

القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري بجامعة مدينة السادات

م.د/ نعمة أبوزيد جمعة جادالله

مدرس دكتور بقسم أصول التربية الرياضية والترويح

كلية التربية الرياضية - جامعة مدينة السادات

مقدمة :

التغير والتحول من حال لحال من سمات العصر الحديث , فما كان مقبولا وصحيا ويمثل ظاهرة صحية فى المؤسسات بشكل عام , لم يعد كذلك الآن فمن المركزية إلى اللامركزية , ومن الإمساك بزمام كل شئ فى المؤسسات والمنظمات إلى التفويض , ومن القائد الدكتاتورى الذى يصدر الأوامر وينتظر التنفيذ , إلى القائد التحويلي الذى يثير دافعية المعلمين بجاذبية أخلاقه ومصدر الإلهام الذى يملكه لتحسين ظروف العملية التعليمية .

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

يرى عايد أحمد الخوالدى (2017م) القيادة هى علم وفن شأنها فى ذلك الإدارة وأنه ما من شك فى أن نجاح رسم الخطط وصناعه السياسات الإدارية ووضعها موضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيهات القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها فالقيادة الناجحة أساس ضرورى لأى تنظيم إبتداء بالأسرة وإنتهاء بالدولة وتعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الإجتماعى لأن القادة يقومون بدور رئيس فيه إذ يؤثرون فى توجيه نشاط الجماعة وفى مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها(11 :1) يعرف سيد الهوارى (2009م) القيادة التحولية تعنى مدى سعى القائد الإدارى إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتى والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل . (8:20)

يعرف سعد الدين إبراهيم (2014م) الإبداع الإدارى فى ضوء العلوم الإجتماعية بأنه " إستجابات مفردات للمتغيرات البيئية وهو وسيلة لإحداث التغيير والتطوير فى المنظمة " .(6:162)

القراءات النظرية :

مفهوم القيادة التحويلية :

يعرف روبرتس Roberts (2010م) القيادة التحويلية هي القيادة التي تساعد على النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم وتعمل على تجديد إلتزامهم , وتسعى إلى إعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم . (15:17)

عرفها سعيد الغامدى (2011م) بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة . (10:7)

أبعاد القيادة التحويلية :

يرى أحمد سالم العامرى (2014م) إختلف الباحثون فى تحديد ابعاد القيادة التحويلية فمنهم من يرى أنها أربعة ومنهم من يرها ستة , وفيما يلى عرض لكلا الرأيين , فالرأى الأول ويمثله باس وأفوليو Bass and Avolio اللذان طورا إستبانه متعددة لعناصر بنيت على إفتراض أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد كما يلى :

الجاذبية (التأثير المثالى):

وهذا البعد يصف سلوك القائد الذى يحظى بإعجاب وإحترام وتقدير التابعين , ويتطلب المشاركة فى المخاطر من قبل القائد , وتقديم إحتياجات التابعين على الإحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقى , مايعنى تمتع القائد بسمات كاريزمية تجعله محل إعجاب الآخرين وتقديرهم , مما يدفعهم إلى الإقتداء به والإستجابة لتوجيهاته.

الحافز الإلهامى :

الذى يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التى تثير فى التابعين حب التحدى , حيث تعمل تلك السلوكيات على رسم توقعات عالية وواضحة فى أداء التابعين , ونصف أسلوب الإلتزام بالأهداف التنظيمية , وتثير روح الفريق من خلال الحوافز المتميزة كما ونوعا .

الإعتبار الفردى :

ويظهر هذا البعد من خلال أسلوب القائد الذى يستمع بلطف , ويولى إهتمام خاص لإحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبنى إستراتيجيات التقدير والإطراء , وواضح هنا إيمان القيادة التحويلية بالفروق الفردية والعناية بها . (90:2)

الإبداع الإدارى :

يرى تركى عبد الرحمن سعد (2015م) أنه تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول

تحديد ماهيته فلا يوجد إتفاف بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي إنتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى إختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين إجتهادات العلماء والباحثين وإختلاف إهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية . (12:4) مفهوم الإبداع الإداري :

ويعرف عبد الرحمن أحمد هيجان (2015م) الإبداع الإداري على أنه " العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين فى المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار , بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير فى بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة . (283:12)

الدراسات السابقة :

أولا : الدراسات العربية :

دراسة عادل زايد (2012م) (10) دراسة ميدانية حول تحويل تأثير القيادة فى تنمية العاملين وتهدف إلى معرفة تأثير العلاقة تائثر العلاقة الإرتباطية بين نمط القيادة التبادلية والتحويلية وبين الإلتناء التنظيمى للعاملين . وإستخدم المنهج الوصفى والعينة (269) مفردة والأداة المستخدمة الإستبيان وأهم النتائج وجود فروض واضحة بين ممارسات المدير وتأثير تلك الممارسات فى إلتناء العاملين ورضاهم الوظيفى وقدرتهم على تطوير العمل , فعلى الرغم من قدرة المدير على ممارسة كل من القيادة التبادلية والتحويلية كان على حساب ممارسات القيادة التبادلية .

دراسة غادة عبد الرحمن العنقرى (2014م) (13) علاقة السلوك القيادى بالإبداع الإدارى للمرؤوسين دراسة إستطلاعية على موظفى الجهة الحكومية فى مدينة الرياض وتهدف إلى التعرف على بعض متغيرات السلوك القيادى للقائد بالإبداع الإدارى للمرؤوسين والتعرف على واقع الإبداع للموظفين الإداريين , وإستخدمت المنهج الوصفى والعينة (313) من موظفى الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض , والأداة المستخدمة إستمارة الإستبيان وكانت أهم النتائج هى أن مستوى الإبداع الإدارى للموظفين الحكوميين تحت الدراسة مرتفع كما تبين أن عنصرى التحليل والربط كانا أقل عناصر الإبداع الإدارى توافرا لدى المرؤوسين , كما أظهرت البيانات أن هناك علاقة أيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد المهتم بالمرؤوسين وبين مستوى الإبداع الإدارى لديهم .

دراسة أحمد بنى عيسى (2016م) (1) أثر القيادة التحويلية على الأداء فى المؤسسات العامة فى الأردن : دراسة ميدانية , وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء فى

المؤسسات العامة فى الأردن , وإستخدمت المنهج الوصفى والعينة (450) عاملا فى أربع مؤسسات عامة أردنية , والأداة المستخدمة إستمارة الإستبيان وكانت أهم النتائج هى تمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية . وجود أثر إيجابى لأبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية , الدافعية والإلهام , التشجيع الإبداعي , الإهتمام بالمشاعر الفردية) على أداء المؤسسات العامة الأردنية .

دراسة شريف عباس (2017م) (9) سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الإبداع التنظيمى : دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية , وتهدف إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالى , الإستثارة الفكرية , الإعتبارية الفردية , التحفيز , التمكين) وإستخدام المنهج الوصفى والعينة (100) فرد من موظفى الإدارة الوسطى , والأدوات المستخدمة إستمارة الإستبيان , وكانت أهم النتائج : أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين فى شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعا .

مستوى تبنى الإبداع فى شركات تصنيع الدوية كان متوسطا .

مستوى توافر القدرات الإبداعية فى شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعا.

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

دراسة أفيلوا وآخرون . Avolio, et al. (2012م) (15) أثر القيادة التحويلية على بعض تطوير العاملين , وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تطوير التابعين المباشرين وعلى أداة التابعين غير المباشرين للقيادة , وإستخدام المنهج الوصفى , العينة (54) من القادة العسكريين و (90) من التابعين المباشرين و (724) من التابعين غير المباشرين , والأداة المستخدمة إستمارة الإستبيان , وكانت أهم النتائج :

أن القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين وعلى أدائهم بشكل كبير إذ تبين أن للمجموعة التجريبية أثرا إيجابيا قويا على كل من تطور التابعين وأداء التابعين غير المباشرين أكثر من المجموعة الضابطة .

دراسة أكو وبالسى , Aku& Balci (2013م) (14) الولاء التنظيمى والقيادة التحويلية فى المدارس الثانوية وتهدف إلى الكشف عن تصورات معلمى المرحلة الثانوية حول مستوى الولاء التنظيمى وحول سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديرى المدرسة , وإستخدام المنهج الوصفى والعينة (330م) معلما من معلمى المرحلة الثانوية والأداة المستخدمة إستمارة الإستبيان وأهم النتائج اشارت

إلى عدم وجود أثر للقيادة التحويلية وبين مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. دراسة بوليتز Politis (2013م) (16) أثر أبعاد القيادة التحويلية على القيادة التبادلية وإكتساب المعرفة , والهدف منها تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (الكاريزما , تقدير وإحترام الأفراد , التحفيز الفكرى) وإستخدم المنهج الوصفي والعينة مجموعة من العاملين فى المنظمات الصناعية الإستراتيجية , الأدوات المستخدمة إستمارة الإستبيان وأهم النتائج وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات إكتساب المعرفة إذ إرتبطت الكاريزما والتحفيز الفكرى بشكل إيجابى مع عوامل إكتساب المعرفة .

مشكلة البحث :

المؤسسات على إختلاف أنواعها تواجه العديد من المشاكل التى تتطلب من القيادات ضرورة التفكير فى التقليل من الإعتماد على المنهج التقليدى القائم على المحاولة والخطأ فى حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعى وأن الإبداع الإدارى يعد عاملا أساسيا للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة والذى يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة , وأن حاجة المؤسسات للإبداع الإدارى حاجة ملحة تفرضها التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها فى المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التى تعيشها المؤسسات .

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى دراسة اثر القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإدارى بجامعة مدينة السادات

من خلال معرفة :

خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى قيادات جامعة مدينة السادات .

مهارات القيادة التحويلية لدى قيادات جامعة مدينة السادات .

القدرات الإبداعية لدى قيادات جامعة مدينة السادات .

تساؤلات البحث :

ماهى خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى قيادات جامعة مدينة السادات ؟

ماهى مهارات القيادة التحويلية لدى قيادات جامعة مدينة السادات ؟

ماهى القدرات الإبداعية لدى قيادات جامعة مدينة السادات ؟

مصطلحات البحث :

القيادة التحويلية :

القيادة التحويلية هى نمط قيادى يتبنى التغيير المستمر إلى الأفضل والإرتقاء بالأفراد

والمنظمة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد . (15:3)

الإبداع الإداري :

الإبداع الإداري هو " محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لإستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع . (204:5)

إجراءات البحث :

أولاً: منهج البحث :

إستخدمت الباحثة - المنهج الوصفي -الدراسات المسحية - بخطواته وإجراءاته نظرا لمناسبته لطبيعة البحث.

ثانياً: مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث من قيادات جامعة مدينة السادات وتشمل القيادات من عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام لعدد (11) كلية ومعهد بجامعة مدينة السادات بمحافظة المنوفية وعددهم (116) فرداً من القيادات.

ثالثاً : عينة البحث:

جدول (1)

توصيف مجتمع وعينة البحث

م	الفئة	إجمالي المجتمع	عينة البحث			
			العينة الأساسية		العينة الإستطلاعية	
			العدد	%	العدد	%
1	عمداء الكليات	11	6		2	8
2	وكلاء الكليات	31	23		6	29
	رؤساء الأقسام	74	43		11	54
	الإجمالي	116	72		19	91

يتضح من جدول (1) توصيف مجتمع وعينة البحث حيث جاء إجمالي مجتمع البحث (116) فرداً، (11) عمداء كليات ، (31) وكلاء كليات ، (74) رؤساء أقسام ، وحيث جاءت العينة الأساسية بواقع (72) فرداً ، (6) عمداء ، (23) وكلاء الكليات ، (43) رؤساء الأقسام ، وحيث جاءت العينة الإستطلاعية بواقع (19) فرداً ، (2) عمداء ، (6) وكلاء الكليات ، (11) رؤساء الأقسام . وتم إختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العمدية من فئات مجتمع البحث .

الإستبيان:

يعتبر الإستبيان هو أداة البحث الرئيسية لجمع البيانات المرتبطة بموضوع البحث فقد قامت الباحثة بعمل إستبيان عن مشكلة البحث وقامت ببناء الإستبيان وفقا للخطوات التالية:-
تحديد محاور الإستبيان:

قامت الباحثة بإعداد إستمارة الإستبيان تضم المحاور المقترحة (مرفق 2) وعرضهما على السادة الخبراء حيث أبدوا الرأي بالموافقة عليها بالإجماع ، وتم عمل النسبة المئوية لكل محور من المحاور كما هو موضح بالجدول (2) والجدول (3) .

جدول (2)

النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مناسبة محاور الإستبيان

$$10 = \text{ن}$$

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية
1	خصائص وسمات القيادة التحويلية	10	100%
2	مهارات القيادة التحويلية	10	100%
3	القدرات الإبداعية	9	90%

تم تحديد المحاور الخاصة بالإستبيان والتي كانت الأهمية النسبية لها (100.00 %) وذلك من خلال نتائج إستمارة إستطلاع رأي الخبراء، وقد إرتضت الباحثة نسبة لا تقل عن (80%) كحد أدنى لتحديد المحاور المبدئية للإستبيان.

تحديد العبارات الخاصة بمحاور إستمارة الإستبيان وصياغتها اللفظية:

قامت الباحثة بصياغة العبارات الخاصة بكل محور من محاور الإستبيان وذلك من خلال المسح المرجعي للدراسات السابقة والمقابلات الشخصية لبعض القيادات من عمداء ووكلاء الكليات وروساء الأقسام وشبكة المعلومات الدولية.

وقد تم عرض الإستبيان في صورته الأولية مرفق رقم (3) على عدد (10) خبراء من أساتذة كلية التربية الرياضية وذلك لإبداء الرأي في:

مدى مناسبة العبارات المقترحة أسفل كل محور .

إعادة صياغة أو تعديل في العبارات.

مدى مناسب ميزان التقدير المقترح لموضوع الدراسة.

وبعد تفريغ البيانات الخاصة بعبارات الإستبيان المعروضة على الخبراء تم عمل النسبة المئوية

للوصول إلى عدد العبارات في صورتها وشكلها النهائي كما هو موضح بالجدول (3) والجدول (4).

جدول (3)

النسبة المئوية لإتفاق آراء السادة الخبراء على عبارات محاور
ن = 10
إستمارة الإستبيان قيد البحث

م	العبارات	التكرار	النسبة المئوية للموافقة %
أولاً: خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى قيادات جامعة مدينة السادات			
1	تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	10	%100
2	تحوز على إحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم بك.	10	%100
3	تسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في إتخاذ القرارات.	8	%80
4	تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	10	%100
5	تثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	8	%80
6	تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.	10	%100
7	تمتلك رؤية واضحة للمستقبل.	10	%100
8	تغرس الحماس والإلتزام والثقة لدى المرؤوسين.	10	%100
9	تقدر مجهودات الآخرين وتعترف بها.	10	%100
10	تشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	10	%100
11	تستمع جيداً لمن يتحدث إليك.	10	%100
12	تعبر عن تقديرك للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.	10	%100
13	تحرص على تحقيق إحتياجات ورغبات الموظفين.	9	%90
14	تتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة بك.	10	%100
15	تعمل على دعم روح الفريق الواحد.	10	%100
ثانياً: مهارات القيادة التحويلية لدى قيادات جامعة مدينة السادات			
1	تشجع العاملين على الإبداع .	10	%100
2	تشجع على تجريب إستراتيجيات عمل جديدة.	9	%90
3	تنتفتح نحو آراء وأفكار الآخرين.	9	%90
4	تبدل قصارى جهده لتعزيز العاملين وتمكينهم حين تتوفر الفرصة لذلك.	10	%100
5	تعمل على تطوير العاملين وإلهامهم وتمكينهم.	9	%90
6	تكن الإحترام للعاملين بصفاتهم الشخصية.	10	%100
7	تهتم بإحتياجات العاملين الشخصية.	10	%100
8	تقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للعاملين.	9	%90
9	تشجع العاملين على المشاركة في إتخاذ القرار.	10	%100
10	تستمع للعاملين لتسهيل التواصل معهم.	10	%100
11	تحرص على بناء الثقة مع العاملين.	10	%100
12	توفر التعزيز الإيجابي للعاملين.	10	%100
13	تقدم أمثلة لمساعدة العاملين في القيام بأعمالهم.	10	%100
14	توفر الموارد والمصادر الضرورية للمساعدة في التعلم.	10	%100
15	تطلب من العاملين مهنية عالية.	10	%100
ثالثاً: القدرات الإبداعية لدى قيادات جامعة مدينة السادات			
1	تشارك في وضع أهداف الكلية.	8	%80
2	تعزز العمل التعاوني بين العاملين.	10	%100

3	10	%100	تحرص على إيصال المعلومات إلى العاملين.
4	10	%100	تلتزم بمواعيد الدورات وورش العمل والاجتماعات.
5	8	%80	تراقب وتتابع التزام العاملين بمواعيد الدوام.
6	8	%80	تضع آليات ضبط ومتابعة دوام العاملين.
7	9	%90	تلتزم بالسلسلة الهرمي في العمل.
8	9	%90	تلتزم بالقوانين الرسمية عند تحديد الموازنة.
9	10	%100	تحرص على إتقان العمل في أكمل صورته لتحقيق الأهداف.
10	10	%100	ترسم لنفسك أهدافاً تنظيمية سامية تتصف بالرفعة والرقى.
11	9	%90	توزع المهام الإدارية وفق القدرة والكفاءة وتتابع عمل العاملين وتقيم أدائهم أول بأول.
12	8	%80	تنتهج في إدارتك نهج التجديد والتطوير وترفض تكرار الذات.
13	8	%80	تعقد اجتماعات دورية مع العاملين.
14	10	%100	تهتم بالعمل الجماعي وتحرص على أخذ آراء العاملين.
15	10	%100	تتابع قضايا العاملين وترفع حاجات العاملين إلى المسؤولين وتتابع تنفيذها.

يتضح من جدول (3) نسبة آراء السادة الخبراء في كل عبارة من عبارات الاستبيان ، حيث تراوحت نسبة الموافقة علي العبارات ما بين (80% - 100%) من مجموع آراء السادة الخبراء ، وقد أرتضت الباحثة بنسبة موافقة لا تقل عن (80%) من مجموع آراء السادة الخبراء ، وقد بلغ عدد العبارات التي أرتضتها الباحثة (45) عبارة.

والجدول التالي يوضح عدد عبارات الإستبيان في صورته المبدئية وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وفقاً لإستطلاع رأي السادة الخبراء .

جدول (4)

عدد عبارات الإستبيان في صورته المبدئية وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وفقاً لنسبة آراء الخبراء

م	المحاور	عدد العبارات	عدد العبارات المحذوفة	عدد عبارات المحور بعد إستبعاد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة
1	خصائص وسمات القيادة التحويلية	15	-	15	-
2	مهارات القيادة التحويلية	15	-	15	-
3	القدرات الإبداعية	15	-	15	-
-	الإجمالي	45	-	45	-

ويتضح من جدول (4) عدد عبارات الإستبيان في صورته المبدئية ، وعدد العبارات المحذوفة من كل محور ، وعدد عبارات المحور بعد إستبعاد العبارات المحذوفة ، وأرقام العبارات المحذوفة ، وذلك وفقاً لنسبة إتفاق آراء السادة الخبراء ، وبذلك يصبح إجمالي عدد عبارات الإستبيان (45) عبارة.

طريقة تصحيح الإستبيان :

وقد إتفق السادة الخبراء علي أن يكون ميزان تقدير الدرجات لإستمارة الإستبيان ثلاثي التقدير كالتالي:

أوافق : ثلاث درجات.

إلي حد ما : درجتان.

لا أوافق : درجة واحدة.

خامساً: الدراسة الإستطلاعية:

كان الهدف من هذه الدراسة هو التأكد من المعاملات العلمية (الصدق ، الثبات) لإستمارة الإستبيان ، حيث قامت الباحثة بوضع الصورة الأولية لإستمارة الإستبيان لتطبيقها علي العينة الإستطلاعية والتي قوامها (2) من عمداء الكليات (6) من وكلاء الكليات (11) من رؤساء الأقسام حيث تم إختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث وخارج عينة الدراسة.

سادساً : المعاملات العلمية للإستبيان:

1- صدق إستمارة الإستبيان قيد البحث:

صدق المُحكّمين (الصدق المنطقي):

قامت الباحثة بإستخدام صدق المُحكّمين (الصدق المنطقي) ، حيث تم عرض إستمارة إستبيان دراسة "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بجامعة مدينة السادات" في صورتها المبدئية مرفق رقم (3) على مجموعة الخبراء (المُحكّمين) والبالغ عددهم (10) ، والموضحة أسمائهم بالمرفق رقم (1) ، وإعتبرت الباحثة نسبة إتفاق السادة الخبراء علي عبارات الإستبيان معياراً لصدقه عن طريق المحددات التالية:

مدى مناسبة المحاور المقترحة لموضوع البحث.

مدى مناسبة العبارات المقترحة أسفل كل محور.

حذف أو صياغة أى عبارة بناءً على رأى السادة المحكّمين.

مدى مناسبة ميزان التقدير المقترح لموضوع الدراسة.

صدق الإتساق الداخلي:

كما قامت الباحثة بحساب صدق إستمارة الإستبيان قيد البحث من خلال إستخدام طريقة صدق الإتساق الداخلي ، حيث قامت الباحثة بحساب قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة علي حدة والدرجة الكلية للإستبيان ، وحساب قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة علي حدة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ، وحساب قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل محور علي حدة

والدرجة الكلية للإستبيان علي عينة الدراسة الإستطلاعية والتي قوامها (2) من عمداء الكليات (6) من وكلاء الكليات (11) من رؤساء الأقسام والجدول (5) توضح ذلك

جدول (5)

مُعاملات الارتباط ما بين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان

ن = 19

م	معامل الارتباط	معامل الارتباط
1	0.726*	تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.
2	0.717*	تحوز على إحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم بك.
3	0.546*	تسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في إتخاذ القرارات .
4	0.682*	تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.
5	0.485*	تثق في قدرات مرووسيه بشكل كبير.
6	0.661*	تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.
7	0.663*	تمتلك رؤية واضحة للمستقبل.
8	0.615*	تغرس الحماس والإلتزام والثقة لدى المرووسين.
9	0.639*	تقدر مجهودات الآخرين وتعترف بها .
10	0.640*	تشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة.
11	0.722*	تستمع جيدا لمن يتحدث إليك.
12	0.683*	تعبر عن تقديرك للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.
13	0.518*	تحرص على تحقيق إحتياجات ورغبات الموظفين .
14	0.629*	تتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة بك .
15	0.656*	تعمل على دعم روح الفريق الواحد .
16	0.672*	تشجع العاملين على الإبداع .
17	0.583*	تشجع على تجريب إستراتيجيات عمل جديدة.
18	0.590*	تنفتح نحو آراء وأفكار الآخرين .
19	0.671*	تبدل قصارى جهده لتعزيز العاملين وتمكينهم حين تتوفر الفرصة لذلك .
20	0.588*	تعمل على تطوير العاملين وإلهامهم وتمكينهم.
21	0.612*	تكن الإحترام للعاملين بصفاتهم الشخصية.
22	0.605*	تهتم بإحتياجات العاملين الشخصية .
23	0.593*	تقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للعاملين .
24	0.636*	تشجع العاملين على المشاركة في إتخاذ القرار.
25	0.618*	تستمع للعاملين لتسهيل التواصل معهم .
26	0.636*	تحرص على بناء الثقة مع العاملين .
27	0.640*	توفر التعزيز الإيجابي للعاملين .
28	0.709*	تقدم أمثلة لمساعدة العاملين في القيام بأعمالهم .
29	0.592*	توفر الموارد والمصادر الضرورية للمساعدة في التعلم .
30	0.622*	تطلب من العاملين مهنية عالية.

تابع جدول (5)

مُعاملات الارتباط ما بين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان

ن = 19

م	معامل الارتباط	معامل الارتباط
31	0.528*	تشارك في وضع أهداف الكلية .
32	0.613*	تعزز العمل التعاوني بين العاملين.
33	0.628*	تحرص على إيصال المعلومات إلى العاملين.
34	0.602*	تلتزم بمواعيد الدورات وورش العمل والاجتماعات .
35	0.485*	تراقب وتتابع إلتزام العاملين بمواعيد الدوام .
36	0.559*	تضع آليات ضبط ومتابعة دوام العاملين .
37	0.542*	تلتزم بالتسلسل الهرمي في العمل.
38	0.596*	تلتزم بالقوانين الرسمية عند تحديد الموازنة.
39	0.829*	تحرص على إتقان العمل في أكمل صورته لتحقيق الأهداف .
40	0.712*	ترسم لنفسك أهدافا تنظيمية سامية تتصف بالرفعة والرقى .
41	0.535*	توزع المهام الإدارية وفق القدرة والكفاءة وتتابع عمل العاملين وتقيم أدائهم أول بأول.
42	0.442*	تنتهج في إدارتك نهج التجديد والتطوير وترفض تكرار الذات.
43	0.515*	تعقد إجتماعات دورية مع العاملين .
44	0.746*	تهتم بالعمل الجماعي وتحرص على أخذ آراء العاملين .
45	0.774*	تتابع قضايا العاملين وترفع حاجات العاملين إلى المسؤولين وتتابع تنفيذها .

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ، د . ح (38) = (0.325)

يوضح جدول (5) أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة عند مستوى معنوية (0.05) ، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.442 - 0.829).

جدول (6)

مُعاملات الارتباط كل عبارة من عبارات محور " خصائص وسمات القيادة التحويلية "

ن = 19

مع الدرجة الكلية للمحور

م	العبــــــــارات	معامل الارتباط
1	تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	0.494*
2	تحوز على إحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم بك.	0.694*
3	تسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في إتخاذ القرارات .	0.553*
4	تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	0.551*
5	تثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	0.576*
6	تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.	0.856*
7	تمتلك رؤية واضحة للمستقبل.	0.522*
8	تغرس الحماس والإلتزام والثقة لدى المرؤوسين.	0.583*
9	تقدر مجهودات الآخرين وتعترف بها .	0.576*
10	تشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	0.720*
11	تستمع جيدا لمن يتحدث إليك.	0.782*

12	تعبّر عن تقديرك للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.	*0.589
13	تحرص على تحقيق إحتياجات ورغبات الموظفين .	*0.720
14	تتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة بك .	*0.745
15	تعمل على دعم روح الفريق الواحد .	*0.633

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ، د . ح (38) = (0.325)

يوضح جدول (6) أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة عند مستوي معنوية (0.05) ، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.494 - 0.856).

تابع جدول (6)

مُعاملات الارتباط كل عبارة من عبارات محور " مهارات القيادة التحويلية " مع الدرجة الكلية للمحور
ن = 19

م	العبارات	معامل الارتباط
1	تشجع العاملين على الإبداع .	*0.678
2	تشجع على تجريب إستراتيجيات عمل جديدة.	*0.618
3	تفتتح نحو آراء وأفكار الآخرين .	*0.782
4	تبدل قصارى جهده لتعزيز العاملين وتمكينهم حين تتوفر الفرصة لذلك .	*0.558
5	تعمل على تطوير العاملين وإلهامهم وتمكينهم.	*0.522
6	تكن الإحترام للعاملين بصفاتهم الشخصية.	*0.647
7	تهتم بإحتياجات العاملين الشخصية .	*0.628
8	تقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للعاملين .	*0.672
9	تشجع العاملين على المشاركة فى إتخاذ القرار.	*0.748
10	تستمع للعاملين لتسهيل التواصل معهم .	*0.699
11	تحرص على بناء الثقة مع العاملين .	*0.736
12	توفر التعزيز الإيجابي للعاملين .	*0.708
13	تقدم أمثلة لمساعدة العاملين فى القيام بأعمالهم .	*0.672
14	توفر الموارد والمصادر الضرورية للمساعدة فى التعلم .	*0.727
15	تطلب من العاملين مهنية عالية.	*0.664

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ، د . ح (38) = (0.325)

يوضح الجدول رقم (6) أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة عند مستوي معنوية (0.05) ، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.522 - 0.782).

تابع جدول (6)

مُعاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات محور " القدرات الإبداعية " مع الدرجة الكلية للمحور
ن = 19

م	العبارات	معامل الارتباط
1	تشارك في وضع أهداف الكلية .	*0.783
2	تعزز العمل التعاوني بين العاملين.	*0.665
3	تحرص على إيصال المعلومات إلى العاملين.	*0.738
4	تلتزم بمواعيد الدورات وورش العمل والاجتماعات .	*0.689
5	تراقب وتتابع إلزام العاملين بمواعيد الدوام .	*0.779
6	تضع آليات ضبط ومتابعة دوام العاملين .	*0.636
7	تلتزم بالتسلسل الهرمي في العمل.	*0.822
8	تلتزم بالقوانين الرسمية عند تحديد الموازنة.	*0.695
9	تحرص على إتقان العمل في أكمل صورته لتحقيق الأهداف .	*0.644
10	ترسم لنفسك أهدافا تنظيمية سامية تتصف بالرفعة والرقى .	*0.581
11	توزع المهام الإدارية وفق القدرة والكفاءة وتتابع عمل العاملين وتقيم أدائهم أول بأول.	*0.827
12	تنتهج في إدارتك نهج التجديد والتطوير وترفض تكرار الذات.	*0.690
13	تعقد اجتماعات دورية مع العاملين .	*0.764
14	تهتم بالعمل الجماعي وتحرص على أخذ آراء العاملين .	*0.775
15	تتابع قضايا العاملين وترفع حاجات العاملين إلى المسؤولين وتتابع تنفيذها .	*0.646

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ، د . ح (38) = (0.325)

يوضح الجدول رقم (6) أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة عند مستوي معنوية (0.05)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.581 - 0.827).

2- صدق الإتساق الداخلي بين كل محور والمجموع الكلي لإستمارة الإستبيان:

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل محور والمجموع الكلي لإستمارة الإستبيان ن = 19

المحور	معامل الارتباط مع المجموع الكلي للإستمارة
الأول	*0.926
الثاني	*0.882
الثالث	*0.658

" ر " الجدولية عند د.ح (18 ، 0.05) = 0.444

يتضح من جدول (7) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجموع الكلي لإستمارة الإستبيان لكل من (عمداء ، وكلاء ، رؤساء الأقسام) هي قيم دالة إحصائياً مما يدل على أنها ذات معاملات صدق عالية.

2- ثبات الإستمارة قيد البحث:

قامت الباحثة بإيجاد معامل ثبات محاور الإستبيان وعددهم (3) محاور وعباراتهم وعددها (45) عبارة بإستخدام طريقتين هما طريقة التجزئة النصفية لإستجابات عينة الدراسة الإستطلاعية علي الإستبيان بإستخدام معادلة سبيرمان وبراون Spearman & Brown لإيجاد معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية ، وكذلك إيجاد الثبات لإستمارة الإستبيان بإستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha.

الثبات بإستخدام التجزئة النصفية:

قامت الباحثة بإيجاد معامل ثبات عبارات الإستبيان وعددها (45) عبارة بإستخدام طريقة التجزئة النصفية لإستجابات عينة الدراسة الإستطلاعية علي الإستبيان بإستخدام معادلة سبيرمان وبراون Spearman & Brown لإيجاد معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية.

جدول (8)

ن = 19

ثبات التجزئة النصفية للإستبيان

معامل الارتباط	العبارات الزوجية		العبارات الفردية		العبارات الإستبيان
	ع	س	ع	س	
*0.925	29.936	162.420	31.571	169.235	

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ، د . ح (44) = (0.325)

يتضح من جدول (8) أن هناك إرتباط دال إحصائياً بين عبارات المقياس ككل مما يدل على ثبات المقياس.

الثبات بإستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha:

وقد كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان والتي عددها (45) عبارة هو (0.969).

جدول (9)

ن = 19

مُعامل الثبات بإستخدام ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان للمحور الأول

م	معامل الارتباط	معامل ألفا
1	تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	*0.9698
2	تحوز على إحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم بك.	*0.9691
3	تسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في إتخاذ القرارات.	*0.9698
4	تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	*0.9691
5	تثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	*0.9691
6	تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.	*0.9691
7	تمتلك رؤية واضحة للمستقبل.	*0.9691
8	تغرس الحماس والإلتزام والثقة لدى المرؤوسين.	*0.9698

9	تقدر مجهودات الآخرين وتعترف بها.	*0.9698
10	تشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	*0.9698
11	تستمع جيدا لمن يتحدث إليك.	*0.9698
12	تعبر عن تقديرك للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.	*0.9692
13	تحرص على تحقيق إحتياجات ورغبات الموظفين.	*0.9698
14	تتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة بك.	*0.9698
15	تعمل على دعم روح الفريق الواحد.	*0.9690

تابع جدول (9)

مُعامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ لعبارات الإستهبيان للمحور الثاني ن = 19

م	معامل الارتباط	معامل ألفا
1	تشجع العاملين على الإبداع.	*0.9692
2	تشجع على تجريب إستراتيجيات عمل جديدة.	*0.9696
3	تفتح نحو آراء وأفكار الآخرين.	*0.9690
4	تبدل قسارى جهده لتعزيز العاملين وتمكينهم حين تتوفر الفرصة لذلك.	*0.9698
5	تعمل على تطوير العاملين وإلهامهم وتمكينهم.	*0.9694
6	تكن الإحترام للعاملين بصفاتهم الشخصية.	*0.9698
7	تهتم بإحتياجات العاملين الشخصية.	*0.9698
8	تقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للعاملين.	*0.9690
9	تشجع العاملين على المشاركة فى إتخاذ القرار.	*0.9692
10	تستمع للعاملين لتسهيل التواصل معهم.	*0.9698
11	تحرص على بناء الثقة مع العاملين.	*0.9694
12	توفر التعزيز الإيجابى للعاملين.	*0.9698
13	تقدم أمثلة لمساعدة العاملين فى القيام بأعمالهم.	*0.9694
14	توفر الموارد والمصادر الضرورية للمساعدة فى التعلم.	*0.9698
15	تطلب من العاملين مهنية عالية.	*0.9690

تابع جدول (9)

مُعامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ لعبارات الإستهبيان للمحور الثالث ن = 19

م	معامل الارتباط	معامل ألفا
1	تشارك فى وضع أهداف الكلية.	*0.9692
2	تعزز العمل التعاونى بين العاملين.	*0.9698
3	تحرص على إيصال المعلومات إلى العاملين.	*0.9698
4	تلتزم بمواعيد الدورات وورش العمل والإجتماعات.	*0.9694
5	تراقب وتتابع إلتزام العاملين بمواعيد الدوام.	*0.9682
6	تضع آليات ضبط ومتابعة دوام العاملين.	*0.9684
7	تلتزم بالتسلسل الهرمى فى العمل.	*0.9692
8	تلتزم بالقوانين الرسمية عند تحديد الموازنة.	*0.9695
9	تحرص على إتقان العمل فى أكمل صورته لتحقيق الأهداف.	*0.9698
10	ترسم لنفسك أهدافا تنظيمية سامية تتصف بالرفعة والرقي.	*0.9698
11	توزع المهام الإدارية وفق القدرة والكفاءة وتتابع عمل العاملين وتقيم أدائهم أول بأول.	*0.9696
12	تنتهج فى إدارتك نهج التجديد والتطوير وترفض تكرار الذات.	*0.9678

*0.9696	تعدد اجتماعات دورية مع العاملين.	13
*0.9698	تهتم بالعمل الجماعي وتحرص على أخذ آراء العاملين.	14
*0.9698	تتابع قضايا العاملين وترفع حاجات العاملين إلى المسؤولين وتتابع تنفيذها.	15

* قيمة (معامل ألفا كرونباخ) للإستبيان = (0.969)

ويتضح من جدول (9) معامل ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بجامعة مدينة السادات " ، وقد تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (-0.9678 - 0.9698) وهي قيم لا تزيد عن معامل ألفا كرونباخ للإستبيان والتي كانت (0.9699) ، مما يدل على ثبات عبارات الإستبيان.

جدول (10)

ن = 19

مُعامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ لعبارات محاور الإستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ
الأول	*0.946
الثاني	*0.928
الثالث	*0.905

* قيمة (معامل ألفا كرونباخ) للإستبيان = (0.969)

ويتضح من جدول (10) معامل ألفا كرونباخ لمحاور (الإستبيان) وقد تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (0.946 - 0.905) وهي قيم لا تزيد عن معامل ألفا كرونباخ للإستبيان والتي كانت (0.969) ، مما يدل على ثبات الإستبيان.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

أولاً- 1- عرض نتائج التساؤل الأول:

عرض نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور "ما هي خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى قيادات جامعة مدينة السادات؟"

جدول (11)

التكرار و النسبة المئوية وقيمة (كا2) وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

ن = 72

لعبارات محور " خصائص وسمات القيادة التحويلية "

رقم العبارة	العبارة	أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		ن	النسبة المئوية	الوزن النسبي	التقديري المجموع	كا ²
		ك	%	ك	%	ك	%					
1	تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	72	100%	0	0%	0	0%	72	100.00%	1	216	24.50*
2	تحوز على إهتمام الآخرين وثقتهم وإعجابهم بك.	71	98.61%	1	1.39%	0	0%	71	99.54%	2	215	30.08*
3	تسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في إتخاذ القرارات	43	59.72%	29	40.28%	0	0%	43	86.57%	3	187	29.39*
4	تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	72	100%	0	0%	0	0%	72	100.00%	م1	216	16.13*
5	تثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	25	34.72%	47	65.28%	0	0%	25	78.24%	4	169	18.06*
6	تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.	71	98.61%	1	1.39%	0	0%	71	99.54%	م2	215	19.32*
7	تمتلك رؤية واضحة للمستقبل.	72	100%	0	0%	0	0%	72	100.00%	م1	216	22.22*
8	تفرض الحماس والإلتزام والثقة لدى المرؤوسين.	72	100%	0	0%	0	0%	72	100.00%	م1	216	18.56*
9	تقدر مجهودات الآخرين وتعترف بها .	72	100%	0	0%	0	0%	72	100.00%	م1	216	28.67*
10	تشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	72	100%	0	0%	0	0%	72	100.00%	م1	216	20.50*
11	تستمع جيدا لمن يتحدث إليك.	72	100%	0	0%	0	0%	72	100.00%	م1	216	20.00*
12	تعبر عن تقديرك للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.	72	100%	0	0%	0	0%	72	100.00%	م1	216	27.22*
13	تحرص على تحقيق إحتياجات ورغبات الموظفين .	43	59.72%	29	40.28%	0	0%	43	86.57%	م3	187	22.22*
14	تتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة بك .	72	100%	0	0%	0	0%	72	100.00%	م1	216	12.25*
15	تعمل على دعم روح الفريق الواحد .	72	100%	0	0%	0	0%	72	100.00%	م1	216	15.63*

قيمة كا² عند مستوى دلالة (0.05) = 5.991

يتضح من جدول (11) أن التوصيف الإحصائي لإستجابات أفراد عينة البحث حول المحور الأول (خصائص وسمات القيادة التحويلية) يشير إلى أن إستجابات العينة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وتراوح الوزن النسبي بين (78.24% : 100.00%).

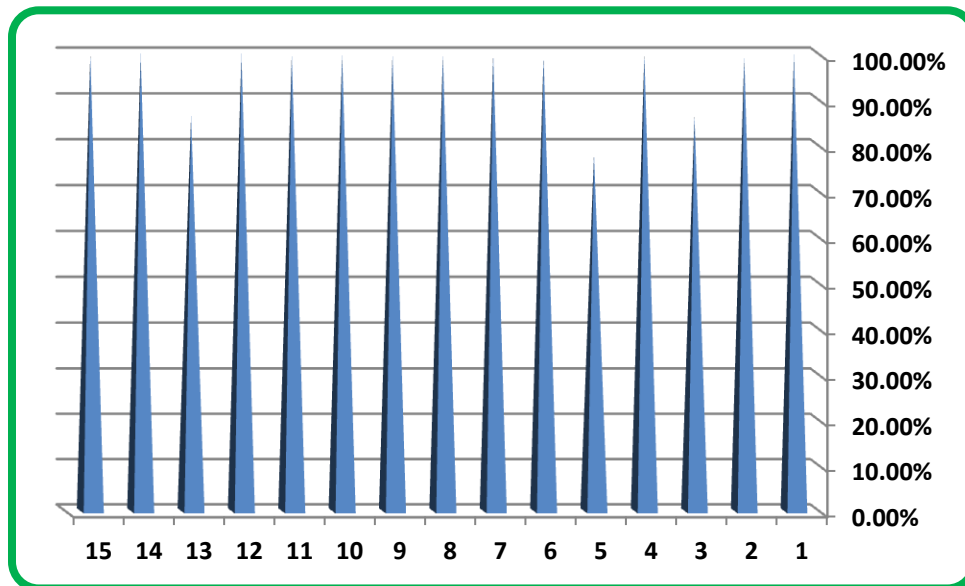
كما يتضح من جدول (11) أن إستجابات عينة البحث في أغلبية عبارات المحور جاءت بنسبة مرتفعة وهي (100% , 98.61%) وهي نسب مرتفعة , حيث أن القيادات تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل , وتقدر مجهودات الآخرين وتعترف بها , تشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه الصفات توجد في القائد التحويلي الذي يمتلك القدرة على بناء رسالة ورؤى لدى المنظمة والوعي بها , وتطوير مستوى المرؤوسين وقدراتهم وإمكاناتهم .وتكوين ثقافة جديدة للمنظمة .

وهذا يتفق مع دراسة عادل زايد (2012م) (10) حيث تشير 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 .

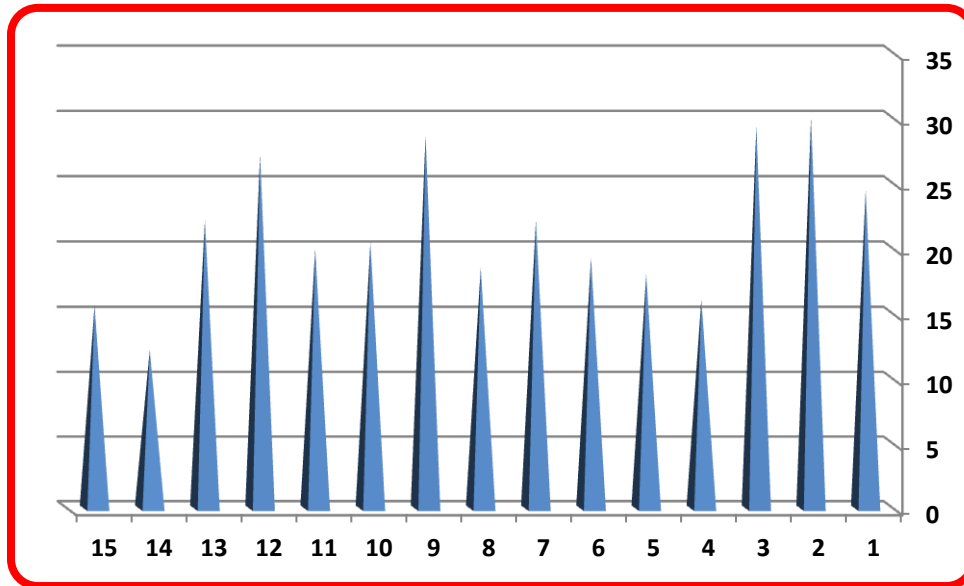
كما حصلت العبارة (5,13,3) على نسبة ضعيفة وهي على التوالي (59.72% , 59.72% , 34.72%) هي أن القيادات لا تسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في إتخاذ القرارات , ولا تحرص على تحقيق إحتياجات ورغبات الموظفين , ولا تثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير . وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادات تحتاج وعيا متجددا وتطوير للمهارات يؤهلها للتعامل مع المرؤوسين فلا بد من تحويلهم للقيادات التحويلية .

تؤكد دراسة أفيلوا وآخرون (2012 م) (15) حيث تؤكد الدراسة على أن القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة يمكن تعليمها وتعلمها متى ما توفرت الإستعدادات 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 إختيار القادة قد لا يكون موفقا دائما , وأن أى إختيار للقادة لا يفضى بالضرورة إلى القادة المتطابقين مع القيادة التحويلية , فتكون عملية الإعداد والتدريب لتحويل القادة إلى قادة تحويليون .



شكل (1)

الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات محور " خصائص وسمات القيادة التحويلية "



شكل (2)

"ك2 المحسوبة" لكل عبارة من عبارات محور " خصائص وسمات القيادة التحويلية "

عرض نتائج التساؤل الثاني :

عرض نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور " ما هي مهارات القيادة التحويلية لدى قيادات جامعة مدينة السادات؟"

جدول (12)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة (ك2) وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

ن = 72

لعبارات محور " مهارات القيادة التحويلية "

الترتيب	النسبة المئوية	المجموع التقديري	ك2	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		البيان	رقم العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك		
1	%100.00	216	*40.31	%00.00	0	%00.00	0	%100	72	تشجع العاملين على الإبداع .	1
3	%93.98	203	*22.30	%00.00	0	%18.06	13	%81.94	59	تشجع على تجريب إستراتيجيات عمل جديدة.	2
5	%92.59	200	*31.88	%00.00	0	%14.00	16	%77.78	56	تتفتح نحو آراء وأفكار الآخرين .	3
1م	%100.00	216	*17.94	%00.00	0	%00.00	0	%100	72	تبدل قصارى جهده لتعزيز العاملين وتمكينهم حين تتوفر الفرصة لذلك .	4
4	%93.06	201	*15.12	%00.00	0	%20.83	15	%79.17	57	تعمل على تطوير العاملين وإلهامهم وتمكينهم.	5
1م	%100.00	216	*21.67	%00.00	0	%00.00	0	%100	72	تكن الإحترام للعاملين بصفاتهم الشخصية.	6
2	%99.54	215	*18.52	%00.00	0	%1.39	1	%98.61	71	تهتم باحتياجات العاملين الشخصية .	7
3م	%93.98	203	*16.88	%00.00	0	%18.06	13	%81.94	59	تقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للعاملين .	8

9	تشجع العاملين على المشاركة فى إتخاذ القرار.	72	%100	0	%00.00	0	%00.00	216	*12.74	%00.00	216	%100.00	م1
10	تستمتع للعاملين لتسهيل التواصل معهم .	72	%100	0	%00.00	0	%00.00	216	*22.77	%00.00	216	%100.00	م1
11	تحرص على بناء الثقة مع العاملين .	72	%100	0	%00.00	0	%00.00	216	*18.38	%00.00	216	%100.00	م1
12	توفر التعزيز الإيجابي للعاملين .	72	%100	0	%00.00	0	%00.00	216	*12.69	%00.00	216	%100.00	م1
13	تقدم أمثلة لمساعدة العاملين فى القيام بأعمالهم .	72	%100	0	%00.00	0	%00.00	216	*26.12	%00.00	216	%100.00	م1
14	توفر الموارد والمصادر الضرورية للمساعدة فى التعلم .	71	%98.61	1	%1.39	0	%00.00	215	*20.39	%00.00	215	%99.54	م2
15	تطلب من العاملين مهنية عالية.	72	%100	0	%00.00	0	%00.00	216	*14.74	%00.00	216	%100.00	م1

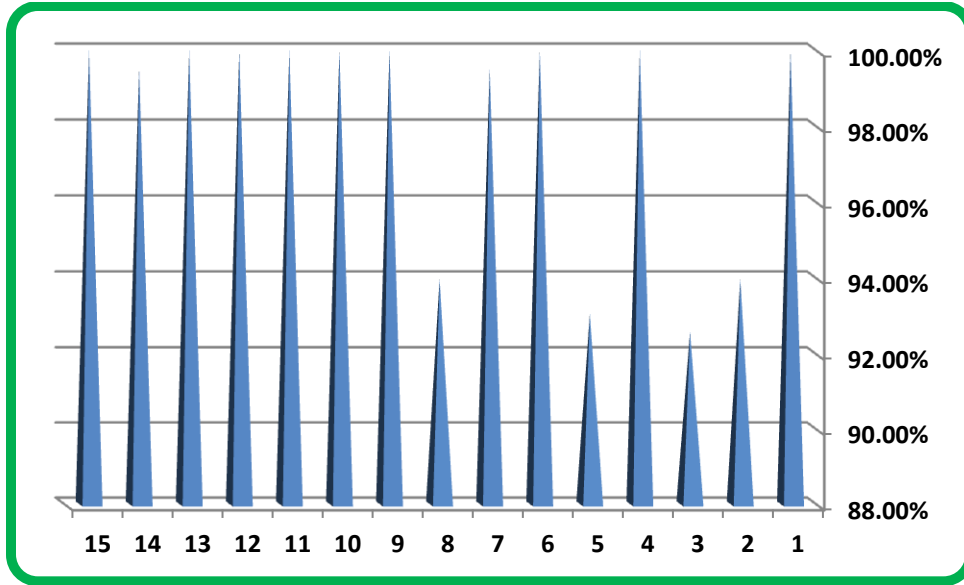
قيمة كا² عند مستوى دلالة (0.05) = 5.991

يتضح من جدول (12) أن التوصيف الإحصائي لأفراد عينة البحث حول المحور الثانى (المحور المادى) يشير إلى أن إستجابات العينة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وتراوح الوزن النسبي بين (92.59% : 100.00%).

كما يتضح من جدول (11) أن إستجابات عينة البحث فى عبارات المحور جاءت بنسبة مرتفعة , حيث تراوحت من (77.78% : 100%) وهى نسبة مرتفعة , تشجع العاملين على الإبداع , يبذل قصارى جهده لتعزير العاملين وتمكينهم حين تتوفر الفرصة لذلك , تحرص على بناء الثقة مع العاملين , تشجع العاملين على المشاركة فى إتخاذ القرار .

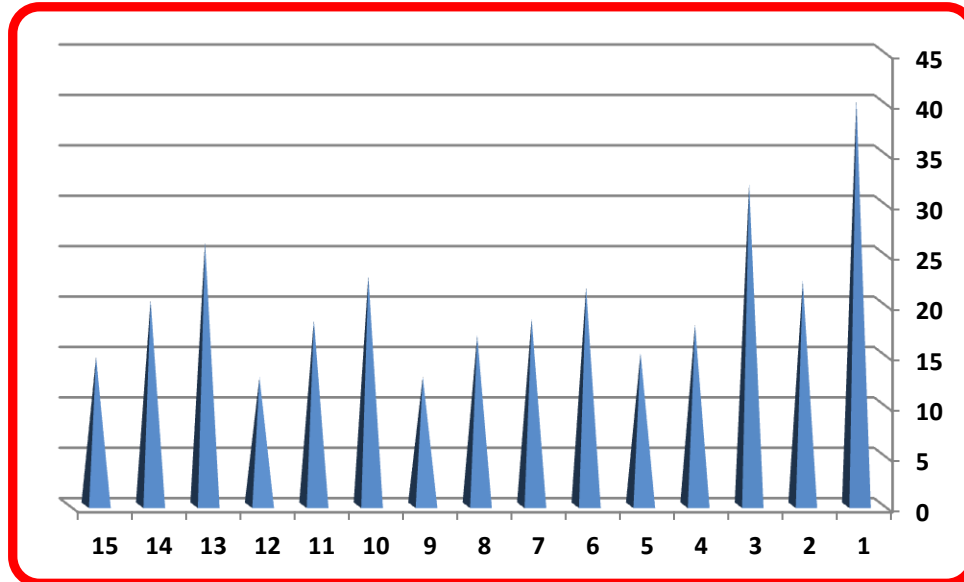
تعزو الباحثة ذلك إلى ان القيادة التحويلية تساعد القيادات فى تعزيز دافع الأداء لدى المرؤوسين وكذلك تشجعهم على الإبداع وبناء الثقة مع العاملين وتشجعهم على المشاركة فى إتخاذ القرار . وهذا يتفق مع دراسة شريف عباس (2017م) (9) حيث أوضحت أن القيادة التحويلية تساعد المديرين فى تعزيز دافع الإخلاص والتفانى فى العمل لدى العاملين , ويمتلكون إرادة قوية للإنجاز من أجل إحداث تغييرات إيجابية فى المنظمة .

وهذا يتفق مع دراسة بوليتير Politis, (2013) (16) حيث تشير الدراسة أن القيادة التحويلية تعنى دخول الأتباع إختباراً لمستقبل زاهر ينهض بالعمل , ويرتقى به من خلال تعزيز قناعات , وغرس القيم , وليس مجرد منع ظهور سلوكيات أمام الناس , مما يوفر مناخاً وظيفياً يتمتع بصحة إيجابية عالية , وذلك لأن المديرين يمتدحون السلوك الإيجابى ويثنون عليه , ويشجعون السلوك التعاونى أكثر من السلوك التنافسى والأناىة الذاتية , ويعطون أولوية لبناء مجموعة من القيم ويوجدون لدى العاملين الإستعداد للإنضباط وفق ما تقتضيه القيم المشتركة داخل المنظمة , ويحددون السلوكيات التى تتطلب تدخلهم الفورى لتعديلها , وذلك وفق معايير وضوابط إدارية .



شكل (3)

الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات محور مهارات القيادة التحويلية



شكل (4)

"كالمحسوبة" لكل عبارة من عبارات محور مهارات القيادة التحويلية

عرض نتائج التساؤل الثالث :

عرض نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور "ما هي القدرات الإبداعية لدى قيادات جامعة مدينة السادات؟"

جدول (13)

التكرار و النسبة المئوية وقيمة (كا) وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث
لعبارات محور " القدرات الإبداعية "

ن = 72

رقم العبارة	البيان	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		ن	النسبة المئوية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تشارك في وضع أهداف الكلية .	56	77.78%	16	14.00%	0	0.00%	200	92.59%	5
2	تعزز العمل التعاوني بين العاملين.	72	100%	0	0.00%	0	0.00%	216	100.00%	1
3	تحرص على إيصال المعلومات إلى العاملين.	72	100%	0	0.00%	0	0.00%	216	100.00%	1م
4	تلتزم بمواعيد الدورات وورش العمل والإجتماعات .	69	95.83%	3	4.17%	0	0.00%	213	98.61%	2
5	تراقب وتتابع إتزام العاملين بمواعيد الدوام .	42	58.33%	30	41.67%	0	0.00%	186	86.11%	7
6	تضع آليات ضبط ومتابعة دوام العاملين .	43	59.72%	29	40.28%	0	0.00%	187	86.57%	6
7	تلتزم بالتسلسل الهرمي في العمل.	56	77.78%	16	14.00%	0	0.00%	200	92.59%	5م
8	تلتزم بالقوانين الرسمية عند تحديد الموازنة.	69	95.83%	3	4.17%	0	0.00%	213	98.61%	2م
9	تحرص على إتقان العمل في أكمل صورته لتحقيق الأهداف .	72	100%	0	0.00%	0	0.00%	216	100.00%	1م
10	ترسم لنفسك أهدافا تنظيمية سامية تنصف بالرفعة والرقى .	72	100%	0	0.00%	0	0.00%	216	100.00%	1م
11	توزع المهام الإدارية وفق القدرة والكفاءة وتتابع عمل العاملين وتقيم آدائهم أول بأول.	57	79.17%	15	20.83%	0	0.00%	201	93.06%	4
12	تنتهج في إدارتك نهج التجديد والتطوير وترفض تكرار الذات.	29	40.28%	40	55.56%	3	4.17%	170	78.70%	8
13	تعقد إجتماعات دورية مع العاملين .	59	81.94%	13	18.06%	0	0.00%	203	93.98%	3
14	تهتم بالعمل الجماعي وتحرص على أخذ آراء العاملين .	72	100%	0	0.00%	0	0.00%	216	100.00%	1م
15	تتابع قضايا العاملين وترفع حاجات العاملين إلى المسؤولين وتتابع تنفيذها .	72	100%	0	0.00%	0	0.00%	216	100.00%	1م

قيمة كا² عند مستوى دلالة (0.05) = 5.991

يتضح من جدول (13) أن التوصيف الإحصائي لإستجابات أفراد عينة البحث حول المحور الثالث (محور التسهيلات) يشير إلى أن إستجابات العينة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05) وتراوح الوزن النسبي بين (78.70% : 100.00%) .

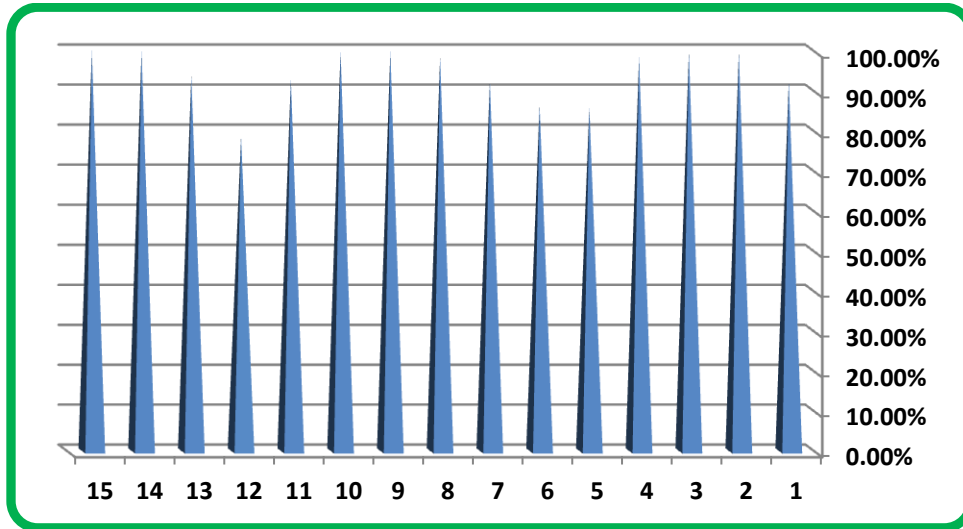
كما يتضح من جدول (13) أن إستجابات عينة البحث في أغلبية عبارات المحور جاءت بنسبة مرتفعة , حيث تراوحت من (77.78% : 100%) وهي نسبة مرتفعة , تحرص على إتقان العمل في أكمل صورته لتحقيق الأهداف , تهتم بالعمل الجماعي وتحرص على أخذ آراء العاملين , تعزز

العمل التعاونى بين العاملين , كما حصلت العبارات (5, 6 , 12) وهى على التوالى (58.33% , 59.72% , 40.28%) وهى نسبة ضعيفة .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه نتيجة للتغيرات الإدارية والاجتماعية والثقافية حول العالم قد ساهمت العولمة والتكنولوجيا ووسائل الإتصال فى تلك التغيرات فى جميع مناحى الحياة , ومن أهمها تطوير وتحديث العمليات والنظريات الإدارية داخل المؤسسات وقد أدت هذه التغيرات إلى ظهور نظريات جديدة فى القيادة سعيا إلى إيجاد نماذج قيادية فاعلة وقادرة على مواجهة المرحلة الجديدة التى يطالب الناس فيها بالتغيير , ومن أهم هذه النظريات القيادة التحويلية , وأن القيادة التحويلية تتناسب مع التغيير .

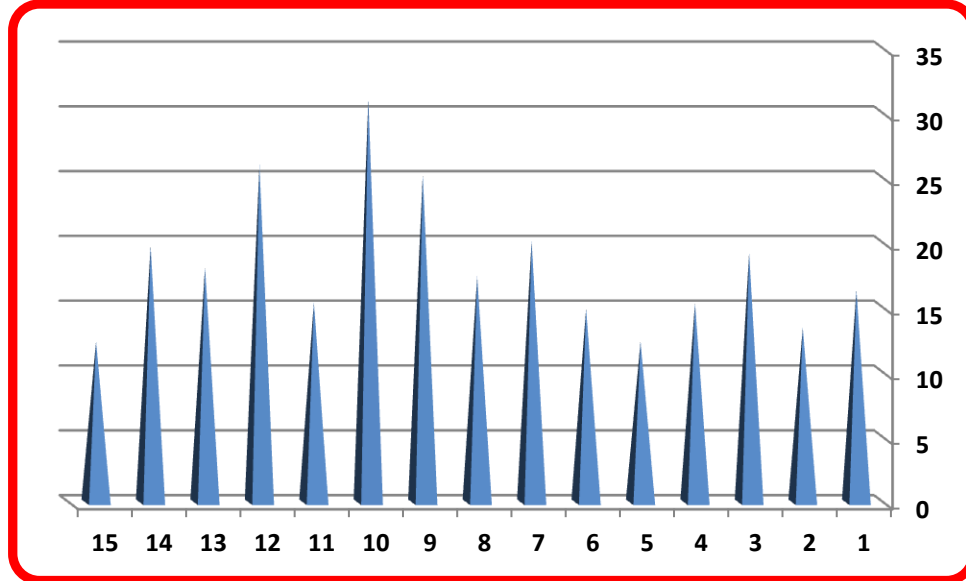
وأن القيادة التحويلية عملية ديمقراطية كاملة ويكون تبادل الأدوار فى القيادة بشكل دورى , بالإضافة إلى تبادل المناصب الإدارية , بحيث تكون الأدوار والمسؤوليات واضحة ومعلنة للجميع , ويتشارك أعضاء الهيئة الإدارية بالتخطيط للأعمال الهامة من فنية وإدارية .

وهذا يتفق مع دراسة غادة عبد الرحمن العنقرى (2014م) (13) حيث أوضحت الدراسة أن القيادة التحويلية تشجع على الإبداع الإدارى داخل المنظمات وذلك من خلال قيام المديرين والعاملون بالعمل معا فى تبادل الخبرات وعقد الأنشطة الإدارية المختلفة بهدف التطور المهنى والإدارى داخل المؤسسات , كما يشارك العاملين القادة ببرامج التدريب والصقل الإدارى والمهنى وجميع من فى المؤسسة يتعاون ويشارك فى المهام الإدارية المختلفة .



شكل (5)

الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات محور القدرات الإبداعية



شكل (6)

"كالمحسوبة" لكل عبارة من عبارات محور القدرات الإبداعية

الإستخلاصات والتوصيات :

الإستخلاصات :

من خلال إستجابات عينة البحث على الإستبيان قيد البحث ومن خلال المعالجات الإحصائية

للإستبيان قيد البحث إستخلص الباحث النتائج التالية :

1. توجد علاقة وطيدة بين إمتلاك قيادات الجامعة لسمات وخصائص القائد التحويلي وإمتلاك العاملين لمهارات وقدرات إبداعية فى العمل.
2. تساهم القيادة التحويلية فى إدارة قيادات الجامعة فى قدرات العاملين .
3. تساهم القيادة التحويلية لدى قيادات الجامعة فى تقديم أفكار جديدة لأساليب إنجاز العمل .
4. تساهم القيادة التحويلية فى زيادة الإنضباط الوظيفى داخل الجامعة .
5. تساعد القيادة التحويلية القادة فى الجامعة على الإرتقاء بمستوى العمل ومستوى العاملين داخل الجامعة.
6. تحرص القيادات على إتقان العمل فى أكمل صورته لتحقيق الأهداف .
7. تهتم القيادات بالعمل الجماعى وتحرص على أخذ آراء العاملين .
8. تعزز القيادات العمل التعاونى بين العاملين.
9. تشجع القيادات العاملين على الإبداع .

10. يبذل القيادي قسارى جهده لتعزيز العاملين وتمكينهم حين تتوفر الفرصة لذلك .
11. تحرص القيادات على بناء الثقة مع العاملين .
12. تشجع القيادات العاملين على المشاركة فى إتخاذ القرار.

التوصيات :

- من خلال الإستخلاصيات التى توصل إليها الباحث يوصى الباحث بالآتى :
1. أن يقوم القيادات بتفعيل إمتلاك القيادات داخل الجامعة للقدرات الإبداعية .
 2. عمل برامج ودورات تدريبية لتدريب القيادات على إمتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية .
 3. عمل برامج ودورات تدريبية لتدريب القيادات على الأساليب الإدارية الحديثة ومهارات القيادة التحويلية.
 4. عمل مؤتمرات بالجامعة تدعو فيها للقدرات الابداعية والقيادة التحويلية.
 5. تقديم حوافز لتشجيع القيادات الابداعية لجميع الفئات بالجامعة حوافز مادية ومعنوية وترقيات .
 6. عمل توعية اعلامية داخلية بالجامعة للقيادات التحويلية والابداع الادارى واهميته فى تحقيق اهداف الجامعة .
 7. ان ترتبط سياسة واستراتيجية ورسالة الجامعة بالابداع الادارى.
 8. نشر ثقافة القيادة التحويلية والابداع الادارى داخل قيادات الجامعة.

المراجع :

1. أحمد بنى عيسى (2011م) : أثر القيادة التحويلية على الأداء فى المؤسسات العامة فى الأردن , دراسة ميدانية , رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الأردنية , عمان , الأردن .
2. أحمد سالم العامرى (2014م) : السلوك القيادى التحويلى وسلوك المواطنة التنظيمية فى الأجهزة الحكومية السعودية , المجلة العربية للعلوم الإدارية , جامعة الملك سعود , المملكة العربية السعودية
3. بروس أفوليو (2014م) تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية (ترجمة : عبد الحكم الخزامى) , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة .
4. تركى عبد الرحمن سعد (2015م) : أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإدارى , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الملك سعود , الرياض .
5. خضير كاظم حمود (2015م) : السلوك التنظيمى , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , الأردن
6. سعد الدين إبراهيم (2014م) : الأسرة والمجتمع والإبداع فى الوطن العربى , مركز دراسات

الوحدة العربية ، بيروت ، لبنان .

7. سعيد الغامدى (2011م) : القيادة التحويلية فى الجامعات السعودية : مدى ممارستها وإمتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .

8. سيد الهوارى (2009م) : ما بعد المدير الفعال ؟ القائد التحويلي ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.

9. شريف عباس (2017 م) سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

10. عادل زايد (2012 م) : تحليل تاثير القيادة فى تنمية العاملين ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مج 6 .

11. عايد أحمد الخوالدى (2017م) : درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس فى جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية ، مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة .

12. عبد الرحمن أحمد هيجان (2015م) : المدخل الإبداعى لحل المشكلات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، مركز الدراسات والبحوث ، الرياض .

13. غادة عبد الرحمن العنقرى (2014 م) : علاقة السلوك القيادى بالإبداع الإدارى للمرؤوسين ، دراسة إستطلاعية على موظفى الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

14-Aku,A.Balci(2013) : Organizational commitment and transformational leadership in high schools,Journal of new Sciences Academy,Vol(4),no.(4).

15-A volio, B., Dvier, T. and shamir , B.(2012): Impact of transformational leadership on follower development and performance : a filed eXperiment , Academy of Management Journal,vol.45,no.4

16-Politis,J., (2013):Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self managed teams : the consequences for performance, Leadership and Organization Development Journal,Vol.3,no 4

17- Roberts,N.C.(2010) : Transformation leadership, Human Relations.

ملخص البحث

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بجامعة مدينة السادات

م.د/ نعمة أبوزيد جمعة جادالله

مشكلة البحث المؤسسات على إختلاف أنواعها تواجه العديد من المشاكل التي تتطلب من القيادان ضرورة فى التقليل من الإعتماد على المنهج التقليدى ومحاولة توظيف المنهج الإبداعى وأن الإبداع الإدارى يعد عاملا أساسيا للتجاوب مع المتغيرات المتلاحقة والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة , وأن حاجه المؤسسات للإبداع الإدارى حاجه ملحه تفرضها التغيرات . يهدف البحث إلى معرفة خصائص وسمات القيادات التحويلية لدى قيادات جامعة مدينة السادات , مهارات القيادة التحويلية لدى قيادات جامعة مدينة السادات , القدرات الإبداعية لدى قيادات جامعة السادات , تساؤلات البحث ماهى خصائص وسمات القيادة التحويلية وماهى مهارات القيادة التحويلية وماهى القدرات الإبداعية لدى قيادات جامعة مدينة السادات . منهج البحث إستخدمت الباحثة المنهج الوصفى مجتمع البحث من قيادات جامعة مدينة السادات وتشمل عمداء وعددهم 11 ووكلاء وعددهم 31 ورؤساء الأقسام وعددهم 74 لعدد 11 كلية بجامعة مدينة السادات وعددهم 116 فردا , وحيث جاءت العينة الأساسية بواقع (72) فردا , (6) عمداء , (23) وكلاء الكليات , (43) رؤساء الأقسام , وحيث جاءت العينة الإستطلاعية بواقع (19) فردا , (2) عمداء , (6) وكلاء الكليات , (11) رؤساء الأقسام . وتم إختيار العينة بالطريقة الطبقية العمدية من فئات مجتمع البحث .

Abstract**Transformational leadership and its relationship to administrative creativity at Sadat City University**

Dr. Nima Abu Zaid Juma Jadallah

The research problem: Institutions of all kinds face many problems that require leaders to reduce dependence on the traditional approach and try to employ the creative approach, and that administrative creativity is a key factor in responding to the successive variables, which requires the availability of an environment An administration that encourages it and makes it an inherent and renewable phenomenon, and that the institutions' need for administrative innovation is an urgent need imposed by changes. The research aims to know the characteristics and attributes of transformational leaders among the leaders of Sadat City University, and the skills of transformational leadership among the leaders of Sadat City University. The creative abilities of the leaders of Sadat University, the research questions: What are the characteristics and characteristics of transformational leadership, what are the skills of transformational leadership, and what are the creative abilities of the leaders of Sadat City University. Research Methodology The researcher used the descriptive approach. The research community consisted of the leaders of Sadat City University, including 11 deans, 31 deans, and 74 heads of departments. For 11 faculties at the University of Sadat City, and their number is 116 individuals, and where the basic sample came in at (72) individuals, (6) deans, (23) deans of faculties, (43) heads of departments, and where the exploratory sample amounted to (19) individuals, (2) Deans, (6) Vice Deans of Faculties, (11) Heads of Departments. The sample was chosen by the deliberate stratified method from the categories of the research community