

## فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي لدى عينة من مديري الإدارات التعليمية

د. أحمد السيد عبد المنعم  
مدرس الصحة النفسية والإرشاد النفسي  
كلية التربية - جامعة عين شمس

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بحث الدور الوسيط للمناخ المؤسسي في العلاقة بين فاعلية الذات، وسمات القيادة لدى عينة من مديري الإدارات التعليمية، وكذلك التعرف على الفروق في فاعلية الذات والمناخ المؤسسي وسمات القيادة لكل من الذكور والإناث، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٣) من القيادات في الإدارات التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأدوات الدراسة تتمثل في مقياس فاعلية الذات (إعداد: الباحث)، وسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي (إعداد: الباحث)، ووقد أظهرت النتائج أن المناخ المؤسسي الإبداعي (متغير وسيط)، يتوسط العلاقة بين فاعلية الذات (متغير مستقل) وسمات القيادة (متغير تابع). كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في كل من مقياس (فاعلية الذات - المناخ المؤسسي الإبداعي - سمات القيادة).

الكلمات المفتاحية: فاعلية الذات، سمات القيادة، المناخ المؤسسي الإبداعي، مديرو الإدارات.

## فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي لدى عينة من مديري الإدارات التعليمية

د. أحمد السيد عبد المنعم

مدرس الصحة النفسية والإرشاد النفسي

كلية التربية - جامعة عين شمس

### مقدمة:

ترتبط فاعلية الذات بالإنجازات الأكاديمية والحياتية، وتعتبر جزءاً مهماً وأصيلاً للصحة النفسية للفرد، كما تمثل عاملاً مثيراً لتحفيز دافعية الأفراد علي العمل والإنجاز والإبداع. أن درجة قناعة الفرد بفاعليته الذاتية تؤثر سلباً أو إيجاباً في تكوين مفهوم الذات لديه، بما ينعكس على أداء المهام ودرجة مثابته وبذل الجهد، فإن فاعلية الذات المنخفضة قد تُصيب سلوك الفرد بالشلل والإعاقة، وتدفعه إلى أن يعيش عاجزاً عن تحقيق أية إنجاز يحققه لنفسه؛ مما يصيبه بفقد القدرة التي تدفعه إلى بذل الجهد والعمل لمواصلة الحياة (هيثم الزبيدي، ٢٠١١، ٥٧٦-٥٧٧)؛ وبالرغم من بساطة فكرة ومفهوم فاعلية الذات إلا أنها جزءاً لا يتجزأ من شخصية الفرد، ولها بالغ الأثر في أداء كافة المهام، لذلك فقد وجه الباحثون اهتمامهم نحو دراستها، فهي نظام معقد من العواطف والاتجاهات والقيم والمعتقدات، تجعل الفرد يستطيع - من خلال نظامه الذاتي- ممارسة التحكم في أفكاره ومشاعره وأفعاله، ويكون سلوكه نتاج لتفاعل نظامه الذاتي مع مصادر ومؤثرات البيئة الخارجية التي يتأثر بها (Pajares, 1996, 1).

ولأن فاعلية الذات إحدى موجهاً السلوك فالفرد الذي يؤمن بقدراته يكون أكثر نشاطاً وتقديراً لذاته، ويشعر بقدراته علي التحكم في البيئة وتؤثر فاعلية الذات في أنماط وسمات القيادة حيث يؤثر إدراك الأفراد لفاعلية الذات علي أنواع الخطط التي يضعونها ولهم القدرة علي اكتساب مهارات شخصية وإدارة ذواتهم بنجاح، وذلك من صميم سمات القيادة. وتلعب القيادة دوراً حيوياً ومهماً في حياة الجماعات، فالقائد هو المسئول عن تنسيق جهود الأعضاء، وتحفيزهم وتحسين أدائهم بما يحقق أهداف الجماعة، والقائد لا يولد في لحظة وإنما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد.

## ◆ فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي ◆

ويمكن استخدام الأفراد والجماعات في تحقيق العديد من الأهداف التي ترتقي بالمؤسسات، ومن هذه الأهداف خلق مناخ مؤسسي يتميز بالإبداع؛ والمناخ المؤسسي أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات ليس فقط في تحقيق أهدافها ولكن أيضاً في تحقيق الإبداع الذي أصبح مطلباً أساسياً من أجل مواكبة كافة المستجدات، والنهوض بمستوى أداء المؤسسات والعاملين فيها، ويُعطي للمؤسسة القدرة على المنافسة والوصول إلى الأداء المثالي.

يسعى البحث الحالي إلى تحديد العلاقة بين فاعلية الذات، وسمات القيادة ومدى تأثيرهما على تحقيق المناخ المؤسسي الإبداعي.

### مشكلة البحث:

تحتاج المؤسسات التعليمية إلى مديرين وقادة مؤهلين قادرين علي الإدارة والقيادة والأداء الجيد، فالقيادة في هذه المناصب ركن أساسي وعنصر فعّال في العملية التعليمية بأكملها، ومن ثم لا بد من توافر المناخ والظروف المناسبة التي تجعلهم قادرين علي القيادة والإدارة. وتعد فاعلية الذات من المتغيرات المهمة التي توجه سلوك الأفراد وتساعدهم علي التقدم وتحقيق غاياتهم، فمعتقدات الفرد حول قدراته وإمكاناته تجعله قادراً علي التحكم في البيئة من حوله وبيئة ومناخ العمل بالتبعية.

وتلعب فاعلية الذات دوراً مهماً في القيادة وامتلاك سمات القيادة حيث إن القيادة التربوية تلعب دوراً بارزاً في قيام جميع العاملين المؤسسات التربوية بواجباتهم، وتُعد القيادة التربوية إحدى وسائل التواصل، والتوجيه، واتخاذ القرارات، وتعد هي الركيزة التي تُبني عليها أي عملية؛ لذا يظهر الاهتمام بالقيادة التربوية، وسمات القائد في هذا المجال فإذا نجح القائد في تأدية دوره وتحفيز العاملين في المؤسسة؛ وقام القائد بتهيئة المناخ المحفز للعمل ترتب علي ذلك نجاح المؤسسة. وهذا ما يتفق مع دراسة كل من Carleton, Barling & (Klimoski & Amos, 2012; Trivisonno 2018) كما أشارت دراسة كل من (Muff, 2012) إلى أنه على الرغم من أن الأفراد عينة الدراسة كشفوا عن معرفتهم بعد تخرجهم بقضايا وإجراءات العمل، إلا أنهم لا يشعرون بأنهم قادرون على القيادة؛ وبالتالي لا يشعرون بفاعليتهم الذاتية.

## د. أحمد السيد عبد المنعم

وهذا بالإضافة إلى أن بعض الدراسات أشارت إلى الدور الذي تلعبه الفاعلية الذاتية في تنمية تطوير سمات القيادة منها دراسة: (Chemers et al., 2000; Paglis, 2010) فأشارت بأن تنمية سمات القيادة عند الأفراد يبدأ حين يحصل الفرد على مستوى مناسب من الوعي بالذات والثقة بالنفس، ومن ثم المبادرة والمثابرة؛ فيتحقق لدى الفرد الفاعلية الذاتية فيشعر باستحقاقه للقيادة.

كما أشارت نتائج دراسة كل من (Heinze, Shapira, Rogers, & Senker, 2009) أن الإنجازات الإبداعية مرتبطة بحجم فريق العمل، والمناخ المؤسسي، وتقديم رعاية مستمرة للأفراد للوصول في الوقت المناسب إلى المهام المطلوب تحقيقها، وكما ارتبطت بنظام القيادة ومرونته.

فارتبطت فاعلية الذات بسمات القيادة، وعدة مفاهيم أخرى من أبرزها المناخ المؤسسي خاصة الإبداعي حيث يتأثر المناخ المؤسسي بالعديد من العوامل ذات الصلة الوثيقة بالبيئة المؤسسية من أبرزها القائد، وما يمتلكه من سمات للقيادة التي تتأثر بشكل غير مباشر بفاعلية الذات (Kundu, K. 2007).

وبناء على ما سبق يحاول البحث الإجابة على الأسئلة التالية:

١. هل توجد مطابقة للنموذج المقترح للعلاقة بين فاعلية الذات (متغير مستقل) والمناخ المؤسسي الإبداعي (كمتغير وسيط) وسمات القيادة (متغير تابع)، لدى عينة من القيادات التربوية؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مقياس الفاعلية الذات تبعاً لاختلاف النوع (ذكور - إناث)؟
٣. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مقياس المناخ المؤسسي الإبداعي تبعاً لاختلاف النوع (ذكور - إناث)؟
٤. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مقياس سمات القيادة تبعاً لاختلاف النوع (ذكور - إناث)؟

## ◆ فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي ◆

### أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلي:
- بحث الدور الوسيط للمناخ المؤسسي في العلاقة بين فاعلية الذات، وسمات القيادة لدى عينة من القيادات التربوية.
  - التعرف على الفروق في فاعلية الذات والمناخ المؤسسي وسمات القيادة لكل من الذكور والإناث من القيادات التربوية.

### أهمية البحث:

#### الأهمية النظرية:

- يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية المتغيرات التي يتناولها، ففي ظل التطور الذي يشهده العصر الحالي في جميع المجالات يزيد الاهتمام بمفهوم فاعلية الذات لأنها مكون أساسي لصحة الفرد النفسية.
- أهمية سمات القيادة خاصة لمديري الإدارات التعليمية، حيث يقع على عاتقهم مسئولية كبيرة في إدارة العملية التعليمية، وتنظيمها من خلال إدارتهم الفعالة لمؤسساتهم.
- إلقاء الضوء علي مفهوم المناخ المؤسسي وإبعاده وكيفية تكوين مناخ مؤسسي إبداعي وعلاقة ذلك بسمات القيادة.

#### الأهمية التطبيقية:

- إعداد مقياس سمات القيادة ومقياس فاعلية الذات والمناخ المؤسسي الإبداعي.
- إمكانية بناء برامج تدريبية من شأنها تنمية سمات القيادة لدي عينات أخرى من فئات المجتمع.
- إمكانية بناء برامج إرشادية لتنمية مفهوم الذات لدي طلاب الجامعات، وغيرهم من الفئات المجتمعية.

### خلفية نظرية ودراسات سابقة

#### ١- فاعلية الذات:

خلال العقد الماضي، تمت دراسة فاعلية الذات على نطاق واسع، وقد تم تعريفها على أنها معتقدات الفرد عن مدى فاعليته تظهر من خلال الإدراك المعرفي للقدرات الشخصية

## د. أحمد السيد عبد المنعم

والخبرات المتعددة سواء المباشرة أو غير المباشرة، ولذا فإن الفاعلية الذاتية يمكن أن تحدد المسار الذي تتبعه كإجراءات سلوكية، أما في صورة ابتكارية أو نمطية.

يؤكد باندورا أن الاعتقاد الذاتي Self - belief فرع من فروع فاعلية الذات يؤثر على السلوك من أربعة جوانب تحدد في اختيار السلوك ومقدار المجهود الذي يبذله الشخص في مهمة معينة وانفعالات الشخص، بالإضافة إلى أنماطه الفكرية، وكيف يرى الشخص السلوكيات، هذا وتعد فاعلية الذات للاختبارات التي يقوم بها الفرد أكثر فاعلية من النتائج المتوقعة والمعارف محدداً والمهارات الحقيقية التي تلائم السلوك (Carter,2001,5).

وتعددت تعريفات فاعلية الذات فعرّفها البعض "أنها مجموعة من الأحكام الصادرة عن الفرد، والتي تعبر عن معتقداته حول قدرته علي القيام بسلوكيات معينة ومرئية في التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة وتحدي الصعاب، ومدى مثابته لإنجاز المهمة المكلف بها" (Banadura,1997).

وقد ناقش "باجارس Pajares "ميول ذوي فاعلية الذات المنخفضة إلى التفكير في أشياء ذات صعوبة أكبر بكثير مما عليها في الواقع، وربما يعاني هؤلاء من القلق في طرق حلول المشكلات بشكل أكبر مقارنة بذوي فاعلية الذات المرتفعة الذين يشعرون بالثقة والفاعلية عند مواجهتهم المشكلة، وتؤثر فاعلية الذات على الكيفية التي يفكر ويشعر ويتصرف بها الأفراد، فغالباً ما يعزو الأفراد ذوو الفاعلية المرتفعة الفشل في المهام الصعبة إلى المجهود غير الكافي في حين يرجع الأفراد ذوي معتقدات الفاعلية المنخفضة إلى القدرة الناقصة أو الضعيفة (Pajares,1996).

وانتقد تشين وجولي وإيدن هذه الصيغة لتضييق نطاق تركيز الباحثين، الذين وضعوا مفهوم فاعلية الذات على أنها مهمة محددة أو بناء يشبه الحالة.

في الآونة الأخيرة، أصبح الباحثون مهتمين بالبعد العام فتجسد فاعلية الذات العامة الاختلافات بين الأفراد في ميلهم إلى رؤية أنفسهم على أنهم قادرون على تلبية متطلبات المهام في مجموعة واسعة من السياقات. لذلك، يمكن افتراض أن فاعلية الذات العامة هو الإيمان بقدرة الفرد على الأداء عبر المواقف المختلفة (Burman, R,2008).

أبعاد فاعلية الذات: تنطوي فاعلية الذات عند باندورا (Bandura, 1997:19) على ثلاثة أبعاد وهم:

## فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي

### أولاً: قدرة الفاعلية Magnitude :

يختلف هذا العامل تبعاً لطبيعة أو صعوبة الموقف وتتضح قدرة الفاعلية بصورة أكبر عندما يكون المهمة مرتبة وفقاً لمستوي الصعوبة والاختلافات بين الأفراد في توقعات الفاعلية، ويمكن تحديد ذلك بالمهام البسيطة المتشابهة ومتوسطة التعقيد، ولكنها علي الأغلب تتطلب مستوى من الأداء الشاق.

ويذكر بانديرا في هذا الصدد أن طبيعة التحديات التي تواجه الفاعلية الشخصية يمكن الحكم عليها بمختلف الوسائل، كمستوى الإلتقان وبذل الجهد، والدقة، والانتاجية، والتهديد، والتنظيم الذاتي المطلوب علاوة على التنظيم الذاتي، وهكذا لم يعد الأمر مجرد إنجاز عمل بعينة عن طريق الصدفة، بل أصبح ما يمتلكه الفرد من الفاعلية الإنجاز تلك الأعمال بطريقة منظمة وموجهة ومجاهبة مختلف حالات العدول عن الأداء.

### ثانياً : العمومية Generality :

وتعني انتقال توقعات الفاعلية إلي مواقف مشابهة، فغالباً ما يعمم الأفراد إحساسهم بالفاعلية في المواقف المشابهة للمواقف التي يتعرضون لها. وتتحدد العمومية من خلال مجالات الأنشطة المتسعة في مقابل الحالات المحددة، وأنها تختلف وفقاً لعدد من الأبعاد تتمثل في درجة تشابه الأنشطة، والطرق التي تعبر بها عن الإمكانيات أو القدرات السلوكية، والمعرفية والوجدانية، ومن خلال التفسيرات الوصفية للمواقف، وخصائص الشخص المتعلقة بالسلوك الموجه (Bandura,1977).

### ثالثاً : القوة Strength :

يشير بانديرا أن "القوة تتحدد في ضوء خبرة الفرد ومدي ملائمتها للموقف، وأن امتلاك الفرد لتوقعات مرتفعة يمكنه من المثابرة في العمل، وبذل جهد أكثر في مواجهة الخبرات الشاقة؛ مما يؤكد علي أن الشعور بالفاعلية الشخصية تُعبر عن المثابرة العالية والقدرة المرتفعة التي تُمكن من اختيار الأنشطة التي تؤدي إلي النجاح.

### واقترح الباحث الأبعاد الآتية:

المثابرة والمبادرة في سياق فاعلية الذات، تُفهم المبادرة والمثابرة على أنهما سمتين مهمتين تسهمان في تعزيز أداء الفرد وتحسين قدرته على تحقيق الأهداف وتحقيق النجاح.

(Duckworth et al,2007)

#### المبادرة:

المبادرة تعني القدرة على اتخاذ الخطوة الأولى أو العمل بدون انتظار توجيهات خارجية. الشخص الذي يتمتع بالمبادرة يكون قادراً على التفكير بشكل استباقي، واتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق الأهداف دون الحاجة إلى إرشادات دقيقة. يشمل ذلك القدرة على تحديد الفرص، والتحفيز ذاتياً، والتفكير الإبداعي في العمل، والاستعداد لتحمل المسؤولية وتحقيق التغيير عند الضرورة.

#### المثابرة:

المثابرة تشير إلى القدرة على الاستمرار في العمل بجهد، والتفاني في تحقيق الأهداف على المدى الطويل رغم التحديات والصعوبات. يتضمن ذلك الالتزام بالهدف، والقدرة على التحمل والتغلب على العقبات، والاستمرار في السعي نحو التحسين، وتحقيق النجاح على المدى الطويل. في إطار فاعلية الذات، يعتبر الاجتماع بين المبادرة والمثابرة مفتاحاً لتحقيق التنمية الشخصية وتحسين الأداء الفردي. تُعتبر هاتان الصفتان مكملتين لبعضهما البعض، حيث يمكن للمبادرة أن تبدأ الرحلة وتعطي الدافع الأولي، بينما تساعد المثابرة في الاستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

#### مصادر فاعلية الذات :

الإجازات الإدائية: ويقصد بها التجارب والخبرات التي يقوم بها الفرد . وللإجازات الأدائية تأثير خاص لكونه يعتمد علي الخبرات التي يمتلكها الفرد، فالنجاح عادة ما يرفع توقعات الفاعلية بينما الإخفاق المتكرر يخفضها، وبعد أن يتم تحقيق فاعلية ذاتية مرتفعة من خلال النجاحات المتكررة فإن الأثر السلبي للفشل العارض عادة ما يتناقص، بل الإخفاقات العارضة.

الخبرات البديلة: الخبرات البديلة هي تعلم الفرد بالنموذج وملاحظة الآخرين، فالأفراد يستخدمون ملاحظاتهم للآخرين لتعزيز فاعليتهم الخاصة.

الإقناع اللفظي: حديث الذي يتعلق بخبرات معينة للآخرين والاعتناع بها من قبل الفرد أو المعلومات التي تأتي الفرد لفظياً عن طريق الآخرين، وهو قد ما يكسبه نوع من الترغيب في الأداء أو العمل، ويؤثر على سلوك الشخص أثناء محاولته لأداء (Bandura, 1997).



## ◆ فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي ◆

يعمل الإقناع اللفظي على رفع فاعلية الذات أو خفضها، ولكي يتحقق ذلك ينبغي أن يثق الشخص بالقائم على الإقناع وبالنصائح أو التحذيرات التي تصدر عنه، وأن يكون النشاط الذي نُصح الفرد بأدائه ضمن حصيلة هذا الفرد السلوكية، وذلك لا لأنه يوجد إقناع لفظي يستطيع أن يغير حكم شخص على فاعليته الذاتية، وقدرته على القيام بعمل يستحيل أدائه في ظل مقتضيات الموقف الفعلي (جابر، ١٩٨٦، ٤٤١).

الحالة النفسية والفسولوجية: أي العوامل الداخلية فهي تعتبر محددات للفرد ما إذا كان يستطيع إنجاز أم لا، والحالة النفسية والفسولوجية هي مصدر للحكم على فاعلية الذات (حسن، ٢٠٠٥).

إن وسائل تحسين فاعلية الذات ثمة خمس استراتيجيات يُمكن تعليمها بمساعدة الفرد على حل المشكلات، وهذه الاستراتيجيات هي: ١- محادثة النفس خلال المشكلات. ٢- التساؤل عما نعرفه وما نحتاج إلى اكتشافه. ٣- طرح الأسئلة. ٤- تصور العلاقات. ٥- استنتاج النتائج.

**وبناء على ما سبق** يتضح أن فاعلية الذات منحي من مناحي الشخصية المتكاملة الإيجابية، ويرى الباحث أن بُعدي المثابرة والمبادرة هما الأكثر ملائمة للدراسة الحالية؛ فهما لا يُمثلان أبعاد الفاعلية الذاتية فحسب، بل هما أيضاً مهارة من مهارات القيادة الفعّالة؛ لذا تم الاعتماد على تلك البعدين في بناء مقياس الفاعلية الذاتية.

### ٢- سمات القيادة

القيادة هي الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود. وعرف ( Chmeil ، ٢٠٠٠ : ٣١٢ ) القيادة بأنها: "عملية يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعة باتجاه الأهداف التنظيمية".

وبالرغم من تعدد التعاريف والمفاهيم التي قدمها الباحثون للقيادة، إلا أنه لا يوجد حتى الآن اتفاق محدد للقيادة، أو حتى اتفاق عام على كلمة القيادة ومكوناتها، ويركز الباحثون على اعتبار أن القيادة هي محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف، وذلك باعتبار القيادة كعملية، إلا أن باحثين آخرين يرون أنه ليس هناك اتفاق على أن القيادة تعني

## د. أحمد السيد عبد المنعم

العملية المعقدة الناتجة عن التفاعل المستمر بين القائد، المرؤوسين، الموقف، ويركزون في تعريف القيادة على جوانب عديدة مثل: الشخصية، السمات الطبيعية، سلوك القادة وغيرها. ويمكن تعريف السمات القيادية بأنها/ الجزء الثابت والهادف من الشخصية والتي تشير إلى النمط السلوك المستمر والمُعْتاد في العملية التي يتم عن طريقها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من خلال تأدية الأدوار والمسئوليات والمهارات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة المأمول تحقيقها.

وركزت الأبحاث على أنماط القيادة والعوامل المؤثرة في تحديد النمط القيادي ومن هذه العوامل:

- شخصية القائد: لكل قائد سمات شخصية وقدرات ومهارات يتميز بها عن الآخرين، وبذلك يختلف أسلوبه في التفاعل مع الآخرين ومعاملتهم وبالتالي؛ اختلاف نمط القيادة المُتبع.

- حجم المؤسسة: يختلف نمط القيادة في المؤسسات الكبيرة، والتي تنمو بشكل مستمر ويزداد عدد العاملين فيها بشكل دائم، عنها في المؤسسات الصغيرة.

- درجة التفاعل والتواصل.

- شخصية المرؤوسين.

- أهداف المؤسسة وطبيعة العمل.

- مستوى صنع واتخاذ القرار.

تعددت نظريات القيادة ومن أبرز هذه النظريات النظرية الموقفية، النظرية الوظيفية وغيرها من النظريات، ولعل أهم نظرية منهم هي نظرية السمات والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسمات القيادة.

وتركز نظرية السمات على دراسة شخصية القائد وسمات القيادة وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، وقد قامت نظرية السمات في أول الأمر على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف والثقافة ويلاحظ أن السمات والخصائص والقدرات التي تميز القائد تختلف من جماعة إلي أخرى حسب وظيفتها وظروفها الاجتماعية.

## ◆ فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي ◆

ولقد أسفرت نتائج البحوث والدراسات عن سمات القائد الجيد من أهمها:  
(Northouse,2018)

- السمات الجسمية: كالطول، والوزن، والحيوية، والنشاط.
- السمات العقلية: كالذكاء والمعرفة وسعة الأفق وبعد النظر والقدرة على التنبؤ والطلاقة اللفظية.
- السمات الانفعالية: كالثبات الانفعالي وقوة الإرادة والنضج الثقة بالنفس وضبط وإدارة الذات.
- السمات الاجتماعية: كالقدرة على التواصل ومراعاة المشاعر والانبساطية والقدرة على خلق روح معنوية عالية في مكان العمل.
- سمات عامة: كالمحافظة على الوقت والمظهر العام والأمانة وحسن السمعة والتمسك بالقيم الإنسانية والتواضع.

اقترحت الأبحاث سمات عديدة للقيادة منها: (Carl,2015)

- مهارة فنية: وتتحدد في بعض المهام التي في متناول اليد.
- الإلهام: فالجاذبية للآخرين والقدرة على الاستفادة من هذا التقدير لتحفيز الآخرين.
- التعاون: فالعمل بشكل جيد مع الآخرين.
- التفاؤل: فقلة قليلة من المتشائمين يصبحون قادة.
- رفض الحتمية: الإيمان بقدرة المرء على "إحداث فرق".
- القدرة على تشجيع ورعاية المرؤوسين.
- القدوة: فقد يتبنى القادة شخصية تُلخص مهمتهم ويقودون بالقدوة.
- معرفة الذات.
- الوعي الذاتي: وتتحدد في القدرة على "قيادة" المرء نفسه قبل قيادة الأخر.
- الوعي بالبيئة: القدرة على فهم البيئة التي يقودونها وكيف يؤثر فيها ويتأثرون بها.
- التعاطف: فهم ما يقوله الآخرون، بدلاً من الاستماع إلى كيف يقولون الأشياء.
- النزاهة: تكامل الأفعال الخارجية والقيم الداخلية.
- روح الدعابة: يعمل الناس بشكل أفضل عندما يكونون سعداء.

## د. أحمد السيد عبد المنعم

اقترح بورمان وإيفانز في ٢٠٠٨ سمات القائد الناجح

- الريادة بالقدوة بما يتوافق مع القيم الأساسية للشركة.
- بناء ثقة واكتساب ثقة الأشخاص الذين يعملون معهم.
- السعي باستمرار لتحسين أساليب وفاعلية القيادة.
- إبقاء الناس على اطلاع.
- تحمّل المسؤولية عن أفعالهم ومحاسبة الآخرين على أفعالهم.
- إشراك الناس والبحث عن آرائهم والاستماع بفاعلية إلى ما يقولونه وتمثيل هذه الآراء بصدق.

- الوضوح بشأن ما هو متوقع، وتقديم ملاحظات حول التقدم.
- إظهار التسامح مع اختلافات الناس والتعامل مع قضاياهم بإنصاف.
- تقدير وتقدير الناس لمساهماتهم وأدائهم.
- موازنة البدائل، مع مراعاة التأثيرات قصيرة وطويلة المدى ثم الحزم في القرارات التي يتخذونها.

ويمكن تصنيف سمات القيادة إلي: (John Fleenor, 2006)

### ١. الصفات الفردية والشخصية ومنها:

- المعرفة والشعور بالذات، والثقة بالنفس، والحياة والرغبة في القيادة، المعيارية الأخلاقية، الموثوقية، والاتساق في الإجراءات، وتطوير مفهوم القيادة الذاتية، والذي يتضمن نظاماً للأفكار عن نفسي بصفتي القائد ودوره القيادي في التفاعل مع الآخرين.
٢. الصفات التنظيمية والإدارية: مواجهة المستقبل والرؤية والحساسية للموقف ومرور القدرة على تكوين فريق والقدرة على التنظيم مجموعة لحل مهمة، والقدرة على التحكم في نتائج الأنشطة المشتركة، والشكر والتشجيع، والاستعداد الدعم في الأوقات الصعبة.
٣. الصفات الاجتماعية والنفسية: العلاقات الشخصية الحساسة، القدرة على فهم احتياجات الآخرين الناس، والكفاءة التواصلية، والقدرة على الإبداع.

## ◆ فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي ◆

وبعد الاطلاع على هذه التصنيفات اقترح الباحث تصنيف سمات القيادة إلى الأبعاد التالية:

- البعد الأول: إدارة الذات.
- البعد الثاني: مهارات التواصل.
- البعد الثالث: إدارة المشكلات.
- البعد الرابع: مهارات استشارية.

### ٣- المناخ المؤسسي

يُعد المناخ المؤسسي بشكل عام مجالاً خصباً للدراسة لتتوزع مكوناته وعناصره وتأثيره على المناخ العام للعمل ومن ثم الإنتاجية والتقدم. ووفقاً لـ Fronthand و Gilmer ، "يتألف المناخ من مجموعة من الخصائص التي تصف مؤسسة ما ، وتميزها عن المؤسسات الأخرى " .

وفقاً لكامليل ، "يمكن تعريف المناخ المؤسسي التنظيمي على أنه: "مجموعة من السمات الخاصة بمنظمة معينة والتي قد يتم اشتقاقها من الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها".

ويُمكن أن يشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد داخل المؤسسات وهذا المناخ تحكمه القوانين والقرارات واللوائح إضافة إلى المبادئ والأخلاقيات التي تنظم العمل في المؤسسات.

ويقصد بمناخ العمل في أي جهة عمل بأنه: "حصيلة مجموع العلاقات السائدة في هذه المؤسسة بين الأفراد وبعضهم، وبينهم وبين إدارة المؤسسة، أي أن مناخ العمل يتحدد من مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين مجموعة أو بين جميع العمال والمؤسسة، بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات والنظم والمبادئ، والقوانين المنظمة للعمل.

ويُعد المناخ المؤسسي خاصية تنظيمية تصف الأحوال العامة في المؤسسة والتي في جوهرها محددات تنظيمية، كما يُعد أيضاً حالة فردية لأنه يشتمل على خصائص تميز المؤسسة عن غيرها.

ويتأثر المناخ المؤسسي بالعديد من العوامل أو العناصر ذات الصلة بالبيئة المؤسسية فيمكن أن يؤثر الهيكل التنظيمي بما يتضمنه من هيكلية المهام وتقسيم العمل على نوعية

## د. أحمد السيد عبد المنعم

المناخ المؤسسي أو يمكن أن تؤثر خصائص العاملين والتنوع الثقافي في سلوكهم والعلاقات الإنسانية ونظام القيم وحجم المؤسسة وشخصية القائد وغيرها من العوامل ذات التأثير على جودة المناخ المؤسسي.

في ضوء ما سبق يمكن تقسيم العوامل المؤثرة علي المناخ المؤسسي إلي ثلاثة عوامل عامة هي: البيئة الخارجية وتشمل النواحي الثقافية والاقتصادية للمجتمع، العوامل الداخلية وتشمل المباني والتكنولوجيا والعوامل الإدارية وشخصية القائد وأخيراً المناخ النفسي والعلاقات الاجتماعية والرسمية (عبدالعليم، ٢٠٠٣).

### المناخ الإبداعي:

تعددت مفاهيم الباحثين عن المناخ الإبداعي، ويمكن إجمالها في: إدراك الموظفين للسياسات التنظيمية والسلوك الإداري والعوامل الأخرى التي تدعم بشكل مباشر وغير مباشر الإبداع في المؤسسة (Luo et al,2018).

ومجموعة من الأفكار المشتركة حول السياسات، الممارسات والإجراءات وعمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد علي مستوي المجموعة (Bahrami,2018). ويرى الباحث أن المناخ المؤسسي الإبداعي هو "مجموعة من الأفكار والمشاعر والعوامل الأخرى للأفراد التي يمكن من خلالها حل المشكلات داخل المؤسسة واقتراح حلول غير مألوفة من أجل النهوض بالمؤسسة والارتقاء بها.

### أبعاد المناخ الإبداعي: تتمثل في :

• دعم الفريق: حيث تحتاج المؤسسات إلي توفير بيئة عمل مبدعة تدعم الإبداع وتشجعه من خلال إعطاء الحرية للأفراد في إنجاز المهام بالشكل الذي يقترحونه، وهي عملية منح الأفراد دور في اتخاذ القرارات في المؤسسة (LUO,2018).

• دعم القيادة: والمقصود بها مقدار حرية التصرف التي يمتلكها المرؤوسون لتفسير وتنفيذ أعمالهم.

• مرونة العمل: وهي القدرة علي التكيف مع متغيرات ومصاعب العمل. واقترح الباحث في ضوء ما سبق وفي ضوء هدف الدراسة الأبعاد التالية للمناخ المؤسسي الإبداعي:

• المرونة: وهي النظر للأمور بمنظور جديد غير ما اعتاد الأفراد عليه.

## ◆ فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي ◆

- التغيير: سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والجاري العمل بها أو استخدامها، وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية.
- المبادأة: وهي أن يكون الفرد واسع الحيلة والعمل دون أن يتم إخباره دائماً بما يجب القيام به وتتطلب المبادأة بعضاً من المرونة والتصميم.
- البحث عن الجديد: القدرة على التفكير في حلول غير مألوفة للمشكلات.
- الحوار: إثارة الحوار والنقاش حول مشكلة معينة واقتراح حلول لها وتقبل الآراء والأفكار المختلفة.

أما العلاقة بين المناخ المؤسسي والإبداع وسمات القيادة فقد أكدت الدراسات رغم محدوديتها في هذا المجال وجود أثر للمناخ المؤسسي في تبني السلوك الإبداعي فقد أشار (Scott, 1994) إلى وجود علاقة بين مناخ التنظيم السائد وتبني السلوك الإبداعي. كما أشار (Robbins, 1997) إلى أن من أهم العوامل التي تحفز الإبداع في المنظمات تنبثق من خصائص مناخ وبيئة العمل في المنظمة. لأصحاب الأفكار الجديدة.

ويشير (Robbins and David, 1998) إلى أن هناك عوامل تساعد على تبني السلوك الإبداعي في المنظمات، وتنبثق هذه العوامل من المناخ التنظيمي وبيئة العمل وهي:

١- عوامل ترتبط بالموارد البشرية: كتوفير فرص التدريب للعاملين لاكتساب المهارات وتساعد على التغيير بشكل إيجابي، ثم توفير عنصر الأمن والاستقرار الوظيفي؛ مما يعزز من ثقة العاملين بعملهم وعدم شعورهم بالخوف من الطرد، وتطوير الذات وتوفير فرص النمو الوظيفي.

٢- عوامل هيكلية: وتتضمن عناصر الهيكل أو النموذج العضوي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. ويشكل عام يعتمد السلوك الإبداعي على خصائص الفرد الشخصية والذاتية، ويُعتبر أيضاً حصيلة لتفاعل أربعة عوامل هي: الأفراد، القيادة، جماعات العمل، والمناخ المؤسسي. (Scot & Reoinaid, 1994)

فالمناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلورة واختيار الأفكار، ومن خلال إعطاء المبدع مجالاً أوسع للاتصالات

## د. أحمد السيد عبد المنعم

وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع. ويمكن استخلاص بأن المناخ المؤسسي الإبداعي يدعم السمات الايجابية للقائد وفق النموذج المقترح.

### الفروض:

- ١- توجد مطابقة للنموذج المقترح للعلاقة بين فاعلية الذات (متغير مستقل) والمناخ المؤسسي الإبداعي (كمتغير وسيط) وسمات القيادة (متغير تابع)، لدى عينة من القيادات التربوية من مديري الإدارات التعليمية.
- ٢- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مقياس الفاعلية الذاتية تبعاً لاختلاف النوع (ذكور - إناث).
- ٣- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مقياس المناخ المؤسسي الإبداعي تبعاً لاختلاف النوع (ذكور - إناث).
- ٤- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مقياس سمات القيادة تبعاً لاختلاف النوع (ذكور - إناث).

### إجراءات البحث:

- ١- منهج البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لملائمته لهدف البحث.
- ٢- عينة البحث: وقد تكونت عينة البحث مما يلي:
  - أ) العينة الاستطلاعية: تكونت العينة الاستطلاعية من (٨١) من القيادات التربوية من مديري الإدارات التعليمية بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث.
  - ب) العينة الأساسية: تكونت العينة الأساسية من (١٤٣) من القيادات التربوية من مديري الإدارات التعليمية (٧٠ ذكور، ٧٣ إناث) بهدف التحقق من فروض البحث.
- ٣- أدوات البحث:
  - ١- مقياس فاعلية الذات.

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بالاطلاع على المقاييس المتوفرة في الميدان لقياس الفاعلية الذاتية، وخلال مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية، كما هو



## ◆ فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي ◆

موضح في عرض الإطار النظري والدراسات السابقة، وأيضًا من خلال الاطلاع على المقاييس العربية والأجنبية التي تقيس فاعلية الذات من زوايا متعددة. يلي ولعل من أبرز هذه المقاييس: مقياس شوارتزر Schwarzer وجورسليم (1995, Jerusalem & Schwarzer)؛ مقياس فاعلية الذات (محمود، ٢٠١٣)؛ مقياس فاعلية الذات (سليمان و الرقاص، ٢٠١٨)، ولعدم وجود مقياس يتناسب مع عينة البحث الحالية، فقام الباحث ببناء المقياس، ويتكون من (٢٠) عبارة موزعة على بعدين وهي: البعد الأول: المثابرة، والبعد الثاني: المبادرة، وطريقة تصحيح المقياس كانت للاستجابة لكل مفردة، تم وضع مقياس خماسي بطريقة ليكرت من موافق بشدة = ٥ درجات موافق = ٤ درجات وأحياناً = ٣ درجات وغير موافق = درجتين وغير موافق بشدة = درجة واحدة وتتراوح الدرجة على المقياس من (٢٠ - ١٠٠)، وكلما زادت الدرجة دلت على ارتفاع مستوى فاعلية الذات لدى القياديين.

**الخصائص السيكومترية لمقياس فاعلية الذات:**

**مؤشرات صدق البنية لمقياس فاعلية الذات:**

قام الباحث بحساب مؤشرات صدق البنية لمقياس فاعلية الذات باستخدام التحليل العاملي التوكيدي عن طريق برنامج AMOS20، ويوضح جدول (١) معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية وأخطاء القياس والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لتشبع كل مفردة على أبعاد مقياس فاعلية الذات:

## د. أحمد السيد عبد المنعم

جدول (١): تشبعات مفردات أبعاد مقياس فاعلية الذات باستخدام التحليل العاملي التوكيدي

البعد	المفردة	الوزن الانحداري المعياري	الوزن الانحداري	خطأ القياس	النسبة الحرجة	مستوى الدلالة
المثابرة	١٠	٠,٧٣	١,٤٤	٠,٢٣	٦,١٥	٠,٠١
	٩	٠,٦٦	١,١٩	٠,٢	٥,٨١	٠,٠١
	٨	٠,٦١	١,٣٢	٠,٢٤	٥,٥١	٠,٠١
	٧	٠,٧٩	١,٥١	٠,٢٣	٦,٤٣	٠,٠١
	٦	٠,٨٨	١,٩١	٠,٢٨	٦,٧٥	٠,٠١
	٥	٠,٥٦	٠,٩٩	٠,١٩	٥,٢٤	٠,٠١
	٤	٠,٥٥	٠,٨٢	٠,١٦	٥,١٨	٠,٠١
	٣	٠,٤٦	٠,٧٨	٠,١٧	٤,٥٨	٠,٠١
	٢	٠,٦٨	١,٢٥	٠,٢١	٥,٩٣	٠,٠١
	١	٠,٥٤	١	-	-	-
المبادرة	٢٠	٠,٨	١,١٣	٠,١٥	٧,٧٢	٠,٠١
	١٩	٠,٧١	١,١٦	٠,١٦	٧,١٣	٠,٠١
	١٨	٠,٧٤	١,٠١	٠,١٤	٧,٣٢	٠,٠١
	١٧	٠,٦١	١,٠١	٠,١٦	٦,٢٨	٠,٠١
	١٦	٠,٨٣	١,١٤	٠,١٤	٧,٩	٠,٠١
	١٥	٠,٦٩	١,٢٢	٠,١٨	٦,٩٥	٠,٠١
	١٤	٠,٧٤	٠,٩٨	٠,١٣	٧,٣١	٠,٠١
	١٣	٠,٩٣	١,٤١	٠,١٧	٨,٥٦	٠,٠١
	١٢	٠,٩	١,٢٨	٠,١٥	٨,٣٦	٠,٠١
	١١	٠,٦١	١	-	-	-

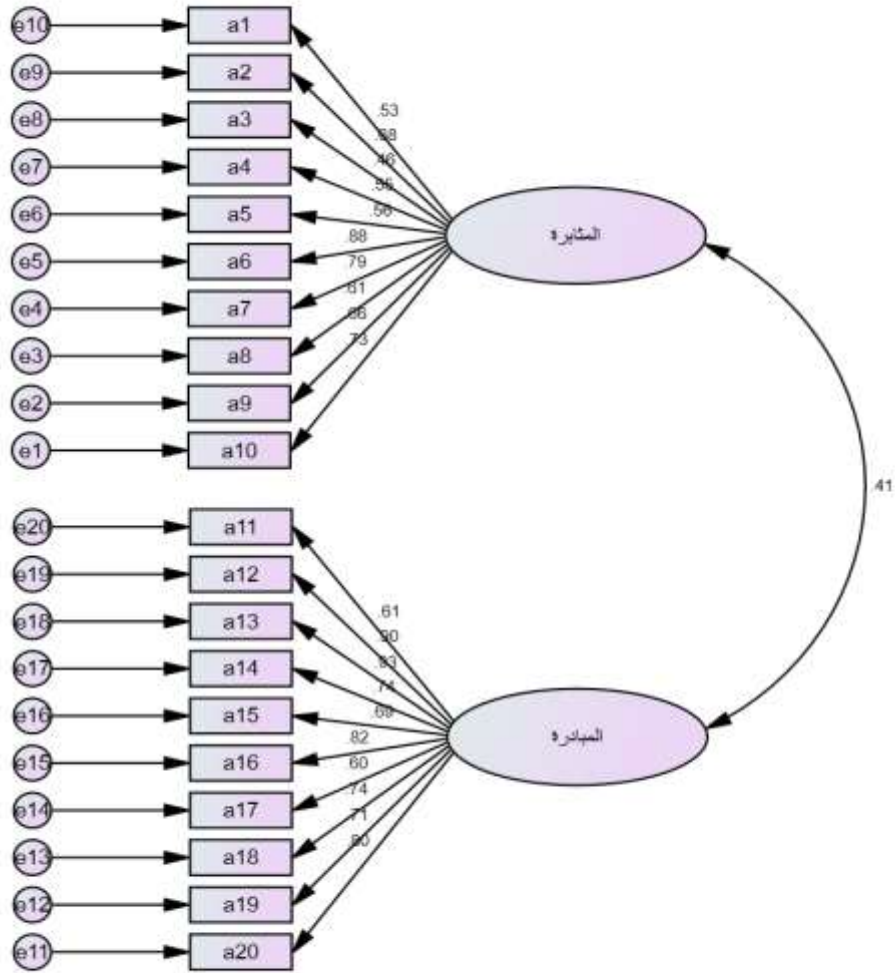
يتضح من جدول (١) أن جميع مفردات مقياس فاعلية الذات كانت دالة عند مستوى ٠,٠١، وقام الباحث بحساب مؤشرات صدق البنية لأبعاد مقياس فاعلية الذات. ويوضح جدول (٢) مؤشرات صدق البنية لمقياس فاعلية الذات:

## فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي

جدول (٢): مؤشرات صدق البنية لمقياس فاعلية الذات

المؤشر	القيمة	المدى المثالي
Chi-square(CMIN)	٤١٥,٤٧	
مستوى الدلالة	دالة إحصائياً عند ٠,٠١	
DF	١٦٩	
CMIN/DF	٢,٤٦	أقل من ٥
GFI	٠,٩١	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أى التى تقرب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
NFI	٠,٩٤	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أى التى تقرب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
IFI	٠,٩٢	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أى التى تقرب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
CFI	٠,٩٤	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أى التى تقرب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
RMSEA	٠,٠٨	من (صفر) إلى (٠,١): القيمة القريبة من الصفر تشير إلى مطابقة جيدة للنموذج.

يتضح من جدول (٢) أن مؤشرات النموذج جيدة حيث كانت قيمة  $\chi^2$  للنموذج = ٤١٥,٤٧ بدرجات حرية = ١٦٩ وهى دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ ، وكانت النسبة بين قيمة  $\chi^2$  إلى درجات الحرية = ٢,٤٦ ، ومؤشرات حسن المطابقة (GFI= 0.91 ، NFI= 0.94 ، IFI= 0.92 ، CFI= 0.94 ، RMSEA= 0.08) ، مما يدل على وجود مطابقة جيدة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس فاعلية الذات. ومما سبق يُمكن القول إن نتائج التحليل العاملي التوكيدي قدمت دليلاً قوياً على صدق البناء لمقياس فاعلية الذات. ويُمكن توضيح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لبنية أبعاد فاعلية الذات من خلال الشكل التالى:



شكل ( ١ ) البناء العاملى لأبعاد مقياس فاعلية الذات

## فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي

### الاتساق الداخلي:

تم حسابه عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (٣): الاتساق الداخلي لعبارات مقياس فاعلية الذات

المبادرة		المثابرة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٥٤	١١	**٠,٦٧	١
**٠,٤٨	١٢	**٠,٦٢	٢
**٠,٤٥	١٣	**٠,٤١	٣
**٠,٦٨	١٤	**٠,٥٣	٤
**٠,٥٤	١٥	**٠,٥٢	٥
**٠,٥١	١٦	**٠,٥٤	٦
**٠,٥٦	١٧	**٠,٥١	٧
**٠,٥٩	١٨	**٠,٥٥	٨
**٠,٤٩	١٩	**٠,٧	٩
**٠,٦٧	٢٠	**٠,٥٦	١٠

\*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من جدول (٣) أن جميع مفردات أبعاد المقياس كانت دالة عند مستوى ٠,٠١، والذي يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس، كما تم حساب الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٤): معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	البعد
**٠,٨٦	المثابرة
**٠,٨٢	المبادرة

\*\* دال عند ٠,٠١

يتضح من جدول (٤) أن الأبعاد تتسق مع المقياس ككل حيث كانت معاملات الارتباط: (٠,٨٦، ٠,٨٢) وهما دالين عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يشير إلى أن هناك اتساقاً بين جميع أبعاد المقياس، وأنه بوجه عام صادق في قياس ما وضع لقياسه.

- ثبات المقياس:

حسبت قيمة الثبات للعوامل الفرعية باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (٥) يوضح ثبات أبعاد مقياس فاعلية الذات والمقياس ككل

البعد	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية ( سبيرمان براون )
المثابرة	٨٦.٠	٨٤.٠
المبادرة	٨٤.٠	٠,٨١
المقياس ككل	٨٩.٠	٨٥.٠

يتضح من الجدول السابق (٥) أن جميع معاملات الثبات مرتفعة، والذي يؤكد ثبات المقياس وذلك من خلال أن قيم معاملات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، وبذلك فإن الأداة المستخدمة تتميز بالصدق والثبات ويمكن استخدامها علمياً.

مقياس المناخ المؤسسي الإبداعي.

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بالاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية، كما هو موضح في عرض الإطار النظري والدراسات السابقة كما تم الاطلاع على المقاييس المتوفرة في الميدان لقياس المناخ المؤسسي الإبداعي ومنها: مقياس (١٩٩٦) Ekvall للمناخ الإبداعي، مقياس (2013) Dubina, I.N. للمناخ الإبداعي في المؤسسات؛ مقاييس المناخ التنظيمي المحفز للإبداع والجامعي، والتي من أهمها (الصباغ وزملاؤه ١٩٨٢)، (هاشم ١٩٨٧)، (عكاشة، ١٩٨٩) و(الدقس وعليان ١٩٩٠، (HERI Faculty Survey, n.d.2005)، ولعدم وجود مقياس يتناسب مع عينة البحث الحالية، فقام الباحث ببناء مقياس المناخ المؤسسي الإبداعي يتكون من (٢٥) عبارة موزعة على خمسة أبعاد وهي: البعد الأول: المرونة، البعد الثاني: التغيير، البعد الثالث: المبادرة، البعد الرابع: البحث عن الجديد، البعد الخامس: الحوار، وطريقة تصحيح المقياس كانت للاستجابة لكل مفردة، تم وضع مقياس خماسي بطريقة ليكرت وتحسب الدرجات من موافق بشدة = ٥ درجات موافق = ٤ درجات وأحياناً = ٣ درجات وغير موافق = درجتين وغير موافق بشدة = درجة واحدة، وتتراوح الدرجة على المقياس من (٢٥ - ١٢٥)، وكلما زادت الدرجة دللت على ارتفاع سمات المناخ المؤسسي الإبداعي.

## فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي

الخصائص السيكومترية لمقياس المناخ المؤسسي الإبداعي:

مؤشرات صدق البنية لمقياس المناخ المؤسسي الإبداعي:

قام الباحث بحساب مؤشرات صدق البنية لمقياس المناخ المؤسسي الإبداعي باستخدام التحليل العامل التوكيدي عن طريق برنامج AMOS20، ويوضح جدول (٦) معاملات الانحدار المعيارية، وغير المعيارية وأخطاء القياس والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لتشبع كل مفردة على أبعاد مقياس المناخ المؤسسي الإبداعي:

جدول (٦): تشبعات مفردات أبعاد مقياس المناخ المؤسسي الإبداعي باستخدام التحليل العامل التوكيدي

مستوى الدلالة	النسبة الحرجة	خطأ القياس	الوزن الانحداري	الوزن الانحداري المعيارية	المفردة	البعد
٠,٠١	١٠,٦٩	٠,١	١,٠٦	٠,٨١	٥	المرونة
٠,٠١	١٠,٠١	٠,٠٨	٠,٧٦	٠,٧٧	٤	
٠,٠١	٨,٥٩	٠,١٢	١,٠٢	٠,٦٨	٣	
٠,٠١	٧,٣٨	٠,١١	٠,٧٩	٠,٦	٢	
-	-	-	١	٠,٨٢	١	
٠,٠١	٦,٧١	٠,٣١	٢,٠٧	٠,٧٢	١٠	التغيير
٠,٠١	٦,٧٥	٠,١٩	١,٢٨	٠,٧٣	٩	
٠,٠١	٦,٨٧	٠,٢٨	١,٩	٠,٧٥	٨	
٠,٠١	٦,١٦	٠,٢١	١,٣١	٠,٦٤	٧	
-	-	-	١	٠,٦	٦	
٠,٠١	٨,٥٥	٠,١٨	١,٥٥	٠,٨١	١٥	المبادأة
٠,٠١	٨,٦٥	٠,١٨	١,٥٣	٠,٨٢	١٤	
٠,٠١	٦,٩١	٠,١٤	٠,٩٤	٠,٦٤	١٣	
٠,٠١	٨,٨١	٠,١٥	١,٢٨	٠,٨٤	١٢	
-	-	-	١	٠,٦٩	١١	
٠,٠١	٥,٤١	٠,١٤	٠,٧٤	٠,٤٩	٢٠	البحث عن الجديد
٠,٠١	٩,١٨	٠,١٧	١,٥٦	٠,٨٩	١٩	
٠,٠١	٩,٣٧	٠,١٦	١,٤٨	٠,٩١	١٨	
٠,٠١	٩,٤٥	٠,١٦	١,٥٢	٠,٩٢	١٧	
-	-	-	١	٠,٦٦	١٦	
٠,٠١	٩,٨	٠,١٢	١,١٩	٠,٩٢	٢٥	الحوار
٠,٠١	٨,٠٤	٠,١١	٠,٨٩	٠,٧٣	٢٤	
٠,٠١	٨,٧٤	٠,١٢	١,٠٢	٠,٨١	٢٣	
٠,٠١	٩,٦٦	٠,١٢	١,١٤	٠,٩١	٢٢	
-	-	-	١	٠,٦٨	٢١	

## د. أحمد السيد عبد المنعم

يتضح من جدول (٦) أن جميع مفردات مقياس المناخ المؤسسي الإبداعي كانت دالة عند مستوى ٠,٠١، و قام بحساب مؤشرات صدق البنية لأبعاد مقياس المناخ المؤسسي الإبداعي. ويوضح جدول (٧) مؤشرات صدق البنية لمقياس المناخ المؤسسي الإبداعي:

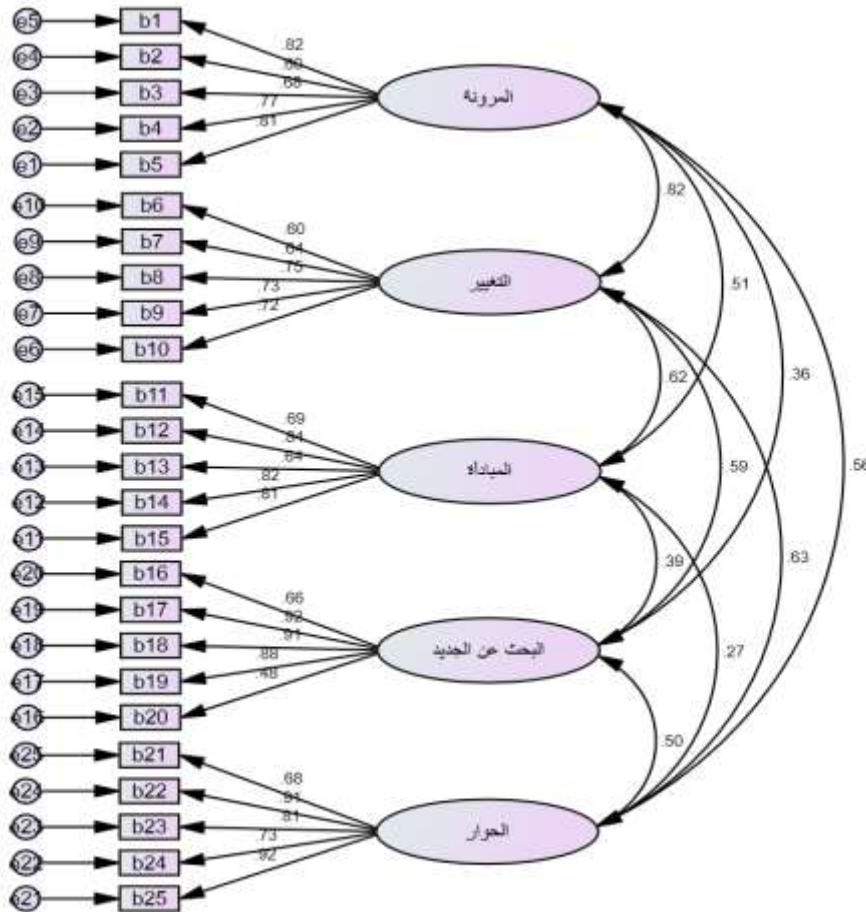
جدول (٧): مؤشرات صدق البنية لمقياس المناخ المؤسسي الإبداعي

المؤشر	القيمة	المدى التالي
Chi-square(CMIN)	٧٠١,٩٣	
مستوى الدلالة	داله عند ٠,٠١	
DF	٢٦٥	
CMIN/DF	٢,٦٥	أقل من ٥
GFI	٠,٩٥	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أى التى تقترب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
NFI	٠,٩٣	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أى التى تقترب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
IFI	٠,٩١	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أى التى تقترب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
CFI	٠,٩٤	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أى التى تقترب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
RMSEA	٠,٠٨	من (صفر) إلى (٠,١): القيمة القريبة من الصفر تشير إلى مطابقة جيدة للنموذج.

يتضح من جدول (٧) أن مؤشرات النموذج جيدة حيث كانت قيمة  $\chi^2$  للنموذج = ٧٠١,٩٣ بدرجات حرية = ٢٦٥ وهى دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وكانت النسبة بين قيمة  $\chi^2$  إلى درجات الحرية = ٢,٦٥، ومؤشرات حسن المطابقة (GFI= 0.95، NFI= 0.93، IFI= 0.91، CFI= 0.94، RMSEA= 0.08)، مما يدل على وجود مطابقة جيدة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المناخ المؤسسي الإبداعي. ومما سبق يمكن القول إن نتائج التحليل العاملي التوكيدي قدمت دليلاً قوياً على صدق البناء لمقياس المناخ المؤسسي الإبداعي. ويمكن توضيح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لبنية أبعاد المناخ المؤسسي الإبداعي من خلال الشكل التالي:



فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي



شكل ( ٢ ) البناء العاملى لأبعاد مقياس المناخ المؤسسي الإبداعي

### الاتساق الداخلي

تم حسابه عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (٨): الاتساق الداخلي لعبارات مقياس المناخ المؤسسي الإبداعي (ن = ٨١)

المرونة		التغيير		المبادأة		البحث عن الجديد		الحوار	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٣	٦	**٠,٦٩	١١	**٠,٧٤	١٦	**٠,٦٤	٢١	**٠,٦٢
٢	**٠,٦٥	٧	**٠,٦٣	١٢	**٠,٧٠	١٧	**٠,٥٨	٢٢	**٠,٧٨
٣	**٠,٦٧	٨	**٠,٦٥	١٣	**٠,٦٤	١٨	**٠,٥٩	٢٣	**٠,٦٣
٤	**٠,٥٢	٩	**٠,٥٩	١٤	**٠,٥٧	١٩	**٠,٦١	٢٤	**٠,٦٩
٥	**٠,٥٧	١٠	**٠,٥٨	١٥	**٠,٦٠	٢٠	**٠,٥٨	٢٥	**٠,٤٩

\*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من جدول (٨) أن جميع مفردات أبعاد المقياس كانت دالة عند مستوى ٠,٠١ ، والذي يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس، كما تم حساب الارتباط بين الأبعاد الفرعية و الدرجة الكلية للمقياس و كانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٩): معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لمقياس المناخ المؤسسي الإبداعي

البعء	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
المرونة	**٠,٨٥
التغيير	**٠,٧٧
المبادأة	**٠,٧٠
البحث عن الجديد	**٠,٧٦
الحوار	**٠,٧٤

\*\* دال عند ٠,٠١

يتضح من جدول (٩) أن الأبعاد تتسق مع المقياس ككل حيث تتراوح معاملات الارتباط بين: (٠,٧٠ - ٠,٨٥) وجميعها دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى أن هناك اتساقاً بين جميع أبعاد المقياس، وأنه بوجه عام صادق في قياس ما وضع لقياسه.

- ثبات المقياس :

حسبت قيمة الثبات للعوامل الفرعية باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

## فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي

جدول (١٠): معاملات الثبات لأبعاد مقياس المناخ المؤسسي الإبداعي والمقياس ككل

العامل	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية ( سبيرمان براون )
المرونة	٠,٧٥	٧١.٠
التغيير	٠,٧٤	٧٦.٠
المبادأة	٠,٧٨	٧٥.٠
البحث عن الجديد	٠,٧٧	٧٤.٠
الحوار	٠,٧٥	٧٤.٠
المقياس ككل	٠,٨٨	٨٤.٠

يتضح من الجدول السابق (١٠) أن جميع معاملات الثبات مرتفعة والذي يؤكد ثبات المقياس وذلك من خلال أن قيم معاملات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كانت مرتفعة، وبذلك فإن الأداة المستخدمة تتميز بالصدق والثبات ويمكن استخدامها علمياً.

### ٢- مقياس سمات القيادة.

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بالاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية، كما هو موضح في عرض الإطار النظري والدراسات السابقة كما تم الاطلاع على المقاييس المتوفرة في الميدان لقياس سمات القيادة منها: The Leadership Practices Inventory ؛ استبيان فعالية القيادة، أعد هذا المقياس كوزيس Kouzes وبوزينير Posner عام ١٩٨٧، وترجمته نيفين وهيب ٢٠٢١ إلى اللغة العربية (وهيب ، ٢٠٢١) ، ويهدف المقياس تقييم الممارسات والمهارات القيادية التي تؤدي الي القيادة الفعالة، التي تنعكس من خلال ممارسة المدير لخمس أبعاد من السلوكيات القيادية، ، ولعدم وجود مقياس يتناسب مع عينة البحث الحالية، فقام الباحث ببناء مقياس سمات القيادة يتكون من (٢٤) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي: البعد الأول : إدارة النفس - إدارة الذات، البعد الثاني: مهارات التواصل، البعد الثالث: التدريب وإدارة المشكلات، البعد الرابع: مهارات استشارية وطريقة تصحيح المقياس كانت للاستجابة لكل مفردة، تم وضع مقياس خماسي بطريقة ليكرت وتحسب الدرجات من موافق بشدة = ٥ درجات موافق = ٤ درجات وأحياناً = ٣ درجات وغير موافق = درجتين وغير موافق بشدة = درجة واحدة وتتراوح الدرجة على المقياس من (٢٤ - ١٢٠)، وكلما زادت الدرجة دللت على ارتفاع سمات القيادة لدى القياديين.

## د. أحمد السيد عبد المنعم

الخصائص السيكومترية لمقياس سمات القيادة:

مؤشرات صدق البنية لمقياس سمات القيادة:

قام الباحث بحساب مؤشرات صدق البنية لمقياس سمات القيادة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي عن طريق برنامج AMOS20 ، ويوضح جدول (١٠) معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية وأخطاء القياس والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لتشبع كل مفردة على أبعاد مقياس سمات القيادة:

جدول (١١): تشبعات مفردات أبعاد مقياس سمات القيادة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي

البيد	المفردة	الوزن الانحداري المعيارية	الوزن الانحداري	خطأ القياس	النسبة الحرجة	مستوى الدلالة
إدارة الذات	٦	٠,٦٢	١,٩١	٠,٣٢	٥,٩٦	٠,٠١
	٥	٠,٨٤	٢,٦٣	٠,٣٦	٧,٢٨	٠,٠١
	٤	٠,٧٥	٢,٦٢	٠,٣٩	٦,٨	٠,٠١
	٣	٠,٦٦	١,٩١	٠,٣١	٦,٢٥	٠,٠١
	٢	٠,٨١	٣,٠٨	٠,٤٣	٧,١٥	٠,٠١
	١	٠,٥٩	١	-	-	-
مهارات التواصل	١٢	٠,٨٩	٠,٩٥	٠,٠٦	١٥,١٦	٠,٠١
	١١	٠,٦٣	٠,٦٨	٠,٠٨	٨,٦٣	٠,٠١
	١٠	٠,٨١	٠,٩	٠,٠٧	١٢,٦٢	٠,٠١
	٩	٠,٩١	٠,٩٧	٠,٠٦	١٥,٩٢	٠,٠١
	٨	٠,٨٩	٠,٩٦	٠,٠٦	١٥,١٨	٠,٠١
	٧	٠,٨٨	١	-	-	-
التدريب وإدارة المشكلات	١٨	٠,٥٦	٠,٥١	٠,٠٨	٦,٧٢	٠,٠١
	١٧	٠,٧٧	١,٢٨	٠,١٣	٩,٦٣	٠,٠١
	١٦	٠,٧٩	١,٣	٠,١٣	٩,٨٧	٠,٠١
	١٥	٠,٧٣	١,٠٥	٠,١٢	٨,٩٩	٠,٠١
	١٤	٠,٨٨	١,٣٨	٠,١٢	١١,٢٦	٠,٠١
	١٣	٠,٧٧	١	-	-	-
مهارات استشارية	٢٤	٠,٧٦	١,٩١	٠,٢٧	٧,١١	٠,٠١
	٢٣	٠,٧٥	١,٨٣	٠,٢٦	٧,٠٧	٠,٠١
	٢٢	٠,٨٥	١,٧	٠,٢٢	٧,٦٦	٠,٠١
	٢١	٠,٥٩	٠,٩	٠,١٥	٥,٨٩	٠,٠١
	٢٠	٠,٧١	١,٦٢	٠,٢٤	٦,٨	٠,٠١
	١٩	٠,٦١	١	-	-	-

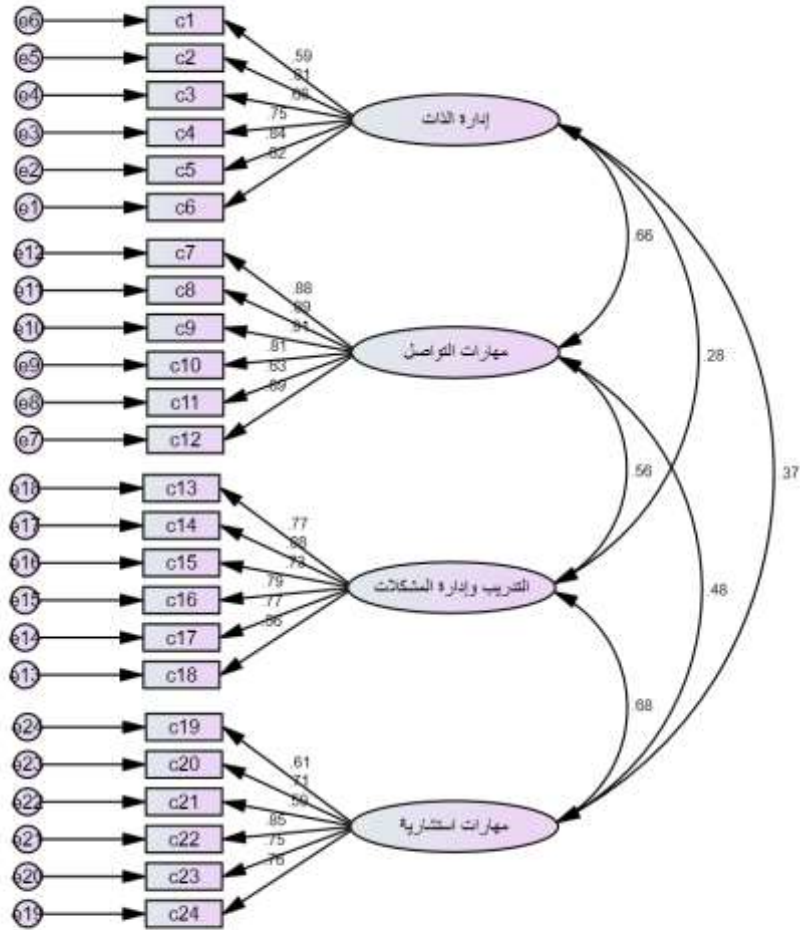
## فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي

يتضح من جدول (١١) أن جميع مفردات مقياس سمات القيادة كانت دالة عند مستوى ٠,٠١، وقام بحساب مؤشرات صدق البنية لأبعاد مقياس سمات القيادة. ويوضح جدول (١٢) مؤشرات صدق البنية لمقياس سمات القيادة:

جدول (١٢): مؤشرات صدق البنية لمقياس سمات القيادة

المؤشر	القيمة	المدى المثالي
Chi-square(CMIN)	٥٢٤,١٧	
مستوى الدلالة	داله عند ٠,٠١	
DF	٢٢٤	
CMIN/DF	٢,٣٤	أقل من ٥
GFI	٠,٩٥	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أى التى تقترب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
NFI	٠,٩٣	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أى التى تقترب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
IFI	٠,٩١	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أى التى تقترب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
CFI	٠,٩٤	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أى التى تقترب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
RMSEA	٠,٠٨	من (صفر) إلى (٠,١): القيمة القريبة من الصفر تشير إلى مطابقة جيدة للنموذج.

يتضح من جدول (١٢) أن مؤشرات النموذج جيدة حيث كانت قيمة  $\chi^2$  للنموذج = ٥٢٤,١٧ بدرجات حرية = ٢٢٤ ، وهى دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ ، وكانت النسبة بين قيمة  $\chi^2$  إلى درجات الحرية = ٢,٣٤ ، ومؤشرات حسن المطابقة (GFI= 0.95 ، NFI= 0.93 ، IFI= 0.91 ، CFI= 0.94 ، RMSEA= 0.08) ، مما يدل على وجود مطابقة جيدة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سمات القيادة. ومما سبق يمكن القول أن نتائج التحليل العاملي التوكيدي قدمت دليلاً قوياً على صدق البناء لمقياس سمات القيادة. ويمكن توضيح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لبنية أبعاد سمات القيادة من خلال الشكل التالى:



شكل (٣) البناء العائلي لأبعاد مقياس سمات القيادة

## فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي

### الاتساق الداخلي

تم حسابه عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (١٣) الاتساق الداخلي لعبارات مقياس سمات القيادة (ن = ٨١)

مهارات استشارية		التدريب وإدارة المشكلات		مهارات التواصل		إدارة الذات	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٥١	١٩	**٠,٧٦	١٣	**٠,٦٩	٧	**٠,٥٠	١
**٠,٥٩	٢٠	**٠,٤٨	١٤	**٠,٤٥	٨	**٠,٦٤	٢
**٠,٦٣	٢١	**٠,٤٥	١٥	**٠,٤٢	٩	**٠,٧١	٣
**٠,٦٩	٢٢	**٠,٦٥	١٦	**٠,٦٣	١٠	**٠,٧٨	٤
**٠,٤٨	٢٣	**٠,٤٠	١٧	**٠,٥٦	١١	**٠,٤٦	٥
**٠,٦١	٢٤	**٠,٤٦	١٨	**٠,٥١	١٢	**٠,٤٥	٦

\*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من جدول (١٣) أن جميع مفردات أبعاد المقياس كانت دالة عند مستوى ٠,٠١ ، والذي يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس، كما تم حساب الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١٤): معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لمقياس سمات القيادة

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	البعد
**٠,٧٩	إدارة الذات
**٠,٨٢	مهارات التواصل
**٠,٨١	التدريب وإدارة المشكلات
**٠,٧٦	مهارات استشارية

\*\* دال عند ٠,٠١

يتضح من جدول (١٤) أن الأبعاد تتسق مع المقياس ككل حيث تتراوح معاملات الارتباط بين: (٠,٧٦ - ٠,٨٢) وجميعها دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى أن هناك اتساقاً بين جميع أبعاد المقياس، وأنه بوجه عام صادق في قياس ما وضع لقياسه.

- ثبات المقياس:

حسبت قيمة الثبات للعوامل الفرعية باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (١٥) معاملات الثبات لأبعاد مقياس سمات القيادة والمقياس ككل

العامل	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية (سييرمان براون)
إدارة الذات	٠,٧٥	٠,٧٤
مهارات التواصل	٠,٧٤	٠,٧٣
التدريب وإدارة المشكلات	٠,٧٣	٠,٧٢
مهارات استشارية	٠,٧١	٠,٧٠
المقياس ككل	٠,٨٠	٠,٧٩

يتضح من الجدول السابق (١٥) أن جميع معاملات الثبات مرتفعة والذي يؤكد ثبات المقياس وذلك من خلال أن قيم معاملات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كانت مرتفعة، وبذلك فإن الأداة المستخدمة تتميز بالصدق والثبات ويمكن استخدامها علمياً.

**نتائج البحث:**

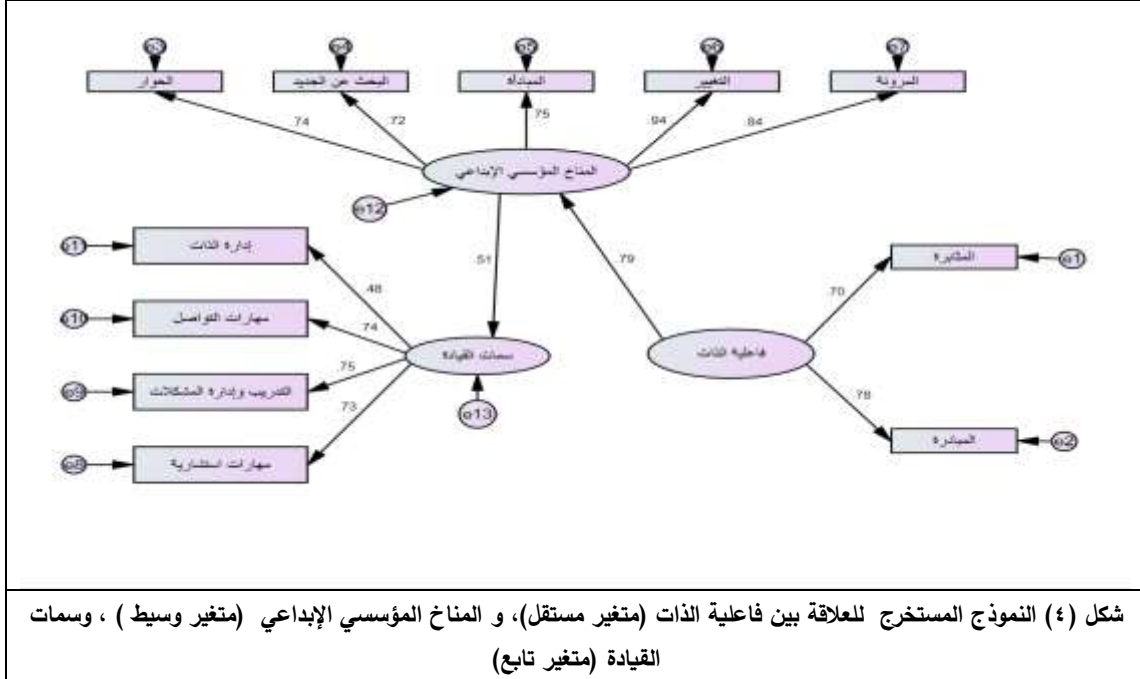
١- نتائج الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على " توجد مطابقة للنموذج المقترح للعلاقة بين فاعلية الذات (متغير مستقل) والمناخ المؤسسي الإبداعي (متغير وسيط) وسمات القيادة (متغير تابع)، لدى عينة من القيادات التربوية.

وللتحقق من الفرض تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية باستخدام برنامج (AMOS 20) لنمذجة المدخلات أو (المتغيرات المستقلة) وهو فاعلية الذات (متغير مستقل)، و المناخ المؤسسي الإبداعي (متغير وسيط)، وسمات القيادة (متغير تابع). ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:



◆ فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي ◆



ويمكن توضيح نتائج النموذج كما يتضح في الجدول التالي والذي يلخص نتائج التحليل الإحصائي لهذا النموذج ومؤشرات حسن المطابقة:

## د. أحمد السيد عبد المنعم

جدول (١٦): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج

مؤشرات حسن المطابقة	القيمة	المدى المثالي للمؤشر
كا <sup>٢</sup>	٧٦,٤٧	
مستوى الدلالة	دالة عند ٠,٠١	
درجات الحرية	٤٢	
النسبة بين كا <sup>٢</sup> /درجات الحرية	١,٨٢	أقل من ٥
GFI	٠,٩١	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أي التي تقترب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج
NFI	٠,٩٣	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أي التي تقترب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج
IFI	٠,٩٦	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أي التي تقترب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج
CFI	٠,٩٦	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أي التي تقترب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج
AGFI	٠,٩١	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أي التي تقترب أو تساوى ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج
RMSEA	٠,٠٦	من (صفر) إلى (٠,١): القيمة القريبة من الصفر تشير إلى مطابقة جيدة للنموذج

يتضح من الجدول السابق تطابق النموذج المقترح مع بيانات عينة الدراسة، وكانت قيمة كا<sup>٢</sup>=٧٦,٤٧ بدرجات حرية = ٤٢ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وكانت النسبة بين قيمة كا<sup>٢</sup> / درجات الحرية = ١,٨٢ > ٥، وهذا ما أكدته مؤشرات حسن المطابقة والتي كانت في مداها المثالي، ويتضح من الجدول التالي معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية وأخطاء القياس للعلاقة بين فاعلية الذات (متغير مستقل)، وسمات القيادة (متغير وسيط)، والمناخ المؤسسي الإبداعي (متغير تابع).

## فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي

جدول (١٧): معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية وأخطاء القياس للعلاقة بين فاعلية الذات (متغير مستقل)، والمناخ المؤسسي الإبداعي (متغير وسيط)، وسمات القيادة (متغير تابع)

المسارات	الوزن الانحداري المعيارية	الوزن الانحداري غير المعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	مستوى الدلالة
فاعلية الذات ← المناخ المؤسسي الإبداعي	٠,٧٩	٠,٥٦	٠,٠٩	٦,٢٢	٠,٠١
المناخ المؤسسي الإبداعي ← سمات القيادة	٠,٥١	٠,٤٤	٠,٠٩	٤,٨٩	٠,٠١

يتضح من جدول (١٧) ما يلي :

١- وجود تأثير موجب ودال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين فاعلية الذات والمناخ المؤسسي الإبداعي حيث بلغ الوزن الانحداري المعيارى ٠,٧٩ وهو دال عند مستوى ٠,٠١.

٢- وجود تأثير موجب ودال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين المناخ المؤسسي الإبداعي وسمات القيادة حيث بلغ الوزن الانحداري المعيارى ٠,٥١ وهو دال عند مستوى ٠,٠١. وهذا يدل على أن المناخ المؤسسي الإبداعي (متغير وسيط) ، يتوسط العلاقة بين فاعلية الذات (متغير مستقل) وسمات القيادة (متغير تابع).

ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد الذين يمتلكون فاعلية ذات مرتفعة يمتلكون قدرًا من سمات القيادة الفعّالة التي تنعكس بدورها في تحقيق مواصفات المناخ المؤسسي الإبداعي وتتفق نتائج هذه النتائج مع نتيجة دراسة (نبيل ، طارق، ٢٠١٦)، والتي خلصت إلي وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بكلية التعليم التقني بـفلسطين ونصت نتائجها علي وجود علاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي حيث طبقت الدراسة علي ١٧٧ موظف وموظفة حيث بلغ مستوى الارتباط (٠,٧٥٤)، إضافة إلي أن المتغير المستقل (القيادة) يؤثر علي المتغير التابع (التميز المؤسسي).

ودراسة (الطنباري، فاطمة، ٢٠١٧)، والتي نصت علي أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية الذات وممارسات القيادة حيث أن القائد الناجح يكون لديه فاعلية ذات عالية تنعكس علي مرؤوسيه.

وأوضحت نتائج هذه الدراسة أيضا وجود فروق بين متوسطات أداء أفراد العينة مرتفعي فاعلية الذات علي مقياس ممارسات القيادة.

## د. أحمد السيد عبد المنعم

نتائج التحقق من الفرض الثاني :

ينص الفرض الثاني على "لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مقياس الفاعلية الذاتية تبعا لاختلاف النوع (ذكور- إناث) ."

وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمقياس الفاعلية الذاتية لكل من الذكور والإناث، وكذلك حساب قيم " ت " وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١٨): يوضح الفروق بين الذكور والإناث في أبعاد الفاعلية الذاتية والدرجة الكلية

البعد	النوع	ن	م	ع	قيمة ت	مستوى الدلالة
المثابرة	ذكور	٧٠	٣١,٠٣	٩,١١	٠,٥١	غير دالة
	إناث	٧٣	٣٠,٢١	١٠,٠٠		
المبادرة	ذكور	٧٠	٣١,٥٩	١١,٨٤	٠,٣٩	غير دالة
	إناث	٧٣	٣٠,٨٤	١١,٠٨		
الدرجة الكلية	ذكور	٧٠	٦٢,٦١	١٨,٤٥	٠,٥٠	غير دالة
	إناث	٧٣	٦١,٠٤	١٨,٦٢		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في المثابرة حيث كانت قيمة "ت" = ٠,٥١ وهي غير دالة إحصائياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في المبادرة حيث كانت قيمة "ت" = ٠,٣٩ وهي غير دالة إحصائياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الدرجة الكلية حيث كانت قيمة "ت" = ٠,٥٠ وهي غير دالة إحصائياً.

ولا تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (parajas,1999) والتي بينت أن هناك فروق بين الجنسين في فاعلية الذات لصالح الذكور ولكن دراسة ( parajas,1999) تم تطبيقها علي عينة من طلاب الجامعات وليس قيادات.

نتائج التحقق من الفرض الثالث :

ينص الفرض الثالث على "لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مقياس المناخ المؤسسي الإبداعي تبعا لاختلاف النوع ( ذكور - إناث) ."

وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمقياس المناخ المؤسسي الإبداعي لكل من الذكور والإناث، وكذلك حساب قيم " ت " وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

## فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي

جدول (١٩): يوضح الفروق بين الذكور والإناث في أبعاد المناخ المؤسسي الإبداعي والدرجة الكلية

البيد	النوع	ن	م	ع	قيمة ت	مستوى الدلالة
المرونة	ذكور	٧٠	١٦,٥٦	٤,٩١	٠,٢٥	غير دالة
	إناث	٧٣	١٦,٧٨	٥,٦٣		
التغيير	ذكور	٧٠	١٦,٤٤	٤,٨٠	٠,٠٤	غير دالة
	إناث	٧٣	١٦,٤٨	٥,٥٦		
المبادأة	ذكور	٧٠	١٦,٥٣	٦,٢٣	٠,٢٤	غير دالة
	إناث	٧٣	١٦,٧٨	٦,١٥		
البحث عن الجديد	ذكور	٧٠	١٤,٧٠	٦,٥٩	١,٢٥	غير دالة
	إناث	٧٣	١٦,١٥	٧,١٩		
الحوار	ذكور	٧٠	١٦,٦٠	٦,١٩	٠,٢١	غير دالة
	إناث	٧٣	١٦,٣٧	٦,٥٩		
الدرجة الكلية	ذكور	٧٠	٨٠,٨٣	٢٣,٠٠	٠,٤١	غير دالة
	إناث	٧٣	٨٢,٥٦	٢٧,١١		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في بعد المرونة حيث كانت قيمة "ت" = ٠,٢٥ وهي غير دالة إحصائياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في بعد التغيير حيث كانت قيمة "ت" = ٠,٠٤ وهي غير دالة إحصائياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في بعد المبادأة حيث كانت قيمة "ت" = ٠,٢٤ وهي غير دالة إحصائياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في بعد البحث عن الجديد حيث كانت قيمة "ت" = ١,٢٥ وهي غير دالة إحصائياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في بعد الحوار حيث كانت قيمة "ت" = ٠,٢١ وهي غير دالة إحصائياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في الدرجة الكلية حيث كانت قيمة "ت" = ٠,٤١ وهي غير دالة إحصائياً.

ويمكن تفسير ذلك:

بأنه اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (نبيل، طارق ٢٠١٦) التي طبقت الدراسة علي ١٧٧ موظف وموظفة ونصت علي عدم وجود فروق في تحقيق المناخ المؤسسي الإبداعي بقطاع التعليم التقني.

## د. أحمد السيد عبد المنعم

نتائج التحقق من الفرض الرابع :

ينص الفرض الرابع على " لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مقياس سمات القيادة تبعاً لاختلاف النوع ( ذكور - إناث ) ."

وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمقياس سمات القيادة لكل من الذكور والإناث، وكذلك حساب قيم " ت " وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٢٠) يوضح الفروق بين الذكور والإناث في أبعاد سمات القيادة والدرجة الكلية

البعد	النوع	ن	م	ع	قيمة ت	مستوى الدلالة
إدارة الذات	ذكور	٧٠	٢٢,٠٤	٥,٩٣	٠,٧٢	غير دالة
	إناث	٧٣	٢١,٣٣	٥,٧٩		
مهارات التواصل	ذكور	٧٠	٢٢,٠١	٦,٢٥	١,٨٩	غير دالة
	إناث	٧٣	١٩,٧٥	٧,٩١		
التدريب وإدارة المشكلات	ذكور	٧٠	٢٠,٨٤	٦,١٤	١,٠٢	غير دالة
	إناث	٧٣	١٩,٧٧	٦,٤٣		
مهارات استشارية	ذكور	٧٠	٢١,٧٤	٥,٥٣	٠,١٩	غير دالة
	إناث	٧٣	٢١,٥٦	٥,٤٢		
الدرجة الكلية	ذكور	٧٠	٨٦,٦٤	١٧,٩٩	١,٣٢	غير دالة
	إناث	٧٣	٨٢,٤١	٢٠,٠٤		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدارة الذات حيث كانت قيمة "ت" = ٠,٧٢ وهي غير دالة إحصائياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مهارات التواصل حيث كانت قيمة "ت" = ١,٨٩ وهي غير دالة إحصائياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التدريب وإدارة المشكلات حيث كانت قيمة "ت" = ١,٠٢ وهي غير دالة إحصائياً، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مهارات استشارية حيث كانت قيمة "ت" = ٠,١٩ وهي غير دالة إحصائياً، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الدرجة الكلية حيث كانت قيمة "ت" = ١,٣٢ وهي غير دالة إحصائياً.

ويمكن تفسير ذلك بأن الذكور والإناث الذين يعملون في نفس الظروف ونفس الإمكانيات يمارسون نفس المهام في النظام ذاته لا توجد بينهم فروق في سمات القيادة لديهم.

## فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي

وانتقلت نتائج الدراسة مع دراسة (نبراي ويحيى، ١٩٨٨) والتي هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هنالك علاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبين عامل الجنس والمؤهل التعليمي وعامل الخبرة في ميدان التعليم لدى عينة من مديري ووكلاء المدارس في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن القدرة على القيادة التربوية لا تتأثر بنوع الجنس أو المستوى التعليمي للمدير أو المديرية، بينما تتأثر بعامل الخبرة في ميدان التعليم. ودراسة تركي (١٩٩٣) (الفروق بين الجنسين في الخصائص النفسية للقيادة الإدارية): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفروق في بعض الخصائص النفسية المهمة للعمل القيادي بين المديرين والمديرات الذين يعملون في القطاع الحكومي والبنوك والشركات في دولة الكويت. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق بين المديرين والمديرات في الخصائص التالية: السيطرة، وتحمل المسؤولية، وضبط النفس، ووضوح الدور. بينما كان هناك اختلاف في أسلوب القيادة لصالح المديرين الذكور، حيث كانوا أكثر اهتماماً بالعلاقات الشخصية وأقل اهتماماً بالعمل، بينما مجموعة المديرات كن أكثر اهتماماً بالعمل.

### توصيات الدراسة :

- الاهتمام بمفهوم الذات وتقوية أبعاده من خلال نشر الوعي بأهميته.
- تشجيع العاملين في الإدارات وفي المناصب القيادية علي التعرف علي أنفسهم من خلال تطبيق مقاييس فاعلية الذات وسمات القيادة.
- الاهتمام ببرامج تنمية القيادات؛ مما يسهم في تنمية وعي الأفراد بسمات القيادة وأهمية تعزيز المناخ المؤسسي.
- الاهتمام بتعزيز المناخ المؤسسي الإبداعي في الإدارات التربوية المختلفة.

### بحوث مقترحة:

- فاعلية برنامج إرشادي لتعزيز المناخ المؤسسي الإبداعي في الهيئات والمؤسسات الحكومية.
- فاعلية برنامج إرشادي معرفي سلوكي لتنمية سمات القيادة لدى بعض من موظفي الجهاز الإداري بالدولة وأثره على تحسين الإنتاجية.
- فاعلية برنامج معرفي سلوكي لتنمية الفاعلية الذاتية لدى عينة من موظفي الجهاز الإداري بالدولة وأثره على الرضا عن العمل.

### المراجع:

- أبو شيخة، نادر أحمد. (٢٠٠٥). «المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين»، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ١٩ (٢)، ٣-٣٧
- اسحق، اثير حسو. (٢٠١٢). «دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨ (٢٦)، ٩٢-
- الأغبري، عبد الصمد. "الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية دراسة استطلاعية". مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. جامعة الكويت، ع ٨٨ (١٩٩٨م)، ١٠١-١٢٧.
- تركي، مصطفى. "الفروق بين الجنسين في الخصائص النفسية للقيادة الإدارية". مجلة الدراسات النفسية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ع٢ (١٩٩٣م)، ١٢٧-١٥٢.
- الدقس، محمد، وعليان، خليل. (١٩٩١) تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية: دراسة ميدانية في منجم الحسا. مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، ١١٨ (١)
- شعبان، نبيل، مفلح، طارق (٢٠١٦). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني. دراسة مقدمة للمشاركة بمؤتمر الاستدامة والبيئة الإبداعية، كلية فلسطين التقنية.
- الصباغ، زهير، وقواقزة، جديع، والضامن، وحيد. (١٩٨٢) المناخ التنظيمي في دوائر مدينة اربد وأثره في اتجاهات العاملين. عمان، معهد الإدارة العامة.
- الطنباري، فاطمة احمد (٢٠١٧). دراسة العلاقة بين فاعلية الذات وممارسات القيادة داخل الجماعة وتصور مقترح من منظور طريقة خدمة الجماعة لتنمية فاعلية الذات لدى الشباب الجامعي. مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للاخصائين الاجتماعيين، ع٥٨، ج ٣، ص ٣٩٠-٤١٩.
- عكاشة، علي أحمد. (١٩٨٩) المناخ التنظيمي في كليات المجتمع وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد



## ◆ فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي ◆

- عليمت، صالح (٢٠٠٦). السمات القيادية المفضلة لدى القادة الاكاديميين والاداريين في جامعة اليرموك. مجلة جامعة دمشق مج(٢٢)ع٢ ص ٢٤١
- محمود ، هبه سامى (٢٠٢٠). فاعلية برنامج ارشادى معرفى سلوكى لتنمية مهارات تنظيم الذات والفاعلية الذاتية لدى عينة من تلاميذ المرحلة الإعدادية . مجلة الارشاد النفسى، العدد ٦١ ، الجزء ١ ، ص ص ٣٦٧ - ٤٦٣ .
- محمود، هويده حنفي (٢٠١٣). مقياس فعالية الذات . مكتبة الانجلو المصرية. القاهرة.
- نبراي، يوسف ويحيى، علي. "أثر عامل الجنس والمؤهل التعليمي والخبرة لدى مديري ومديرات المدارس على القدرة في القيادة التربوية" . *حولية كلية التربية*. جامعة الإمارات العربية المتحدة، مج ٣، ع ٣ (١٩٨٨م)، ١٣٩ - ١٥٧ .
- وهيب، نيفين نيروز.(٢٠٢١). الصورة الذهنية المدركة للقيادة النسائية وعلاقتها بفاعلية القيادة لدى عينة من المرؤوسين بالمؤسسات الأكاديمية. دراسات عربية. ٢٠، (٣) ٣٧٠ - ٣١٣

- Baharmi,S.,(2018).Talent management strategies and innovation climate in Isfahan university of medical sciences, *journal of health management and informatics* 5,no.2
- Bandura,A ( 1997)*Self-efficacy in academic settings*, :The control, W.H. Freeman,New York.35exercise of
- Bourke, P., & Butler, L. (1999). The efficacy of different modes of funding research: perspectives from Australian data on the biological sciences. *Research Policy*, 28(5), 489-499.
- Burman, R. & Evans, A.J. (2008) Target Zero: A Culture of safety, *Defence Aviation Safety Centre Journal* 2008, 22-27. <http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/849892B2-D6D2-4DFD-B5BD-9A4F288A9B18/0/DASCJournal2008.pdf>
- Carl Rabstajnek,(2015): *What Trait-Theory Teaches About Leadership Paradigms Exploring Assumptions, Strengths and Limitations*, *researchergate* <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.3600.6561>
- Carter.W (2001). Science achievement and self-efficacy among middle school age children as related to student development. *Paper presented at the annual conference of the Eastern Educational Research Association*, Hilton Head,South Carolina.

- Chemers, M. M., Watson, C. B. and May, S. T. (2000), 'Dispositional affect and leadership effectiveness: a comparison of self-esteem, optimism and efficacy', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 3, 267-77.
- Chmeil, Nik(2000) , " *Work and organizational Psychology* , European perspective , Black well publisher Ltd
- Dubina, I.N. (2013). Measuring Organizational Climate for Creativity and Innovation. In: Carayannis, E.G. (eds) *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer, New York, NY. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8\\_44](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_44)
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of personality and social psychology*, 92(6), 1087.
- Ekvall, Goran.( 1996 *Organizational Climate For Creativity and Innovation European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5, PP,105-123
- Etzkowitz, H. (2003). Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university. *Research policy*, 32(1), 109-121.
- Heinze, T., Shapira, P., Rogers, J. D., & Senker, J. M. (2009). Organizational and institutional influences on creativity in scientific research. *Research Policy*, 38(4), 610-623.
- HERI Faculty Survey (n.d.) University of California Los Angeles. Retrieved December 2021 from [http://www/gseis.ucla.edu/heri/c\\_button5.html](http://www/gseis.ucla.edu/heri/c_button5.html)
- Huszczo, G., & Endres, M. L. (2017). Gender differences in the importance of personality traits in predicting leadership self-efficacy. *International Journal of Training and Development*, 21(4), 304-317.
- I.R. Corporation. (n.d.). Campus Climate Survey. Retrieved December 2021 from [www.ircorporation.com/irc-CLIMATESURVEY.htm](http://www.ircorporation.com/irc-CLIMATESURVEY.htm)
- Jakešová, J., Gavora, P., Kalenda, J., & Vávrová, S. (2016). Czech validation of the self-regulation and self-efficacy questionnaires for learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 217, 313-321.

◆ فاعلية الذات وعلاقتها بسمات القيادة والمناخ المؤسسي الإبداعي ◆

- John Fleenor, (2006): *Encyclopedia of industrial and organizational psychology Edition: 1st Chapter: Trait Approach to Leadership* Publisher : SageEditors: SG Rogelberg.
- Klimosky, R. and Amos, B. (2012), 'Practicing evidence-based education in leadership development', *Academy of Management Learning & Education*, **11**, 4, 685–702.
- Kotter, J.P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press, 3-8
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1995). Development and validation of Leadership Practices Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, **48**, 483–496
- Kundu, K. (2007). Development of the conceptual framework of organizational climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, **12**(1), 99-108.
- Luo, Y, et al (2018). Relationship between extraversion and employee's innovative behavior and moderating effect of organizational climate **16**, no.6
- Muff, K. (2012), 'Are business schools doing their job?', *Journal of Management Development*, **31**, 7, 648–62.
- Northouse, P.G. (2018) *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Los Angeles: SAGE
- Owen-Smith, J. (2003). From separate systems to a hybrid order: Accumulative advantage across public and private science at research one universities. *Research policy*, **32**(6), 1081-1104.
- Pagares, F. (1996) Self efficacy in academic settings , *Review of Educational Research*, **66**, 4, 543-578.
- Paglis, L. L. (2010), 'Leadership self-efficacy: research findings and practical applications', *Journal of Management Development*, **29**, 9, 771–82. (September)
- Robinson, A.J., Ruggs, E.N., Huet, Y., and Medina, A. (2016). Potential barriers that influence gender Differences in leadership self-efficacy. Paper presented at Closing the Gender Gap: Advancing Leadership and Organizations. DOI: 10.5703/1288284316082.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. In: J. Weinman, S. Wright, & M. Johnson (Eds.), *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio, Causal and Control Beliefs*(pp. 35-37). Windsor: NFER-NELSON.

◆═══════════ **د. أحمد السيد عبد المنعم** ════════════◆

- Schwarzer. R. & Hallum. S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology: An International Review*. 57. 152-171
- The University of Kansas Faculty Work Satisfaction Survey.n. d(2005) from <http://ukans.edu/~unigov/appd1.html>.

**Self-efficacy and its relationship with leadership traits and the creative organizational climate among a sample of managers.**

◌Ahmed Elsayed Abd Elmoneim

**Abstract**

The study aimed to investigate the relationship between self-efficacy, leadership traits, and their impact on the creative organizational climate. This was accomplished through the construction of measures for self-efficacy, leadership traits, and the creative organizational climate, with a focus on understanding the relationships among them. The study group consisted of (224) managers from various administrations, ensuring the equivalence of the research groups in terms of chronological age, socioeconomic level, and prior knowledge. The researcher employed a descriptive-analytical approach in designing the study tools, which included measures for self-efficacy, leadership traits, and the creative organizational climate. The results revealed a significant correlation between leadership traits, the creative organizational climate, and self-efficacy. Some findings also indicated the existence of a relationship between these factors.

**Keywords:** Self-efficacy, Leadership Traits, Creative Organizational Climate, Administrative Managers

---

(\*)lecturer in in mental health and psychological counseling department ,Faculty of Education, Ain Shams University