذات ثبات .





الدراسة الأساسية The Main Study :

قام الباحثون بتطبيق الدراسة الأساسية خلال الفترة من ٢٠١٩/٢/١٨ م إلى ٢٠١٩/٤/٢٠.

المعالجات الإحصائية The Statistics Manipulative :

قام الباحثون باستخدام برنامج (10) Spss لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وهي : - المتوسط الحسابي . - الانحراف المعياري . - معامل ألفا كرنباخ . - اختبار كا^٢ - النسبة المئوية . - معامل الارتباط البسيط ، وذلك عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .

عرض مناقشة النتائج

جدول (٦)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات بالمحور الأول خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى قيادات المعاهد الازهرية

ن = ١١٦

رقم العبارة	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا ^٢ المحسوبة
		تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
١	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	٢	١,٧	٥	٤,٣	١٠,٩	٩٤,٠	١٢٤	*١٩٢,٢
٢	يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.	١٠,٩	٩٤,٠	٢	١,٧	٥	٤,٣	٣٣٦	*١٩٢,٢
٣	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.	٥	٤,٣	٦٩	٥٩,٥	٤٢	٣٦,٣	١٩٥	*٥٣,٤٠
٤	يومن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	١٠,٩	٩٤,٠	٢	١,٧	٥	٤,٣	٣٣٦	*١٩٢,٢
٥	يثق في قدرات مروضيه بشكل كبير.	١٠,٧	٩٢,٢	٢	١,٧	٧	٦,٠	٣٣٢	*١٨١,٤٧
٦	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.	١٠,٧	٩٢,٢	٤	٣,٤	٥	٤,٣	٣٣٤	*١٨١,١٦
٧	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها.	١٠,٨	٩٣,١	٢	١,٧	٦	٥,٢	٣٣٤	*١٨٦,٦٩
٨	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	١١	٩,٥	٣٦	٣١,٠	٦٩	٥٩,٥	١٧٤	*٤٣,٧٨
٩	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.	١٤	١٢,١	٤	٣,٤	٩٨	٨٤,٥	١٤٨	*١٣٧,٨٦
١٠	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	١٠,٧	٩٢,٢	٣	٢,٦	٦	٥,٢	٣٣٣	*١٨١,٢٦
١١	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المروضين.	٩٣	٨٠,٢	٣	٢,٦	٢٠	١٧,٢	٣٠٥	*١١٨,٢٦
١٢	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها.	١١١	٩٥,٧	٢	١,٧	٣	٢,٦	٣٤٠	*٢٠,٢,٩٨
13	يراعى الفروق الفردية بين المروضين.	١١٠	٩٤,٨	٥	٤,٣	١	٠,٩	٣٤١	*١٩٧,٦٠
14	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	١١١	٩٥,٧	٢	١,٧	٣	٢,٦	٣٤٠	*٢٠,٢,٩٨
15	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	٤	٣,٤	١٠	٨,٦	١٠٢	٨٧,٩	١٣٤	*١٥٦,٠٧
16	يستمتع جيداً لمن يتحدث إليه.	١١٠	٩٤,٨	٤	٣,٤	٢	١,٧	٣٤٠	*١٩٧,٤٥
17	يشعر العاملين معه بأن باستطاعتهم تحقيق الأهداف بدونهم عند الضرورة.	١١١	٩٥,٧	٢	١,٧	٣	٢,٦	٣٤٠	*٢٠,٢,٩٨
18	يعتبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.	١٢	١٠,٣	٨٢	٧٠,٧	٢٢	١٩,٠	٢٢٢	*٧٤,١٤
19	يستثير في مروضيه الإبداع والتجديد.	١٠,٩	٩٤,٠	١	٠,٩	٦	٥,٢	٣٣٥	*١٩٢,٢٢
20	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين.	٣	٢,٦	١	٠,٩	١١٢	٩٦,٦	١٢٣	*٢٠,٨,٦٧
21	يزيد من التفاؤل بالمستقبل.	١٠,٨	٩٣,١	١	٠,٩	٧	٦,٠	٣٣٣	*١٨٦,٩٤
22	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به.	١٠,٩	٩٤,٠	٢	١,٧	٥	٤,٣	٣٣٦	*١٩٢,٠٢
23	يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية.	١٠,٠	٨٦,٢	٣	٢,٦	١٣	١١,٢	٣١٩	*١٤٧,٢٢
24	يعمل على دعم روح الفريق الواحد.	١٠,٨	٩٣,١	٢	١,٧	٦	٥,٢	٣٣٤	*١٨٦,٦٩
25	يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة.	١١	٩,٥	٣٦	٣١,٠	٦٩	٥٩,٥	١٧٤	*٤٣,٧٨





قيمة "كا ٢":

- حصلت العبارة رقم (١٣) وهى (يراعى الفروق الفردية بين المرؤوسين) على أعلى قيمة كا ٢ بقيمة (197,60).
- وحصلت العبارة رقم (١) وهى (يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل) على أقل قيمة كا ٢ بقيمة (192,2).

الاستجابة "نعم":

- حصلت العبارة رقم (١٢) وهى (يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها) على أعلى قيمة تكرار بقيمة (١١١) ونسبة مئوية قدرها (95,7%).
- والعبارة رقم (١٤) وهى (يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة) على أعلى قيمة تكرار بقيمة (١١١) ونسبة مئوية قدرها (95,7%).
- والعبارة رقم (١٧) وهى (يشعر العاملین معه بأن باستطاعتهم تحقيق الأهداف بدونہ عند الضرورة) على أعلى قيمة تكرار بقيمة (١١١) ونسبة مئوية قدرها (95,7%).
- حصلت العبارة رقم (١) وهى (يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل) على أقل قيمة تكرار بقيمة (٢) ونسبة مئوية قدرها (1,7%).

الاستجابة "إلى حد ما":

- حصلت العبارة رقم (١٨) وهى (يعتبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل) على أعلى قيمة تكرار بقيمة (٨٢) ونسبة مئوية قدرها (70,7%).
- حصلت العبارة رقم (٢) وهى (يحوز على احترام الآخرين وتقتهم وإعجابهم به) على أقل قيمة تكرار بقيمة (٢) ونسبة مئوية قدرها (1,7%).
- والعبارة رقم (٤) وهى (يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير) على أقل قيمة تكرار بقيمة (٢) ونسبة مئوية قدرها (1,7%).
- والعبارة رقم (٥) وهى (يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير) على أقل قيمة تكرار بقيمة (٢) ونسبة مئوية قدرها (1,7%).
- والعبارة رقم (٧) وهى (يعترف بالأخطاء عند اكتشافها) على أقل قيمة تكرار بقيمة (٢) ونسبة مئوية قدرها (1,7%).
- والعبارة رقم (١٢) وهى (يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها) على أقل قيمة تكرار بقيمة (٢) ونسبة مئوية قدرها (1,7%).





- والعبارة رقم (١٤) وهى (يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة) على أقل قيمة تكرر بقيمة (٢) ونسبة مئوية قدرها. (1,7%)
 - والعبارة رقم (١٧) وهى (يشعر العاملین معه بأن باستطاعتهم تحقيق الأهداف بدونه عند الضرورة) على أقل قيمة تكرر بقيمة (٢) ونسبة مئوية قدرها. (1,7%)
- الاستجابة "لا":

- حصلت العبارة رقم (١) وهى (يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل) على أعلى قيمة تكرر بقيمة (١٠٩) ونسبة مئوية قدرها. (94%)
- حصلت العبارة رقم (١٣) وهى (يراعى الفروق الفردية بين المرؤوسين) على أقل قيمة تكرر بقيمة (١) ونسبة مئوية قدرها. (0,9%)

ويعزى الباحثون ذلك إلى أنه يتسم هذا العصر بأنه عصر اختصار الزمن وتقريب المكان والسرعة، فالتغييرات متلاحقة ومتزامنة في جميع جوانب الحياة، ما جعل المراجعة الدائمة والمنكثرة للإدارة وأساليبها أمراً حتمياً للبقاء والتطور ومواكبة التجديد الحادث.

وهذا الأمر يبرز حاجة ماسة لتجديد القيادات الإدارية للتكيف مع المتغيرات، وإعادة تحديد حتى الثابت من الرؤى والممارسات، ضمن ما يدخل في دور القيادة في إدارة التحول، والتعامل معه بكفاءة، وتحقيق الاستمرارية في عصر يضج بالتحدي وعدم الاستقرار .

ويفرض هذا على القيادات وعياً متجدداً، وتطويراً للمهارات يؤهلها للتعامل مع المرؤوسين، والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية منظمة واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة. وبحسب نظريات القيادة الحديثة فإن هذه الصفات توجد في القائد التحويلي الذي يمتلك القدرة على بناء رسالة ورؤية لدى الفريق والمنظمة والوعي بها، وإثارة دافعية المرؤوسين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد، وحث المرؤوسين على تجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة، وتطوير مستوى قدراتهم وإمكاناتهم.

ويذكر الباحثون تعد القيادة التحويلية اليوم مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة.

ويوضح الباحثون تمثل القيادة التحويلية خلاصة الجوانب الإيجابية فيما سبقها من نظريات، حيث حاول منظروها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين هذا القائد والعاملين معه، والنظريات الموقفية التي ترى أن القيادة نتاج تفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة





بين القائد والعاملين، وهيكلية المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها، ومستوى قوة القائد، والنظرية التبادلية التي تركز على تبادل المصالح الاقتصادية بين القائد والعاملين، كما اجتهدوا في تلافي كل قصور في تلك النظريات.

والقيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة شهرة اليوم، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته.

ويشير الباحثون إلى أن خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى قيادات المعاهد الأزهرية

تتضح في عدة سمات من أهمها :

- حددت في التحمل العالي.
- الطاقة الديناميكية العالية.
- المثابرة وتقديم الدعم والسلطة للعاملين.
- الرقابة على العمليات الإدارية خاصةً عند ظهور مقاومة للتغيير.
- المصدقية والتأثير القوي في العاملين من خلال الأفعال والمعتقدات المؤثرة لا السيطرة واستخدام السلطة .

ويمتاز القائد التحويلي بوضوح الرؤية، والسعي لتحقيقها بطرق ووسائل أخلاقية، وتقديم مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، وتشجيع الإبداع، والثقة بالعاملين، ويفسح المجال أمامهم للنمو والتطوير وتحقيق ذواتهم.

ويضيف الباحثون أن في هذا الإطار هناك ستة وظائف رئيسية للقائد التحويلي منها:

- إدراك الحاجة للتغيير.
- تقديم رؤية مستقبلية.
- اختيار نموذج التغيير.
- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.
- إدارة الفترة الانتقالية وهي أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأخيراً أن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

وحددت وظائف القائد التحويلي بأنه يدير التنافس المتعلق بأنشطة المنظمة، ويقوم بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف، وكيف المنظمة مع التوجهات العالمية بتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم معها، ويشرف على إدارة المفاجآت واتخاذ القرارات في الأوضاع غير المستقرة، ويدير التعليم والتدريب المستمر.



وهذا يتفق مع دراسة حسن أبشر الطيب (٢٠١٢م) حيث تشير الدراسة إلى أن القيادة التحويلية نوع جديد يقود إلى مشاركة العاملين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل وللمنظمة وتكوين ثقافة خاصة للمنظمة قائمة على تفويض السلطة للعاملين، وهذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء العاملين لعملهم، كما يوفر البيئة المناسبة للعاملين للتطوير والإبداع.

وهناك بعض الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القادة التحويليون في المؤسسات أبرزها امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع، لإحداث التغيير والتطوير في جميع عناصر المؤسسة، مع القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع إستراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، والارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات.

وهذا يتفق مع دراسة سالم القحطاني (٢٠١٣م) حيث تؤكد الدراسة على أن القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة يمكن تعليمها وتعلمها متى ما توفرت الاستعدادات اللازمة فطرية كانت أم مكتسبة ويمكن تعلم القيادة التحويلية وإنها يجب أن تكون موضوع التطوير الإداري. فيما يذكر أن أهمية إعداد القادة وتدريبهم تكمن في أن اختيار القادة قد لا يكون موفقاً دائماً، وأن أي اختيار للقادة لا يفضي بالضرورة إلى القادة المتطابقين مع القيادة التحويلية، فتكون عملية الإعداد والتدريب لتحويل القادة إلى قادة تحويليون.

4/2 عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني مهارات القيادة التحويلية لدى قيادات المعاهد الأزهرية:

جدول (٧)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كاً وترتيب العبارات بالمحور الثاني مهارات

القيادة التحويلية لدى قيادات المعاهد الأزهرية

ن = ١١٦

رقم العبارة	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كاً المحسوبة
		نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار		
١	يطلب من العاملين مهنية عالية.	٩٧,٤	١١٣	٠,٩	١	١,٧	٢	٣٤٣	*٢١٤,٣٦
٢	يشجع العاملين على الإبداع.	٩٦,٦	١١٢	١,٧	٢	١,٧	٢	٣٤٢	*٢٠٨,٦٢
٣	يشجع العاملين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة.	٦٢,١	٧٢	٣٦	٣٦	٦,٩	٨	٢٩٦	*٥٣,٢٤
٤	منفتح نحو آراء وأفكار الآخرين.	٥٠,٠	٥٨	٤٥	٥٨	١١,٢	١٣	٢٧٧	*٢٧,٧٤
٥	يشجع العاملين على حمل رؤية للتغيير على مستوى منظمات المجتمع المدني.	٩٤,٨	١١٠	٣,٤	٤	١,٧	٢	٣٤٠	*١٩٧,٤٥
٦	يبدل قصارى جهده لتعزيز العاملين وتمكينهم حين تتوفر الفرصة لذلك.	٩٤,٨	١١٠	١,٧	١	٤,٣	٥	٣٣٧	*١٩٧,٦٠
٧	يقدم أمثلة لمساعدة العاملين في القيام بأعمالهم.	٩٥,٧	١١١	٢,٦	٣	١,٧	٢	٣٤١	*٢٠٢,٩٨





٨	يقدم مثلاً ونموذجاً للانفتاح مع الآخرين.	١١٢	٩٦,٦	٢	١,٧	٢	١,٧	٣٤٢	*٢٠٨,٦٢
٩	يظهر دلائل على التعلم من خلال نموه وتغيره شخصياً.	١١١	٩٥,٧	٢	١,٧	٣	٢,٦	٣٤٠	*٢٠٢,٩٨
١٠	يقدم أفكاراً لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير منظمات المجتمع المدني.	١	٠,٩	٣	٢,٦	١١٢	٩٦,٦	١٢١	*٢٠٨,٦٧
١١	يعمل على تطوير العاملين وإلهامهم وتمكينهم.	١١٢	٩٦,٦	٢	١,٧	٢	١,٧	٣٤٢	*٢٠٨,٦٢
١٢	تؤثر رؤيته في تشكيل ثقافة منظمات المجتمع المدني.	٣	٢,٦	٤	٣,٤	١٠٩	٩٤,٠	١٢٦	*١٩١,٩١
١٣	يكن الاحترام للعاملين بصفاتهم الشخصية.	١	٠,٩	٤	٣,٤	١١١	٩٥,٧	١٢٢	*٢٠٣,٠٩
١٤	يهتم بحاجات ومشاعر العاملين الشخصية.	١١	٩,٥	٨٨	٧٥,٩	١٧	١٤,٧	٢١٠	*٩٤,٨٨
١٥	يوفر الموارد والمصادر الضرورية للمساعدة في التعلم.	١١١	٩٥,٧	٣	٢,٦	٢	١,٧	٣٤١	*٢٠٢,٩٨
١٦	يقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للعاملين.	١١٣	٩٧,٤	٢	١,٧	١	٠,٩	٣٤٤	*٢١٤,٣٦
١٧	يشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.	١١٠	٩٤,٨	٢	١,٧	٤	٣,٤	٣٣٨	*١٩٧,٤٥
١٨	أديه الرغبة في الاستماع للعاملين وتسهيل التواصل معهم.	٥٥	٤٧,٤	٥٢	٤٤,٨	٩	٧,٨	٢٧٨	*٣٤,٢٦
١٩	يوفر التعزيز الإيجابي للعاملين مما يشعرهم بأنهم موضع التقدير.	١٠٦	٩١,٤	٨	٦,٩	٢	١,٧	٣٣٦	*١٧٦,٣٥
٢٠	يحرص على بناء الثقة مع العاملين.	١١٠	٩٤,٨	٤	٣,٤	٢	١,٧	٣٤٠	*١٩٧,٤٥

• قيمة "كا":

- حصلت العبارة رقم (١) وهي (يطلب من العاملين مهنية عالية) على أعلى قيمة كا بقيمة (214,36).
- حصلت العبارة رقم (١٤) وهي (يهتم بحاجات ومشاعر العاملين الشخصية) على أقل قيمة كا بقيمة (94,88).
- الاستجابة "نعم":
- حصلت العبارة رقم (١) وهي (يطلب من العاملين مهنية عالية) على أعلى قيمة تكرار بقيمة (١١٣) ونسبة مئوية قدرها (97,4%).
- والعبارة رقم (١٧) وهي (يشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار) على أعلى قيمة تكرار بقيمة (١١٣) ونسبة مئوية قدرها (94,8%).
- حصلت العبارة رقم (١٣) وهي (يكن الاحترام للعاملين بصفاتهم الشخصية) على أقل قيمة تكرار بقيمة (١) ونسبة مئوية قدرها (0,9%).
- الاستجابة "إلى حد ما":
- حصلت العبارة رقم (١٤) وهي (يهتم بحاجات ومشاعر العاملين الشخصية) على أعلى قيمة تكرار بقيمة (٨٨) ونسبة مئوية قدرها (75,9%).





• الاستجابة "لا":

- حصلت العبارة رقم (١٠) وهي (يقدم أفكاراً لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير منظمات المجتمع المدني) على أعلى قيمة تكرر بقيمة (١١٢) ونسبة مئوية قدرها (96,6%)
ويعزى ذلك الباحثون إلى أنه لا بد أن ندرك إن الإصلاح الإداري في المؤسسات وتجديده وتطويره ضرورة يسعى إليها المجتمع خاصة وأننا نعيش عصر العلم والمعلوماتية، عصرًا يوصف بأنه عصر التقنية وعصر الإدارة العلمية الحديثة .
وهذا التجديد ليس تغييراً للإمكانات المادية فقط ولا حتى يقتصر على السياسات، ولكنه تجديد له متطلباته وضوابطه ومنها إعداد الكوادر القادرة على المواكبة، والتي يكفل لها الاضطلاع بمهمة التجديد وتحقيقها ومن بعض هؤلاء مديروا المنظمات والمؤسسات.
فمدير المنظمة والمؤسسة أهم عناصر الإدارة، نظراً لتربعه على قمة الهرم الإداري باعتباره قائداً لجماعة العاملين داخل المنظمة والمؤسسة. وباعتباره مديراً يقوم بعدد من الوظائف والأنشطة التي تملئها عليه طبيعة الدور المناط به كمدير للمنظمة والمؤسسة .
فلم يعد دور مدير المنظمة والمؤسسة إدارة المبنى فقط، بل أصبح قائداً للتغيير في المنظمة والمؤسسة ومسئولاً عن تحسين العملية الإدارية التي تجري داخل المؤسسة والمنظمة .
لذلك أصبحت وظيفة مدير المنظمة والمؤسسة ذات طبيعة خاصة تتطلب من المدير أن يكون قائداً فاعلاً وأن يستخدم العديد من الأساليب التي تساعد على إحداث التطوير.
ومن أهم هذه الأساليب مهارات القيادة التحويلية كالمهارة في تكوين فرق العمل وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات وتفويض السلطات للعاملين والحاجة إلى مهارة عالية لإصدار القرارات المناسبة، والسرعة في إتخاذ القرارات في المواقف المختلفة والتعامل مع مواقف يكتنفها الغموض والتأكيد على قيمة العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات وتهيئة المناخ التنظيمي المواتي للابتكار والتجديد والاهتمام ببحوث التطوير الإداري، وتطوير أساليب ومعايير المتابعة وتقييم الأداء والتأكيد على أهمية التدريب المستمر بما يتلاءم مع مهارات القيادة التحويلية.
ويوضح الباحثون إن درجة ممارسة مدير المنظمة للقيادة التحويلية، تؤثر إيجابياً على العلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين، وبين العاملين أنفسهم، وذلك لأنهم سيتخذون مديريهم قدوة في هذا المجال، مما يوفر مناخاً وظيفياً يتمتع بصحة إيجابية عالية.





وأن المدير الذي يتمتع بمهارات القيادة التحويلية يشجع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، ويهتم بتحفيظ العاملين لتحقيق رؤية المنظمة المستقبلية ويشجع العاملين على المشاركة في صنع القرارات واكتشاف حلول إبداعية للمشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجههم داخل العمل. وهذا يتفق مع دراسة سناء محمد عيسى (٢٠١٦م) حيث أوضحت الدراسة أن القيادة التحويلية تساعد المديرين في تعزيز دافع الإخلاص والتفاني في العمل لدى العاملين، ويمتلكون إرادة قوية للإنجاز من أجل إحداث تغييرات إيجابية في المنظمة، ويمتلكون رؤية مستقبلية لتطوير العمل في المنظمة، ويحركون مشاعر لتحمل العاملين للالتزام بالقيم التي تحقق التوازن الداخلي لديهم، ويوجدون لدى العاملين استعداداً للتعب في سبيل تحقيق الإتقان في العمل، ويحرصون على نقل رؤيتهم المستقبلية للعاملين في المدرسة، ويستطيعون إقناع العاملين بتبني الرؤية المستقبلية التي شاركوا في صياغتها بالتعاون مع المديرين، ويشاركون العاملين معهم في تطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة. وهذا يتفق مع دراسة (٢٠١٣م) Aku, A. Balci حيث تشير الدراسة أن القيادة التحويلية تعني دخول الأتباع اختصاراً لمستقبل زاهر ينهض بالعمل، ويرتقي به من خلال تعزيز قنوات، وغرس القيم، وليس مجرد منع ظهور سلوكيات أمام الناس، مما يوفر مناخاً وظيفياً يتمتع بصحة إيجابية عالية، وذلك لأن المديرين يمتدحون السلوك الإيجابي ويثنون عليه، ويشجعون السلوك التعاوني أكثر من السلوك التنافسي والإنانية الذاتية، ويعطون أولوية لبناء مجموعة من القيم ويوجدون لدى العاملين الاستعداد للانضباط وفق ما تقتضيه القيم المشتركة داخل المنظمة، ويحددون السلوكيات التي تتطلب تدخلهم الفوري لتعديلها، وذلك وفق معايير وضوابط إدارية.

الاستخلاصات والتوصيات : The Conclusions And The Recommendations

- من خلال استجابات عينة البحث على الاستبيان قيد البحث ومن خلال المعالجات الإحصائية للاستبيان قيد البحث استخلص الباحثون النتائج التالية:
- توجد علاقة وطيدة بين امتلاك قيادات المعاهد الأزهرية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك العاملين لمهارات وقدرات إبداعية في العمل.
 - تساهم القيادة التحويلية في إدراك قيادات المعاهد الأزهرية مدى الحاجة إلى التغيير نحو الأفضل.
 - تساهم القيادة التحويلية في زيادة ثقة قيادات المعاهد الأزهرية في قدرات العاملين.
 - تساهم القيادة التحويلية لدى قادة المعاهد الأزهرية في تقديم العاملين أفكار جديدة لأساليب إنجاز العمل.





- تساهم القيادة التحويلية لدى قادة المعاهد الازهرية فى معرفة العاملين لأوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل.
- تساهم القيادة التحويلية فى زيادة الانضباط الوظيفى داخل المعاهد الازهرية.
- تساعد القيادة التحويلية القادة فى المعاهد الازهرية على الارتقاء بمستوى العمل ومستوى العاملين داخل الهيئة.

من خلال الإستخلاصات التى توصل إليها الباحثون يوصى الباحثون بالآتي:

- أن يقوم قادة المعاهد الازهرية بتنفيذ امتلاك القيادات داخل الهيئة لسمات وخصائص القيادة التحويلية.
- أن يقوم قادة المعاهد الازهرية بتنفيذ امتلاك العاملين داخل الهيئة للقدرات الإبداعية.
- عمل برامج ودورات تدريبية لتدريب القادة داخل المعاهد الازهرية على امتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية.
- عمل برامج ودورات تدريبية لتدريب العاملين داخل المعاهد الازهرية على الإبداع الإداري داخل الهيئة.

المراجع :

١. ابتسام حلواني (٢٠١٠م): التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، ع. (67)
٢. أحمد بنى عيسى (٢٠١١م): أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٣. أحمد سالم العامري (٢٠١٤م): القيادة التحويلية في المؤسسات العامة دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود، الرياض.
٤. أحمد سالم العامري (٢٠١٥م): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
٥. أميمة الدهان (٢٠١٢م): نظريات منظمة الأعمال، الناشر المؤلف، عمان.
٦. بروس أفوليو (٢٠١٣م): تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية (ترجمة: عبد الحكم الخزامي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
٧. تركي عبد الرحمن سعد (٢٠١٥م): أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.





٨. تركي قاعد العتيبي (٢٠١٥): مستوى الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه، رسالة ماجستير
غر منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
٩. حامد عاتق مرزوق (٢٠١٦م): العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية
على المنظمات العامة في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز،
جدة.
١٠. حسن أبشر الطيب (٢٠١٢م): محاور التنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح
والتطور الإداري، الإدارة العامة، العدد (٥٩)، السنة (28).
١١. حسن السخني (٢٠١٥م): تصورات القيادة الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمكونات
وخصائص الثقافة التنظيمية فيها، رسالة دكتوراه، كلية التربية، عمان للدراسات العليا، الأردن.
١٢. حسين حريم (٢٠١٦م): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر
والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. حلمي شحادة يوسف (٢٠١٦م): القيادة الإدارية، الإداري، مسقط.
١٤. خالد صالح أحمد (٢٠١٢): المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة
منطقة المدينة المنورة وأمانتها، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم
الأمنية، الرياض.
١٥. خضير كاظم حمود (٢٠١٥م): السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٦. خليل محمد حسن وخضر كاظم حمود (٢٠١٦م): نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن.
١٧. سالم القحطاني (٢٠١٣م): القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض.
١٨. سعد الدين إبراهيم (٢٠١٤م): الأسرة والمجتمع والإبداع في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة
العربية، بيروت، لبنان.
١٩. سعود محمد النمر (٢٠١٢م): الإبداع الإداري، المدير العربي، العدد (117).
٢٠. سعيد الغامدي (٢٠١١م): القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك
خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة
العربية السعودية.
٢١. سعيد يس عامر (٢٠١٨م): استراتيجيات التغيير والتفكير الإيجابي، سلسلة التميز الإداري، مركز
وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، القاهرة.
٢٢. سليمان عبد الرحمن الهيجان (٢٠١٥م): الإدارة والعلاقات الإنسانية، تهامة للنشر، الرياض.





٢٣. سناء محمد عيسى (٢٠١٦م): دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٤. سيد الهواري (٢٠٠٩م): ما بعد المدير الفعال؟ القائد التحويلي، مكتبة عين شمس، القاهرة.
٢٥. سيد الهواري (٢٠١٠م): ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، ط٢، مكتبة عين شمس، القاهرة.
٢٦. سيد الهواري (٢٠١٢م): القائد التحويلي للعبور بالمنظمات للقرن العشرين، مكتبة عين شمس.

المراجع الأجنبية:

27. Aku, A. Balci (2013): Organizational commitment and transformational leadership in high schools, Journa of New Sciences Academy, Vol (4), No. (4).
28. Avolio, B., Dvir, T. and shamir, B. (2012): Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment, Academy Of Management Journal, vol.45, no.4.
29. Bass, B. & Avolio. (2014): Two decades of research and development in transformation leadership, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. (3).
30. Chinda, S. (2014): A comparative study of administrative leadership in universities, Ph.D. Dissertation, Victoria University, USA.
31. Colvin, Robber (2010): Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations, Leadership quarterly, 9 (1).
32. Conger, M. (2012): Leadership: learning to share the vision, organizational dynamics, winter vol. 19. Issue. 3.
33. Fairholm, G.W. (2015): Values leadership: a values philosophy model, international journal of value-based management.
34. Feenan, K. (2015): Personal transformational leadership planning in business, Vol. (10).
35. Fink, D. (2013): Framing leadership: contributions and impediments to educational change, international journal of leadership in education, Vol (10), NO. (4).

