

برنامج مقترح للقيادة التحويلية بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية

*أ.د/ جمال محمد على يوسف

**أ.د/ عمرو محمد إبراهيم

***أ/ ياسر عبد العظيم محمود

المقدمة :

حازت القيادة التحويلية فى الأونة الأخيرة وخصوصا فى المجال الرياضي على إهتمام واسع النطاق بين الباحثين والممارسين فى مجال السوك التنظيمي كنمط قيادي يحث التابعين لإنجاز أكثر مما هو متوقع ويرى بعض من العلماء أن نظرية القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة تأثيراً وأنتشراً فى العقود القليلة الماضية، حيث تسعى تلك النظرية لتفسير التأثيرات غير العادية لبعض القادة على سلوكيات تابعيهم.

وترتكز القيادة التحويلية على النواحي العاطفية حيث يناشد القائد التحويلي تابعية ويستثير دوافعهم لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات، ويبدل القائد التحويلي المزيد من الجهد فيما يتعلق بإستثارة فكر تابعية ودفاعيتهم ومرعاة الإعتبارات الفردية بينهم. (٣ : ٢)

والقادة التحويلين هم القادة القادرون على رفع دوافع الافراد وأعمالهم من المستوى الشخصى إلى المستوى الجماعي أو التنظيمي وهذا يعنى أن يوجه القادة التحويليون الأتباع نحو تركيز الإهتمام تجاه المصالح الجماعية وفى

*أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية والترويج، وعميد كلية التربية الرياضية سابقاً، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.

**أستاذ بقسم الإدارة الرياضية والترويج، ورئيس قسم الادارة الرياضية سابقاً، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط.

***باحث دكتوراة بقسم الإدارة الرياضية والترويج، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.

نفس الوقت يجعلهم يشعرون بالفاعلية لخدمة وتحقيق هدف الجماعة والمنظمة (٢٤٠ : ١٣).

ومن خلال الملاحظة وجد الباحثين أن هناك قصور من قبل الإدارة العليا والعاملين فى تنفيذ برامج التدريب الخاصة بالقيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة وأن أغلب القادة بإدارات رعاية الشباب يقع على عاتقهم الكثير من الأمور والمشاكل التى يصعب التغلب عليها بالأساليب التقليدية للقيادية فلجأ الباحث إلى وضع برنامج مقترح للقيادة التحويلية بإدارات رعاية الشباب بالجامعات.

هدف البحث :

- ١- يهدف البحث التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية.
- ٢- وضع برنامج مقترح للقيادة التحويلية بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية. وذلك من خلال الاجابة على التساؤلات الاتية:
- ما درجة ممارسة القيادة التحويلية بإبعادها المختلفة، بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية؟
- ما هو البرنامج المقترح للقيادة التحويلية بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية؟

مصطلحات الدراسة:

- مفهوم القيادة التحويلية (Transformational leadership): قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء الثقة والإحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة. (١ : ٢١)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة "أسماء أحمد محمد خليل" (٢٠١٥) (١)، وأستهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تبني نمط القيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وأستخدم الباحث المنهج التجريبي، وأشتملت عينة البحث على (١٥٨) موظفاً، وأستعان بالإستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج: وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين متغيري القيادة التحويلية والأداء المتوازن وإن تبني نمط القيادة التحويلية يؤثر بشكل جوهري علي مستوى الأداء وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن.

٢- دراسة "شريف أحمد حسن عباس" (٢٠١٠) (٨)، وأستهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات (القيادة التحويلية) التأثيرالمثالي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين (على الإبداع التنظيمي) تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأشتملت عينة البحث على (١٠٠) موظفاً، وأستعان بالإستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج: أن مستوى توفرسلكوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعاً، ومستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية كان متوسطاً، وأرتفاع مستوى توافر القدرات الإبداعية.

٣- دراسة "محمد مفضي الكساسبة" (٢٠٠٩) (١١) وأستهدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثيرثقافة التمكين الفني، الإداري (والقيادة التحويلية) والمتطلبات المادية والمعنوية على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبوغزالة في الأردن، ومحاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأشتملت عينة البحث على (٥٥)، وأستعان بالإستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج: هناك تأثيراً دالاً

إحصائيا لكل من ثقافة التمكين والقيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحثين بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء وتقويض المزيد من الصلاحيات للعاملين وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين القيادة والعاملين وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة والإستناد إلى الحقائق عند إتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بإمتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبوغزالة كمنظمة متعلمة.

٤- دراسة "شاكر جاد الله الخشالي" (٢٠٠٨) (٧) واستهدفت إختبار تأثير أساليب القيادة والمتمثلة بالقيادة التبادلية والقيادة التحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأشتملت عينة البحث على (١٢٨) مديرا يعملون في ١٦ شركة من شركات القطاع الصناعي الأردني، أختيرت العينة بشكل عشوائي، وأستعان بالإستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج: وجود تأثير معنوي لأسلوب القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز الإعتتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية وذلك لتحقيق أفضل إستجابة للمرؤوسين لزيادة مساهمتهم في تحقيق التعلم التنظيمي التوليدي.

٥- دراسة "مصطفى محمد جادو" (٢٠٠٨) (١٢) واستهدفت بناء مقياس أنماط السلوك القيادي لدي مدربي ذو الاحتياجات الخاصة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأشتملت عينة البحث على (٨٨) مدرب، أختيرت بشكل عشوائي، وأستعان بالإستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج: التوصل الى أنماط السلوك القيادي في ضوء الترتيب الأتي (القيادة

الإنسانية، التعاونية، الديمقراطية، السلوكية، السلطوية، الفوضوية، قيادة عدم التدخل).

٦- دراسة "ماجد بن عبد الرحمن البهلال" (٢٠٠٨) (٩)، وأستهدفت هذه الدراسة الى التعرف علي مبررات تطبيق القيادة التحويلية فى الأجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأشتملت عينة البحث على (٢٤٣)، وأستعان بالإستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج: تبني ثقافة إحترام الأفكار الجديدة المساهمة فى التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وإدراك القيادات التحويلية بأهمية ضمان الجودة والإلتزام بدعمها والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف.

ثانيا: الدراسات الاجنبية:

١- دراسة "Tsai, etal" (٢٠٠٩) (١٩) وأستهدفت هذه الدراسة إلى أختبار الدور الوسيط للمزاج الإيجابي للعاملين بين القيادة التحويلية ونتائج العاملين، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأشتملت عينة البحث علي (٢٨٢) عاملاً في (١٠) شركات تامينفيتاايوان، وأستعان الباحثان بالإستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: أن القيادة التحويلية تؤثر وبشكل مباشر على أداء العاملين وتساعد زملاء العمل بالإضافة إلى أن هناك تأثيراً غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم.

٢- دراسة "sarros" (٢٠٠٨) (١٨) وأستهدفت هذه الدراسة أختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأشتملت عينة البحث علي (١١٥٨) مديراً من منظمات القطاع الخاص الأسترالي، وأستعان الباحثان بالإستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم

النتائج: أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الإبداعي، وأن هناك دورا للمناخ التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع.

٣- دراسة "Burch & Walter" (٢٠٠٧) (١٦) وأستهدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والإهتمام بالتابعين وإحترامهم، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأشتملت عينة البحث على (٤٤٨) قائدا من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، وأستعان الباحثان بالإستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: تتمركز غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في المستويات الإدارية العليا، ويؤثر كل من التأثير الإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو لدى المستويات الإدارية الوسطى، ولا توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والإهتمام بالتابعين وإحترامهم، ويؤثر الإهتمام بالتابعين وأحترامهم على الرضا الوظيفي تأثيرا متساويا في المستويات الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة :

لاحظ الباحثين وجود ندرة في الدراسات العلمية في مجال الإدارة التي تناولت القيادة التحويلية بادارت رعاية الشباب بالجامعات.

- **أوجه الاتفاق:** من خلال العرض السابق تبين أن هذه الدراسات تناولت ابعاد ومحاور القيادة التحويلية واستخدمت الإستبيان كأدوات لجمع البيانات، وهى أدوات البيانات الرئيسية التى استعان بها الباحثين فى الدراسة الحالية.

- **أوجه الاختلاف:** اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات المرجعية فى اختيار مجتمع وعينة البحث حيث تم التطبيق على العاملين بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية.
- **أوجه الاستفادة:** لقد استفاد الباحثين من الدراسات السابقة فى تحديد المنهج العلمى المستخدم فى الدراسة الحالية، وطريقة اختيار عينة الدراسة، وأختيار أدوات جمع البيانات المناسبة للدراسة الحالية، ووضع تساؤلات البحث فى ضوء أهداف الدراسة.

خطة وإجراءات البحث:

مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في كل من: العاملين في مجال الإدارة والإدارة الرياضية، بإدارات رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية (مدير عموم/ مدير إدارات/ عاملين) بجامعة سوهاج-اسيوط-الزقازيق.

عينة البحث :

تم إختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع البحث، وجدول رقم (١) يوضح توصيف عينة البحث:

جدول (١)

توصيف عينة البحث

| المجموع | مدير عموم | مديري ادارات | عاملين | الفئة |
|---------|-----------|--------------|--------|-------------|
| ٢٥٠ | ٢٠ | ٣٠ | ٢٠٠ | مجتمع البحث |
| ٢٠٠ | ١٠ | ٢٠ | ١٧٠ | عينة البحث |

يتضح من الجدول (١) أن إجمالي العينة (٢٠٠)، وذلك بخلاف العينة الإستطلاعية وعددهم (٣٠) فرد.
الخطوات التنفيذية للبحث:

لكي يتمكن الباحثين من تحقيق أهداف البحث، تم إعداد أدوات جمع البيانات بالخطوات التالية:

- إختيار درجة ممارسة القيادة التحويلية بإبعادها المختلفة، بإدارات رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية:
- تحديد المحاور الرئيسية للإختيار:

قام الباحثين بالإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية ومنها (٧)، (٨)، (٩)، (١١)، (١٢)، (١٤)، (١٦)، (١٧)، (١٨)، (١٩)، وذلك للمساعدة في جمع البيانات التي تقيد في أعداد محاور وعبارات الإستمارات وفي ضوء نتائج التحليل قام الباحثين بوضع بعض المحاور في صورة مبدئية مرفق (١)، وتم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء مرفق (٢) حيث لجأ الباحثين إلى السادة الخبراء للتعرف على:

- ١- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية.
- ٢- تعديل أو حذف أو إضافة ما يراه الخبير من محاور رئيسية.

جدول (٢)

تحليل المحتوى لمحاور القيادة التحويلية

| م | الاسم | المرجع | التاثير الميثالي | تبنى الابداع | التحفيز | قبول المخاطرة | الاعتبارية الفردية | الاستشارة الفكرية | التمكين |
|---|------------------------|--------|------------------|--------------|---------|---------------|--------------------|-------------------|---------|
| ١ | هدى حسن يحيى (٢٠١٤) | ١٤ | √ | | √ | | √ | √ | √ |
| ٢ | شريف احمد (٢٠١٠) | ٨ | √ | | √ | | √ | √ | √ |
| ٣ | محمدغضني (٢٠٠٩) | ١١ | √ | √ | | √ | √ | | √ |
| ٤ | شاكر الخشالي (٢٠٠٨) | ٧ | √ | | √ | | √ | √ | √ |
| ٥ | مصطفى جادو (٢٠٠٨) | ١٢ | √ | | √ | √ | √ | √ | |

تابع جدول (٢)

تحليل المحتوى لمحاور القيادة التحويلية

| م | الاسم | المرجع | التأثير الميثالي | تبنى الإبداع | التحفيز | قبول المخاطرة | الاعتبارية الفردية | الاستشارة الفكرية | التمكين |
|----|---------------------|--------|------------------|--------------|---------|---------------|--------------------|-------------------|---------|
| ٦ | ماجد السهال (٢٠٠٨) | ٩ | √ | √ | √ | | | √ | √ |
| ٧ | "Tsai, etal" (٢٠٠٩) | ١٩ | √ | | √ | | √ | √ | √ |
| ٨ | " Sarros" (٢٠٠٨) | ١٨ | √ | √ | | √ | | √ | √ |
| ٩ | Burch&Walter (٢٠٠٧) | ١٦ | | | √ | √ | √ | √ | √ |
| ١٠ | Murphy (٢٠٠٥) | ١٧ | √ | √ | | √ | √ | | √ |
| | إجمالي | | ٩ | ٤ | ٧ | ٥ | ٨ | ٨ | ٩ |
| | النسبة | | %٩٠ | %٤٠ | %٧٠ | %٥٠ | %٨٠ | %٨٠ | %٩٠ |

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية للمحاور تراوحت ما بين (٤٠% - ٩٠%) هذا وقد أرتضى الباحثين نسبة ٧٠% فأكثر لقبول المحور، وبناءً عليه تم حذف محور تبني الإبداع ومحور قبول المخاطر من خلال التحليل المرجعي الذي قام به الباحث، ومن خلال ذلك تم التوصل إلى عدد خمسة محاور تمثل أهم انماط القيادة التحويلية في صورتها النهائية مرفق رقم (٣).

المعاملات العلمية للإستمارات قيد البحث:

- الاستبيان الخاص بالقيادة التحويلية:

أولاً: الصدق:

- صدق المحكمين لاستبيان القيادة التحويلية :

أستخدم الباحثين صدق المحكمين لحساب صدق المحتوى للإستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق إستمارة الإستبيان، حيث تم تطبيق الإستبيان على السادة الخبراء وعددهم (١٠) مرفق (٢)، كما يوضحه الجدول (٣).

جدول (٣)

آراء السادة الخبراء حول ابعاد استمارة الاستبيان الخاصة بالقيادة التحويلية
(ن = ١٠)

| غير مناسب | | مناسب | | العبارة | م |
|-----------|---|-------|----|--------------------|--------------|
| % | ك | % | ك | | |
| ١٠ | ١ | ٩٠ | ٩ | التأثير المثالي | البعد الاول |
| ٢٠ | ٢ | ٨٠ | ٨ | التحفيز | البعد الثاني |
| ١٠ | ١ | ٩٠ | ٩ | الإعتبارية الفردية | البعد الثالث |
| ٠.٠٠ | ٠ | ١٠٠ | ١٠ | الإستثارة الفكرية | البعد الرابع |
| ٣٠ | ٣ | ٧٠ | ٧ | التمكين | البعد الخامس |

يتضح من جدول رقم (٣) أن النسبة المئوية للآراء حول أبعاد الإستبيان قد تراوحت من ٧٠% إلى ١٠٠% وقد أرتضى الباحثين نسبة ٧٠% وبذلك تم تحديد الأبعاد الرئيسية لإستمارة الأستبيان بناء على آراء السادة الخبراء، وبناءاً عليه لم يتم حذف أي من تلك المحاور التي توصل إليها الباحثين من خلال التحليل المرجعي لانماط القيادة التحويلية.

- إعداد عبارات الإستبيان :

في ضوء نتائج آراء السادة الخبراء حول المحاور المقترحة، قام الباحثين بدراسة كل محور على حده دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الخاصة بكل محور، مسترشدين ببعض المراجع العلمية والدراسات المرتبطة الخاصة بالقيادة التحويلية .

وقام الباحثين بإعداد إستمارة الإستبيان فى صورتها المبدئية، ثم عرضها على السادة الخبراء وذلك للتأكد من صلاحية إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضاً إضافة أي عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالإستمارة، وبلغت عبارات الإستبيان (٣٧) عبارة في صورته المبدئية مرفق (٤).

جدول (٤)

عدد عبارات الإستبيان الخاص بالقيادة التحويلية قبل وبعد العرض على الخبراء

| عدد العبارات في صورتها النهائية | التعديل | | | | عدد العبارات في صورتها المبدئية | العبارة | م |
|---------------------------------|---------|-----|-----|-------|---------------------------------|---|---|
| | إضافة | دمج | حذف | صياغة | | | |
| ٢٥ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٣٧ | أستمارة الإستبيان الخاصة بالقيادة التحويلية | |
| ٥ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ | ٧ | التأثير المثالي | ١ |
| ٥ | ٠ | ٠ | ٣ | ٠ | ٨ | التحفيز | ٢ |
| ٥ | ٠ | ٠ | ٣ | ٠ | ٨ | الاعتبارية الفردية | ٣ |
| ٥ | ٠ | ٠ | ١ | ٠ | ٦ | الاستثارة الفكرية | ٤ |
| ٥ | ٠ | ٠ | ٣ | ٠ | ٨ | التمكين | ٥ |

وبذلك تم إعداد الإستبيان الخاص بالقيادة التحويلية في صورته

النهائية، مرفق (٥).

الدراسة الإستطلاعية للإستبيان الأول:

قام الباحثين بإجراء دراسة إستطلاعية في الفترة من (١/٩/٢٠١٦م)

إلى (١٥/٩/٢٠١٦م) على عينة قوامها (٣٠) فرد من مجتمع البحث وخارج

عينة البحث الأساسية وذلك بغرض التعرف على الأتي:

- التأكد من صحة صياغة العبارات مع تعديل العبارات الغامضة.

- التعرف علي المشكلات التي يمكن أن تواجه الباحث أثناء التطبيق.

- التأكد من مدى فهم المفحوصين للإستبيان.

- إيجاد المعاملات العلمية للإستمارة (الصدق، والثبات).

وقد أظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية أن الإستبيان جاء مناسباً من

حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي مشكلات أو تعليقات توحى

بالغموض وعدم الفهم.

- المعاملات العلمية للإستمارة:

* صدق الاتساق الداخلي:

أستخدم الباحثين صدق الإتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للإستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق أستمارة الإستبيان، حيث تم تطبيق الأستبيان على مجموعة قوامها (٣٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، وذلك لحساب معامل الأرتباط بين درجة كل بعد والمجموع الكلي له وكذلك بين درجات الأبعاد والمجموع الكلي للإستمارة كما يوضحه الجدول (٧).

جدول (٧)

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد استمارة الاستبيان الخاص بالقيادة التحويلية
(ن = ٣٠)

| القيمة الاحتمالية | معامل الارتباط | الأبعاد |
|-------------------|----------------|--------------------|
| ٠.٠٠٠ | ٠.٩١٢ | التأثير المثالي |
| ٠.٠٠٠ | ٠.٩١٥ | التحفيز |
| ٠.٠٠٠ | ٠.٩٦١ | الإعتبارية الفردية |
| ٠.٠٠٠ | ٠.٩٨٥ | الإستثارة الفكرية |
| ٠.٠٠٠ | ٠.٩٨٥ | التمكين |

قيمة ر الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.349$

قيمة ر الجدولية عند مستوى $0.01 = 0.449$

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الإرتباط بين أبعاد الإستبيان (القيادة التحويلية) والدرجة الكلية له تراوحت ما بين (٠.٩١٢ : ٠.٩٨٥) وهى معاملات أرتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الإتساق الداخلي للإستمارة.

جدول (٨)
صدق الاتساق الداخلي لعبارات أستمارة الإستبيان الخاص بالقيادة
التحويلية (ن = ٣٠)

| العبارة | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية | العبارة | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية | العبارة | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---------|----------------|-------------------|---------|----------------|-------------------|---------|----------------|-------------------|
| ١ | ٠.٦٨٥ | ٠.٠٠٠ | ١٠ | ٠.٩٥٦ | ٠.٠٠٠ | ١٨ | ٠.٩٢٩ | ٠.٠٠٠ |
| ٢ | ٠.٩٠١ | ٠.٠٠٠ | ١١ | ٠.٨٢٩ | ٠.٠٠٠ | ١٩ | ٠.٨٨١ | ٠.٠٢٥ |
| ٣ | ٠.٨٤٥ | ٠.٠٠٠ | ١٢ | ٠.٨٤٣ | ٠.٠٠٠ | ٢٠ | ٠.٨٣٦ | ٠.٠٠٠ |
| ٤ | ٠.٦٧١ | ٠.٠٠٠ | ١٣ | ٠.٨٨٢ | ٠.٠٠٠ | ٢١ | ٠.٧٢٥ | ٠.٠٠٠ |
| ٥ | ٠.٩٠١ | ٠.٠٠٠ | ١٤ | ٠.٨٩١ | ٠.٠٠٠ | ٢٢ | ٠.٨٣٧ | ٠.٠٠٠ |
| ٦ | ٠.٨٠٢ | ٠.٠٠٠ | ١٥ | ٠.٩١٧ | ٠.٠٠٠ | ٢٣ | ٠.٨٧٢ | ٠.٠٠٠ |
| ٧ | ٠.٨٥٠ | ٠.٠٠٠ | ١٦ | ٠.٥٧٨ | ٠.٠٠١ | ٢٤ | ٠.٨٩١ | ٠.٠٠٠ |
| ٨ | ٠.٦٠٣ | ٠.٠٠٠ | ١٧ | ٠.٥٧٨ | ٠.٠٠٠ | ٢٥ | ٠.٤٤١ | ٠.٠٠٠ |
| ٩ | ٠.٨٠٢ | ٠.٠٠٠ | | | | | | |

قيمة ر الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.349$ قيمة ر الجدولية عند مستوى $0.01 = 0.449$

يتضح من جدول (٨) أن معاملات الارتباط بين عبارات الإستبيان (القيادة التحويلية) والدرجة الكلية له تراوحت ما بين (٠.٤١١ : ٠.٩٥٦) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الإتساق الداخلى للإستمارة.

جدول (٩)
صدق الإتساق الداخلى لعبارات الإستبيان الخاص بالقيادة التحويلية والدرجة الكلية
لكل بعد (ن = ٣٠)

| العبارة | البعد الاول | العبارة | البعد الثانى | العبارة | البعد الثالث | العبارة | البعد الرابع | العبارة | البعد الخامس |
|---------|-------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|
| ١ | ٠.٩٠٤ | ١ | ٠.٨٠٧ | ١ | ٠.٨٧٩ | ١ | ٠.٨٧٣ | ١ | ٠.٩٠٨ |
| ٢ | ٠.٩٠٨ | ٢ | ٠.٩٧٩ | ٢ | ٠.٨٤١ | ٢ | ٠.٨٨٧ | ٢ | ٠.٨٨٦ |
| ٣ | ٠.٦٣٢ | ٣ | ٠.٨٧١ | ٣ | ٠.٨٨٧ | ٣ | ٠.٦١٩ | ٣ | ٠.٨٨٥ |
| ٤ | ٠.٩٣٩ | ٤ | ٠.٩٣٠ | ٤ | ٠.٨٧٩ | ٤ | ٠.٦٣٠ | ٤ | ٠.٨١٧ |
| ٥ | ٠.٧٨٧ | ٥ | ٠.٧٥٠ | ٥ | ٠.٦٣٢ | ٥ | ٠.٩٤٠ | ٥ | ٠.٨٦٥ |

قيمة ر الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.349$ قيمة ر الجدولية عند مستوى $0.01 = 0.449$

يتضح من جدول (٩) أن معاملات الارتباط بين عبارات وأبعاد أستمارة الإستمبيان (القيادة التحويلية) والدرجة الكلية للأبعاد له تراوحت ما بين (٠.٦١٩ : ٠.٩٧٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الإتساق الداخلي للإستمارة.

ثانياً: الثبات: حساب الثبات لأبعاد الاستبيان بإستخدام معامل ألفا كرونباخ: تم تقدير ثبات الاستبيان على أفراد العينة الإستمطاعية بإستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ حيث حصل الأستبيان على قيمة معامل ألفا (٠.٩٩٢) للإستمبيان ككل مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات و جدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠)
معاملات ألفا كرونباخ لثبات ابعاد عبارات الأستبيان الخاص بالقيادة التحويلية (ن = ٣٠)

| م | الابعاد | معامل ألفا كرونباخ |
|---|--------------------|--------------------|
| ١ | التأثير المثالي | ٠.٩٨٣ |
| ٢ | التحفيز | ٠.٩٦٩ |
| ٣ | الاعتبارية الفردية | ٠.٩٦١ |
| ٤ | الاستثارة الفكرية | ٠.٩٠٨ |
| ٥ | التمكين | ٠.٩٤٦ |
| | المقياس ككل | ٠.٩٩٢ |

قيمة ر الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.349$

قيمة ر الجدولية عند مستوى $0.01 = 0.449$

يتضح من جدول (١٠) أن معاملات ارتباط ألفا كرونباخ تتراوح بين (٠.٩٠٨ : ٠.٩٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.01 مما يعني أن ثبات معامل ألفا كرونباخ مقبول للدرجة الكلية للمقياس ولابعاد مقياس (القيادة التحويلية).

جدول (١١)
معاملات ألفا كرونباخ لثبات عبارات استبيان القيادة التحويلية والدرجة الكلية
لكل بعد

| البعد الخامس | | البعد الرابع | | البعد الثالث | | البعد الثاني | | البعد الأول | |
|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|-------------|--------|
| معامل ألفا | العبرة | معامل ألفا | العبرة | معامل ألفا | العبرة | معامل ألفا | العبرة | معامل ألفا | العبرة |
| ٠.٩٤١ | ١ | ٠.٩٤٧ | ١ | ٠.٩٤٤ | ١ | ٠.٩٦٦ | ١ | ٠.٩٧٢ | ١ |
| ٠.٩٤٩ | ٢ | ٠.٩٧٠ | ٢ | ٠.٩٤٢ | ٢ | ٠.٩٦٥ | ٢ | ٠.٩٧١ | ٢ |
| ٠.٩٨٩ | ٣ | ٠.٩٧١ | ٣ | ٠.٩٦٩ | ٣ | ٠.٩٧٠ | ٣ | ٠.٩٨٨ | ٣ |
| ٠.٩٦٥ | ٤ | ٠.٩٤٦ | ٤ | ٠.٩٤٠ | ٤ | ٠.٩٦٧ | ٤ | ٠.٩٦٦ | ٤ |
| ٠.٩٧٣ | ٥ | ٠.٩٧٣ | ٥ | ٠.٩٤٧ | ٥ | ٠.٩٦٦ | ٥ | ٠.٩٨٨ | ٥ |

قيمة ر الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.349$

قيمة ر الجدولية عند مستوى $0.01 = 0.449$

يتضح من جدول (١١) أن معاملات ارتباط ألفا كرونباخ تتراوح بين (٠.٩٤٠ : ٠.٩٨٨) وهي معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.01 مما يعني أن ثبات معامل ألفا كرونباخ مقبول للدرجة الكلية للبعد وعبارات مقياس القيادة التحويلية.

تطبيق الإستبيان :

بعد إجراء المعاملات العلمية لأستبيان الأول والتحقق من صدق العبارات وثباتها وذلك بإستبعاد العبارات غيرالصادقة، أستقر الأستبيان في صورته النهائية مرفق (٥) والمشمول علي (٢٥) عبارة لعدد (٥) محاور.
الدراسة الأساسية:

قام الباحثين بتطبيق الأستبيان الأول في صورته النهائية على عينة البحث الأساسية، وذلك خلال الفترة من ٢٠١٦/١١/١ إلى ٢٠١٦/١١/١٥م، وفقا لميزان التقدير الثلاثي وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

عرض ومناقشة النتائج:

التساؤل الاول: ما هي درجة ممارسة القيادة التحويلية بإبعاها المختلفة، بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية ؟

للإجابة على التساؤل: سوف يتناول الباحثين عرض ومناقشة وتفسير نتائج الإستبيان من خلال التعرف على هذه العمليات ومردودها على أفراد عينة البحث، وقام الباحثين برصد جميع استجابات مجموعة البحث ومعالجة البيانات باستخدام برنامج spss واستخدم الإحصاء الوصفي في رصد البيانات، والتكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي الموزون وذلك وفق مقياس ليكرت الثلاثي، (موافق = ٥، إلى حد ما = ٣، غير موافق = ١).

وقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لاستجابات لبنود الاستبانة وأهميتها النسبية، وذلك للتعرف على درجة ممارسة انماط القيادة التحويلية السائدة بإدارات رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية والتي اتضحت من خلال ما يلي :

جدول (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد البحث عن مدى توافر محور التأثير الميثالي لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية (ن=٢٠٠)

| م | العبارات | درجة توافر الاساليب | | | | | | | |
|---|--|---------------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-------|-------|
| | | متوفر | | إلى حد ما | | غير متوفر | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | |
| ١ | يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين. | ٥٠ | ٢٥.٠٠ | ٦٠ | ٣٠.٠٠ | ٩٠ | ٤٥.٠٠ | ٥٢.٠٠ | ٥٢.٠٠ |
| ٢ | يركز القائد على أهمية أن يكون لدينا فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة. | ٤٥ | ٢٢.٥٠ | ٧٠ | ٣٥.٠٠ | ٨٥ | ٤٢.٥٠ | ٥٢.٠٠ | ٥٢.٠٠ |

تابع جدول (١٣)
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد البحث عن مدى
توافر محور التأثير الميثالي لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية
(ن=٢٠٠)

| م | العبارات | درجة توافر الاساليب | | | | | | | |
|---|---|---------------------|--------|------------|----|-------|----|-------|----|
| | | الدرجة المقدره | | إلبي حد ما | | متوفر | | | |
| | | % | ك | % | ك | % | ك | | |
| ٣ | يملك القادة رؤية واضحة للمستقبل. | ٥٨.٠٠ | ٥٨.٠٠٠ | ٣٥.٠٠ | ٧٠ | ٣٥.٠٠ | ٧٠ | ٣٠.٠٠ | ٦٠ |
| ٤ | يسعي القائد الى بناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين. | ٥٤.٠٠ | ٥٤.٠٠٠ | ٤٠.٠٠ | ٨٠ | ٣٥.٠٠ | ٧٠ | ٢٥.٠٠ | ٥٠ |
| ٥ | يملك القائد القدرة على إقناع العاملين علي زيادة حماسهم للعمل. | ٤٧.٠٠ | ٤٧.٠٠٠ | ٤٧.٥٠ | ٩٥ | ٣٧.٥٠ | ٧٥ | ١٥.٠٠ | ٣٠ |
| | مجموع المحور | ٥٢.٦٠ | ٥٢٦.٠٠ | | | | | | |

ويتضح من خلال نتائج الجدول السابق الآتى:

أن العبارات رقم (٥، ٢، ١) قد حصلت على أقل نسب فى المحور
وحيث حصلت العبارة رقم (٥) على نسبة (٤٧.٠٠%)، وحصلت العبارة رقم
(١، ٢) على نسبة (٥٢.٠٠%) بالنسبة لعينة البحث، كما حصلت العبارات
رقم (٤، ٣) على أعلى نسب حيث حصلت عبارة رقم (٤) على نسبة
(٥٤.٠٠%) بالنسبة لمحور اسلوب التأثير المثالي وعبارة رقم (٣) على نسبة
(٥٨.٠٠%)، ويرى الباحثين ضرورة أن يمتلك القادة القدرة على الاقناع ورؤية
واضحة للمستقبل وفهم مشترك للأهداف وأن يحظى القادة بإهتمام واحترام
الأخرين له وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل اليه "صورية بوطرفة (٢٠١٦م)،
ودراسة شريف أحمد حسن (٢٠١٠م) ودراسة محمد مفضى الكساسبة"

(٢٠٠٩م) وجاءت هذه النتائج لتدل على توفر محور التأثير المثالي بدرجة متوسطة بنسبة (٢.٦٣) بالنسبة لإستمارة القيادة التحويلية.

جدول (١٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد البحث عن مدى توافر محور التحفيز لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية (ن=٢٠٠)

| م | العبارات | درجة توافر الاساليب | | | | | | | |
|--------------|---|---------------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|--------|-------|
| | | متوفر | | إلى حد ما | | غير متوفر | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | |
| ١ | يعمل القائد على تشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون. | ٣٥ | ١٧.٥٠ | ٥٥ | ٢٧.٥٠ | ١١٠ | ٥٥.٠٠ | ٤٥٠.٠٠ | ٤٥.٠٠ |
| ٢ | يفوض القادة العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة. | ٦٠ | ٣٠.٠٠ | ٦٥ | ٣٢.٥٠ | ٧٥ | ٣٧.٥٠ | ٥٧٠.٠٠ | ٥٧.٠٠ |
| ٣ | يعمل القادة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس. | ٥٥ | ٢٧.٥٠ | ٥٠ | ٢٥.٠٠ | ٩٥ | ٤٧.٥٠ | ٥٢٠.٠٠ | ٥٢.٠٠ |
| ٤ | يمنح القادة حوافز للمتميزين فى الاداء من العاملين. | ٤٠ | ٢٠.٠٠ | ٦٠ | ٣٠.٠٠ | ١٠٠ | ٥٠.٠٠ | ٤٨٠.٠٠ | ٤٨.٠٠ |
| ٥ | يعلن القادة النتائج الايجابية لجهود العاملين. | ٦٥ | ٣٢.٥٠ | ٥٠ | ٢٥.٠٠ | ٨٥ | ٤٢.٥٠ | ٥٦٠.٠٠ | ٥٦.٠٠ |
| مجموع المحور | | | | | | | | ٥١٦.٠٠ | ٥١.٦٠ |

ويتضح من خلال نتائج الجدول السابق الآتى:

أن العبارات رقم (١، ٤) قد حصلت على أقل نسب فى المحور وحيث حصلت العبارة رقم (١) على نسبة (٤٥.٠٠ %)، وحصلت العبارة رقم (٤) على نسبة (٤٨.٠٠ %) بالنسبة لعينة البحث، كما حصلت العبارات رقم (٣، ٥، ٢) على أعلى نسب حيث حصلت عبارة رقم (٣) على نسبة (٥٢.٠٠ %)

بالنسبة لمحور التحفيز وعبارة رقم (٥) على نسبة (٥٦.٠٠%) وعبارة رقم (٢) على نسبة (٥٧.٠٠%)، ويرى الباحثين أن يقوم القادة بمنح حوافز للعاملين لتشجيعهم وان يظهروا الجوانب الإيجابية فى العمل وحث العاملين على بذل الجهد غير المتوقع والعمل على تفويض صلاحياتهم لإنجاز المهام وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه شاكر جاد الله الخشالي (٢٠٠٨م)، ودراسة شريف أحمد حسن (٢٠١٠م) ودراسة مصطفى محمد جادو (٢٠٠٨م) وجاءت هذه النتائج لتدل على توفر محور التحفيز بدرجة متوسطة بنسبة (٢.٥٨) بالنسبة لإستمارة القيادة التحويلية.

جدول (١٥)

التكرارات والنسب المؤية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد البحث عن مدى توافر محور الإعتبارية الفردية لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية (ن=٢٠٠)

| م | العبارات | درجة توافر الاساليب | | | | | | |
|--------------|--|---------------------|--------|-----------|--------|-------|--------|--------|
| | | غير متوفر | | إلى حد ما | | متوفر | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | |
| ١ | يعطى القادة انتباهها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم. | ١٢٠ | ٦٠.٠٠% | ٤٠ | ٢٠.٠٠% | ٤٠ | ٢٠.٠٠% | ٤٤.٠٠% |
| ٢ | يغرس القادة الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين. | ٨٠ | ٤٠.٠٠% | ٥٥ | ٢٧.٥٠% | ٦٥ | ٣٢.٥٠% | ٥٧.٠٠% |
| ٣ | يراعي القادة الفروق الفردية بين المرؤوسين. | ١٢٠ | ٦٠.٠٠% | ٤٥ | ٢٢.٥٠% | ٣٥ | ١٧.٥٠% | ٤٣.٠٠% |
| ٤ | يركز القائد فى العمل على التعليم الذاتي المستمر. | ١٠٠ | ٥٠.٠٠% | ٦٥ | ٣٢.٥٠% | ٣٥ | ١٧.٥٠% | ٤٧.٠٠% |
| ٥ | يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره. | ٨٠ | ٤٠.٠٠% | ٦٥ | ٣٢.٥٠% | ٥٥ | ٢٧.٥٠% | ٥٥.٠٠% |
| مجموع المحور | | ٤٩٢.٠٠ | ٤٩.٢٠% | | | | | |

ويتضح من خلال نتائج الجدول السابق الآتى:

أن العبارات رقم (٣، ١) قد حصلت على أقل نسب في المحور وحيث حصلت العبارة رقم (٣) على نسبة (٤٣.٠٠%)، وحصلت العبارة رقم (١) على نسبة (٤٤.٠٠%) بالنسبة لعينة البحث، كما حصلت العبارات رقم (٤، ٥، ٢) على أعلى نسب حيث حصلت عبارة رقم (٤) على نسبة (٤٧.٠٠%) بالنسبة لمحور الاعتبارية الفردية وعبارة رقم (٥) على نسبة (٥٥.٠٠%) وعبارة رقم (٢) على نسبة (٥٧.٠٠%)، ويرى الباحثين أن يكون هناك إهتمام من القادة بالعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم مع مراعاة الفروق الفردية بينهم والعمل على تشجيع التعبير عن الأفكار وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه شاكر جاد الله الخشالي (٢٠٠٨م)، ودراسة صورية بوظرفة (٢٠١٦م) ودراسة ماجد بن عبد الرحمن البهلال (٢٠٠٨م) وجاءت هذه النتائج لتدل على توفر محور الإعتبارية الفردية بدرجة متوسطة بنسبة (٢.٥٨) بالنسبة لإستمارة القيادة التحويلية.

جدول (١٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد البحث عن مدى توافر محور الإستثارة الفكرية لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية (ن=٢٠٠)

| م | العبارات | درجة توافر الاساليب | | | | | | الدرجة المقدره | % |
|--------------|--|---------------------|-------|----------|-------|-----------|-------|----------------|---|
| | | متوفر | | الجزء ما | | غير متوفر | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | |
| ١ | يشارك القادة العاملين أفكارهم ويستمعون لوجهات نظرهم في حل مشاكل العمل. | ٤٥ | ٢٢.٥٠ | ٦٥ | ٣٢.٥٠ | ٩٠ | ٤٥.٠٠ | ٥١.٠٠ | |
| ٢ | يستشير القائد في مروضيه الإبداع والتجديد. | ٤٠ | ٢٠.٠٠ | ٥٥ | ٢٧.٥٠ | ١٠٥ | ٥٢.٥٠ | ٤٧.٠٠ | |
| ٣ | يقف القادة في قنرات مروضيه بشكل كبير. | ٦٠ | ٣٠.٠٠ | ٦٥ | ٣٢.٥٠ | ٧٥ | ٣٧.٥٠ | ٥٧.٠٠ | |
| ٤ | يزيد القائد من التنازل بالمستقبل. | ٥٠ | ٢٥.٠٠ | ٧٠ | ٣٥.٠٠ | ٨٠ | ٤٠.٠٠ | ٥٤.٠٠ | |
| ٥ | يدرك القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل. | ٥٠ | ٢٥.٠٠ | ٧٠ | ٣٥.٠٠ | ٨٠ | ٤٠.٠٠ | ٥٤.٠٠ | |
| مجموع المحور | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | ٥٢.٦٠ | |

ويتضح من خلال نتائج الجدول السابق الآتى:

أن العبارات رقم (٢، ١) قد حصلت على أقل نسب في المحور وحيث حصلت العبارة رقم (٢) على نسبة (٤٧.٠٠ %)، وحصلت العبارة رقم (١) على نسبة (٥١.٠٠%) بالنسبة لعينة البحث، كما حصلت العبارات رقم (٥، ٤، ٣) على أعلى نسب حيث حصلت عبارة رقم (٥، ٤) على نسبة (٥٤.٠٠%) بالنسبة لمحور الإستثارة الفكرية وعبارة رقم (٣) على نسبة (٥٧.٠٠%)، ويرى الباحثين ان يكون هناك ثقة من القادة فى قدرات مرؤوسيهم وأن يشجع فى مرؤسية الإبداع والتجديد وأن يشارك القادة العاملين فى قراراتهم وأن يستمع الى وجهات نظرهم وأن يسعي إلى التغيير نحو الأفضل وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه شاكر جاد الله الخشالي (٢٠٠٨م)، ودراسة مصطفى محمد جادو (٢٠٠٨م) ودراسة ماجد بن عبد الرحمن البهلال (٢٠٠٨م) وجاءت هذه النتائج لتدل على توفر محور الإستثارة الفكرية بدرجة متوسطة بنسبة (٢.٥٨) بالنسبة لإستمارة القيادة التحويلية.

جدول (١٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد البحث عن مدى توافر محور التمكين لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية (ن=٢٠٠)

| م | العبارات | درجة توافر الاساليب | | | | | |
|---|---|---------------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
| | | متوفر | | إلى حد ما | | غير متوفر | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % |
| ١ | يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية. | ٧٠ | ٣٥.٠٠ | ٤٠ | ٢٠.٠٠ | ٩٠ | ٤٥.٠٠ |
| ٢ | يتعاون القادة مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه. | ٦٥ | ٣٢.٥٠ | ٦٥ | ٣٢.٥٠ | ٧٠ | ٣٥.٠٠ |

تابع جدول (١٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد البحث عن مدى توافر محور التمكين لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية (ن=٢٠٠)

| م | العبارات | درجة توافر الاساليب | | | | | | | |
|--------------|--|---------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|--------|---------|
| | | متوفر | | إلى حد ما | | غير متوفر | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | |
| ٣ | يفوض القادة بعض من الصلاحيات للعاملين على أسس علمية. | ٤٠ | ٢٠.٠٠٠ | ٦٠ | ٣٠.٠٠٠ | ١٠٠ | ٥٠.٠٠٠ | ٤٨.٠٠٠ | ٤٨.٠٠٠ |
| ٤ | يقوم القادة بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقيق. | ٤٠ | ٢٠.٠٠٠ | ٧٠ | ٣٥.٠٠٠ | ٩٠ | ٤٥.٠٠٠ | ٥٠.٠٠٠ | ٥٠.٠٠٠ |
| ٥ | يعمل القادة على تطوير القوة العاملة لتصبح متمكنة قادرة على العمل والإنجاز. | ٦٠ | ٣٠.٠٠٠ | ٦٠ | ٣٠.٠٠٠ | ٨٠ | ٤٠.٠٠٠ | ٥٦.٠٠٠ | ٥٦.٠٠٠ |
| مجموع المحور | | | | | | | | ٥٣.٨٠ | ٥٣٨.٠٠٠ |

ويتضح من خلال نتائج الجدول السابق الآتى:

أن العبارات رقم (٣، ٤) قد حصلت على أقل نسب فى المحور وحيث حصلت العبارة رقم (٣) على نسبة (٤٨.٠٠٠ %)، وحصلت العبارة رقم (٤) على نسبة (٥٠.٠٠٠ %) بالنسبة لعينة البحث، كما حصلت العبارات رقم (٥، ١، ٢) على أعلى نسب حيث حصلت عبارة رقم (٥، ١) على نسبة (٥٦.٠٠٠ %) بالنسبة لمحور التمكين وعبارة رقم (٢) على نسبة (٥٩.٠٠٠ %)، ويرى الباحثين أن تكون المعايير الموضوعه قابلة للإنجاز والعمل على تطوير العاملين بصفة مستمرة والعمل على حث العاملين على تحمل المسئولية وتفويض صلاحيات العمل للعاملين على أسس وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه شريف أحمد حسن (٢٠١١م)، ودراسة محمد مفضي الكساسبة (٢٠٠٨م) ودراسة ماجد بن عبد الرحمن البهلال (٢٠٠٨م) وجاءت هذه

النتائج لتدل على توفر محور التمكين بدرجة متوسطة بنسبة (٢.٦٩) بالنسبة لإستمارة القيادة التحويلية.

الإجابة على التساؤل الثاني:

- ما البرنامج المقترح للقيادة التحويلية للمديرين بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية؟

في هذا الجزء سيتم الإجابة على التساؤل الثاني الخاص بالبرنامج المقترح للمديرين، وفي ضوء ما توصل إليه الباحثين من مدى تطبيق العاملين والقادة بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية للأنماط القيادة التحويلية، وفي ضوء ذلك قام الباحثين بتصميم إستمارة أستطلاع رأي الخبراء فى البرنامج المقترح للقيادة التحويلية مرفق (٦)، وتم عرضه على السادة الخبراء مرفق (٢).
صياغة الأستبيان:

تم صياغة إستمارة الإستبيان الخاصة بالبرنامج المقترح من خلال الإطلاع علي بعض المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بتصميم برامج إدارية للعاملين والقادة، والتي تناولت وضع تصور للبرامج الإدارية، وفيما يلي جدول (١٨) والذي يوضح آراء السادة الخبراء في الإستبيان.

جدول (١٨)

التكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء حول هدف وأغراض وأسس وضع البرنامج المقترح للقيادة التحويلية بإدارات رعاية الشباب (ن = ١٠)

| م | هدف البرنامج % | أغراض البرنامج % | أسس وضع البرنامج % |
|---|----------------|------------------|--------------------|
| ١ | %٩٠ | %٨٠ | %٩٠ |
| ٢ | %١٠٠ | %٩٠ | %٨٠ |
| ٣ | %٧٠ | %١٠٠ | %٩٠ |
| ٤ | %٩٠ | %١٠٠ | %١٠٠ |
| ٥ | %٨٠ | %٨٠ | %٩٠ |
| ٦ | %٩٠ | %١٠٠ | |
| ٧ | %١٠٠ | | |

يتضح من جدول (١٨) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت ما بين (٧٠% - ١٠٠%) وقد إرتضى الباحثين نسبة (٧٠%) فأكثر لقبول العبارات بناء على رأي السادة الخبراء وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة من أهداف البرنامج، وكذلك لم يتم حذف أي عبارة من أغراض البرنامج، وأيضاً لم يتم حذف أي عبارة من أسس البرنامج، وذلك بناءً على رأي السادة الخبراء. كما يوضح جدول (١٩) آراء السادة الخبراء في المواد التدريبية المقترحة من مهارات إدارية وفنية وتأهيلية للبرنامج المقترح للقيادة التحولية.

جدول (١٩)

التكرارات و النسب المئوية لآراء السادة الخبراء حول المواد التدريبية المقترحة لبرنامج القيادة التحولية بإدارت رعاية الشباب (ن = ١٠)

| م | المهارات الإدارية | المهارات الفنية | المهارات التأهيلية |
|---|-------------------|-----------------|--------------------|
| | % | % | % |
| ١ | ٧٠% | ٧٠% | ٨٠% |
| ٢ | ١٠٠% | ٩٠% | ٨٠% |
| ٣ | ٨٠% | ٧٠% | ٧٠% |
| ٤ | ٨٠% | ٧٠% | ٨٠% |
| ٥ | ٧٠% | ٦٠% | ٧٠% |
| ٦ | ١٠٠% | | |
| ٧ | ٩٠% | | |
| ٨ | ٧٠% | | |

يتضح من جدول (١٩) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت ما بين (٧٠% - ١٠٠%) وقد أرتضى الباحثين نسبة (٧٠%) فأكثر لقبول العبارات بناءً على رأي السادة الخبراء وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة من المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات التأهيلية، وذلك بناءً على رأي السادة الخبراء.

كما يوضح جدول (٢٠) آراء السادة الخبراء في مكونات البرنامج المقترح للقيادة التحولية بإدارت رعاية الشباب بالجامعات المصرية.

جدول (٢٠)
التكرارات والنسب المئوية لآراء السادة الخبراء حول مكونات البرنامج
المقترح للقيادة التحويلية بإدارت رعاية الشباب (ن=١٠)

| م | المحاور | العبارات | | | | | | | |
|---|-----------------------------|----------|------|-----|------|-----|-----|-----|---|
| | | م | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ |
| ١ | عدد الأيام | ك | - | - | ٨ | ٢ | | | |
| | | % | - | - | %٨٠ | %٢٠ | | | |
| ٢ | عدد الساعات في اليوم الواحد | ك | ٧ | ٣ | - | - | - | | |
| | | % | %٧٠ | %٣٠ | - | - | - | | |
| ٣ | الأساليب التدريبية المقترحة | ك | ١٠ | ٨ | ٨ | ٧ | ٨ | ٧ | |
| | | % | %١٠٠ | %٨٠ | %٨٠ | %٧٠ | %٨٠ | %٧٠ | |
| ٤ | الوسائل التعليمية | ك | ٩ | ٩ | ١٠ | ٧ | ٤ | | |
| | | % | %٩٠ | %٩٠ | %١٠٠ | %٧٠ | %٤٠ | | |

يتضح من جدول (٢٠) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت ما بين (٤٠% - ١٠٠%) وقد أرتضى الباحثين نسبة (٧٠%) فأكثر لقبول العبارات بناءً على رأي السادة الخبراء وبالتالي بلغ عدد أيام البرنامج (٥ أيام) وذلك بواقع (٣ ساعات) في اليوم الواحد، وقد أتفق الخبراء على استخدام الأساليب التدريبية المقترحة دون حذف أي منها، كما أتفق الخبراء على استخدام الوسائل التعليمية (المطبوعات الورقية، السبورة، الداتاشو، الكمبيوتر)، وتم حذف جهاز الفيديو لعدم مناسبتها للبرنامج. وبذلك تم التوصل إلى الصورة النهائية للبرنامج المقترح للقيادة التحويلية بإدارت رعاية الشباب مرفق (٧) وفقاً للاتي.

أولاً: أهداف البرنامج:

- ١- تنمية وتدريب وصقل العاملين بالمعلومات والمهارات والخبرات والمعارف التي تعمل على رفع وتحسين مستوى الأداء والتي تساعد على القيام بعملهم.
- ٢- تزويد العاملين بالأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة المتعلقة بالقيادة.
- ٣- تزويد العاملين بأسلوب إدارة المعرفة وأهدافها وعملياتها وعناصرها وكيفية تطبيقها داخل الإتحاد.
- ٤- تزويد العاملين بالمهارات الفنية والتنظيمية المرتبطة بطبيعة العمل داخل إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية.

ثانياً: أغراض البرنامج:

- ١- صقل وتطوير المهارات الإدارية والقيادية لدى العاملين بما يسهم في تحقيق الأهداف.
- ٢- رفع الكفاءة الإدارية لدى العاملين وزيادة قدراتهم على مواجهة المشكلات والعمل على حلها بأسلوب علمي.
- ٣- أعداد صف ثاني من الكوادر القيادية يمكن الاعتماد عليه في المستقبل.
- ٤- تنمية القدرات القيادية التي تساعد على صناعة القرار والتخطيط الإداري السليم .
- ٥- تمكين العاملين من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإمام بأساليب الإدارة الحديثة.
- ٦- رفع الروح المعنوية نتيجة الثقة بالنفس والاستقرار النفسي العائد من التدريب.
- ٧- تحقيق التنمية الذاتية للأعضاء واحترام الآخرين وتقدير الذات .

ثالثاً: أسس وضع البرنامج:

- ١- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.

- ٢- أن تتوفر المرونة وتعدد الإختيارات فى برنامج التدريب.
 ٣- مراعاة توافر الأماكن المناسبة لتنفيذ البرنامج.
 ٤- مراعاة توفير الإمكانيات والميزانية اللازمة لتنفيذ البرنامج.
 ٥- مراعاة الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ البرنامج.:

رابعاً: محتوى البرنامج:

جدول (٢١)
 أ- المواد التدريبية

| م | المهارات الإدارية | المهارات الفنية | المهارات التأهيلية |
|---|----------------------------------|---|--|
| ١ | الاساليب القيادية الحديثة. | معوقات تطبيق القيادة التحويلية | أسس تنمية القدرات الادارية للموارد البشرية |
| ٢ | القيادة والقيادة التحويلية. | إستراتيجيات التعامل مع الصراعات. | إدارة رعاية الشباب بالجامعات فى ظل الصراعات التنظيمية |
| ٣ | كيف يفكر القائد التحويلي. | إدارة الوقت | جودة الخدمات والأنشطة المقدمة بإدارات رعاية الشباب بالجامعات |
| ٤ | عناصر ومكونات القيادة التحويلية. | دور القيادة فى تعزيز المهارات الإنسانية فى العمل. | التقويم الادارى |
| ٥ | خصائص القائد التحويلي. | الوصف والوظيفي وتحديد الاختصاصات. | كيف يمكن اعداد القائد التحويلي |
| ٦ | أبعاد القياد التحويلية | | |
| ٧ | نماذج القيادة التحويلية | | |
| ٨ | وظائف ومهام القائد التحويلي | | |

ب- المدة الزمنية:

- المدة الزمنية للبرنامج ٢٠ ساعة موزعة كالأتى:
 - عدد أيام البرنامج : ٥ أيام.
 - عدد الساعات فى اليوم الواحد : ٤ ساعات.

ج- أساليب التدريب:

(المحاضرات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، ورش العمل، حلقات النقاش، العصف الذهني)
د القائمون بالتدريب:

- قام الباحثين بتحديد المدربين القائمين على التدريب وقد تمثلوا افي:
- ١- أساتذة أكاديميين متخصصين في برامج التنمية الإدارية، الإدارة الرياضية.
 - ٢- القيادات الإدارية بالجامعة من ذوى الخبرات فى مجال العمل الإداري.
- هـ- الوسائل التعليمية المستخدمة في البرنامج:
- ١- السبورة.
 - ٢- الكمبيوتر.
 - ٣- جهازالداتاشو (Data Show).
 - ٤- الأوراق والمطبوعات.

وبهذا أجاب الباحثين على التساؤل الثاني ما البرنامج المقترح للقيادة التحويلية بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية؟
الإستنتاجات:

- ١- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافرالقيادة التحويلية بأبعاده المختلفة كان مرتفعا.
 - ٢- يشجع المديرين العاملون بإدارات رعاية الشباب تحت قيادتهم على تحمل المسؤولية والعمل على توجيههم للعمل بروح الفريق.
 - ٣- يمتلك المديرين العاملون في إدارات رعاية الشباب القدرة على اتخاذ القرارات بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.
 - ٤- يتصرف المديرين العاملون في إدارات رعاية الشباب بأسلوب يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين تحت قيادتهم.
- التوصيات:

- ١- ضرورة تطبيق البرنامج التدريبي المقترح للقيادات بإدارت رعاية الشباب بالجامعات المصرية.
- ٢- تصميم برامج التدريب الإداري لجميع العاملين في ضوء متطلبات العمل والتوصيف الوظيفي لهم.
- ٣- التركيز على البرامج التدريبية للقيادة كمدخل فعال لتحقيق التنمية الإدارية والارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين.
- ٤- التركيز على الإحتياجات التدريبية الفعلية التي يحتاجها العاملون عند وضع البرامج التدريبية لكي تحقق الفاعلية المرجوة منها.
- ٥- وضع إستراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها في صقل وتأهيل القادة بما يضمن إعداد الكوادر والقيادات المتخصصة، وبما يتمشى مع واقع المتطلبات المهنية.
- ٦- ضرورة الأهتمام بنشر الوعي الثقافي بإدارات رعاية الشباب بالجامعات للتعريف بأهمية التدريب الإداري وبرامجه في صقل العاملين بالخبرات اللازمة في العمل.
- ٧- ضرورة أستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة كوسائط في عملية التدريب الإداري.
- ٨- إجراء دراسات مشابهة لوضع برامج مختلفة للقيادات للتدريب في مختلف الدرجات الوظيفية العاملة بإدارات رعاية الشباب بالجامعات.

((المراجع))

أولاً المراجع العربية:

- ١- أسماء احمد محمد: "دور القيادة التحويلية فى تحسين الاداء المتوازن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادى، قنا، ٢٠١٥م.

- ٢- الهلالي الشربيني الهلالي: "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية في بعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٢١، المنصورة، ٢٠٠١م.
- ٣- امير على المرسي شوشة "العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية" المجلة المصرية للدراسات التجارية"، المجلد ٣٥، العدد الرابع، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١١م.
- ٤- سعد بن مرزوق العتيبي: "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري"، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، جدة، ٢٠٠٦م.
- ٥- سيد محمود الهواري، (القائد التحويلي)، جامعة عين شمس، ط٢، القاهرة، مصر، ١٩٩٩م.
- ٦- سيد محمود الهواري" ملامح مدير المستقبل من الادارة التبادلية الى القيادة التحويلية"، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦م.
- ٧- شاكرا جاد الله الخشالي: "أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية"، جرش للبحوث والدراسات، المجلد ٧، العدد ٢، الاردن، ٢٠٠٣م.
- ٨- شريف احمد حسن عباس: "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠١٠م.
- ٩- ماجد بن عبد الرحمن البهلال: "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية"،

- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨م.
- ١٠- محمد خير ابو زيد: "اثر القيادة التحويلية في أداء فرق العمل" مجلة البحوث المالية والتجارية العدد الثاني، بورسعيد، ٢٠١١م.
- ١١- محمد مفضي الكساسبة: "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الاردنية فى ادارة الاعمال، المجلد ٥، العدد ١، ٢٠٠٩م.
- ١٢- مصطفى محمد جادو: "انماط السلوك القيادي لدى مدربي ذوي الاحتياجات الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، ٢٠٠٨م.
- ١٣- نادية امين محمد علي: "دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط فى العلاقة بين ادراك العاملين لعدم العدالة وسلوكيات العمل غير المنتجة" المجلة العلمية بكلية التجارة، العدد ٥٣، اسيوط، ٢٠١٢م
- ١٤- هدى حسن يحيى: "القيادة التحويلية مدخل لاعداد قادة التغيير فى الجامعات" الدار الهندسية للطباعة، الطبعة الاولى، القاهرة، ٢٠١٤م.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- 15- Bruch, H. and Walter, F., leadership in context: investigatin hierarchical impacts on transformational leadership, Leadership And Organizational Development Journal, vol.28, no. 8.2007.

- 16- Carry –L cooper:** Developing social skills training; for the association of teachers of. Management , san Francisco, oxford, 1999.
- 17- Murphy, L., Transformational Leadership:** A Cascading Chain Reaction, Journal Of Nursing Management, vol. 13, no.1. (2005).
- 18- Sarros, James C: Cooper, Brian K.;** Santora, Joseph C."Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", Journal of Leadership & Organizational Studies, Nov, Vol. 15, Issue. 2:145-158.2008.
- 19- Tsai, Wei-chi, Hsien-wen chenb and Jen-wei cheng,** Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes, The International Journal Of Human Resource Management, vol.20, no.1.2009.