

## القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها

\* د/ أحمد محمد مرسى سعد

### المقدمة ومشكلة البحث:

لقد أولت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى للإدارة لما لها من تأثير في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي ، ولذا فقد أصبحت الإدارة الحديثة وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمات ، والمجتمعات من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد ، والامكانات المتوفرة وفقاً لجهود بشرية تتميز بالتخطيط ، والتنظيم والتنسيق الجيد ، ومن ثم فإن الإدارة الحديثة يجب أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيير المستمر ، والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ، ومتداخلة بحيث تتناسب مع طبيعة العمليات ، والأدوار التي تؤديها. ويعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية التي ظهرت بعد منتصف الثمانينات ، ولاقت إهتماماً كبيراً من خبراء الإدارة ، وبخاصة عندما أدركت الكثير من المنظمات الحاجة إلى إحداث تغييرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغييرات في البيئة فقد اقترح بيرنز Burns في كتابه القيادة نظرية أكثر تفصيلاً لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بين القيادة التحويلية ، الكارزمانية ، المعاملاتية ، وقد عرفت القيادة التحويلية على أنها القائد الذي يحول الرؤية إلى واقع ، ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة . واعتماداً على ذلك فإن القادة يحولون التابعين من خلال جعلهم أكثر معرفة بأهمية ، وقيم مخرجات الوظيفة ، وتلبية احتياجات وطلبات التابعين ، واقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة ، وكنيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة ، والاحترام تجاه القائد ، ويندفعون لإنجاز أعمال أكثر من المتوقع. (٩:٦٣)(١٢:٣٩)

ويعرف القادة التحويليون بأنهم أولئك الذين يستطيعون صياغة وتفعيل أهداف ، ودوافع التابعين ، وهذا النمط من القيادة تدرك اهتمامات القادة والتابعين ، والتأكيد على الحاجة إلى العمل باتجاه الأهداف العامة (٣٤:١٤٦)، ويرى بأن القائد التحويلي يتميز بقدرته على إسهام التابعين ، وجعلهم يستغرقون وظيفياً في رسالة المنظمة ، ويستشرف أمامهم صورة أو فيلماً لمستقبل المنظمة يختلف كثيراً عن الواقع الذي يعيشونه داخل المؤسسة.(٢٢:٦٣)

وتشير زينب محمود شقير (٢٠١٤) أن أبعاد القيادة التحويلية تتعدد إلا أنه يوجد إتفاق بين الباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية ، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ، ونعتقد أن ذلك يرجع إلى الترجمة العلمية لتلك الأبعاد ، وبخاصة في الدراسات العربية ، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي : الكاريزما (التأثير المثالي)، التشجيع الإبداعي (التحفيز الإلهامي)، الإثارة الفكرية ، الإعتبار الفردي.(١٦٣:٤)

ويضيف سيد الهواري (٢٠٠٣) أن من أهم السمات لتحقيق الأداء الجيد ، أن يكون القادة ذوي فلسفة إدارية فعالة ، يؤثرون في العاملين ودوافعهم وأهدافهم ، لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة ، وأن تتحلى هذه القيادة بخصائص الإبداع ، والتغيير، والعمل على رفع مستوى العاملين ، لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية ، والترويج لعملية تطوير وتنمية العاملين والمنظمة ، واستثارة الهمم العالية للمرؤوسين ، والاهتمام بالمهارات والإبداع والالتزام والشفافية ، والعناية والتمكين والاتصال. (١٤٧:٧)

ويذكر دافت ريتشارد **Daft Richard** (٢٠١٠) أن الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المؤسسات الإدارية ، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث، وكثيرة التغيير ، تبرز حاجة المؤسسة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ، ولتتمكن من الإستمرار، والبقاء في ظل البيئات الديناميكية ، والإبداع لا يمكن المؤسسة من الإستمرار فحسب، ولكنه يمكنها من المنافسة ، وتقديم ما هو جديد.(٣٥٧:٢٨)

ويضيف دوفت وبيكر **Doft & Becker** (٢٠٠٧) أن مفهوم الإبداع وتنميته وتطويره لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي يعد من أكثر الموضوعات حداثة ، وأهمية في مجال الإدارة عامة ، والإدارة الرياضية بصفة خاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة ، وإزدياد التنافس ، وقد أهتمت كثير من الدول المتقدمة رياضياً بتطبيق مفهوم الإبداع الإداري داخل المؤسسات الرياضية الدولية ، وعملت على نشره كتقافة بحيث تركز على أهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتميز واللامركزية ، وتفويض الصلاحيات ، وهذا ما يعكس أهمية تناول الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية.(٣٩:٣٠)

ويتفق كل من : براون **Brown** (٢٠٠٣)، تايسن وآخرون **Tyssen , et.,al** (٢٠١٦) على أن عناصر الإبداع الأساسية تكمن فيما يلي : الأصالة : يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة ، فالمبدع الأصل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات ، والطلاقة : يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار ، والقيم في وحدة زمنية معينة ، فالمبدع يتميز عن غيره بكمية الأفكار التي يطرحها في فترة زمنية معينة عن موضوع معين والمرونة : ويقصد بها النظر إلى الأمور بمنظور جديد غير ما إعتاد عليه الناس ، والحساسية للمشكلات : ويتصف الشخص المبدع بأنه

يستطيع إدراك المشاكل ، والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ، ويلتمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها ، والقدرة على التحليل : ويقصد بها إنتاج إبداعي يتضمن عملية اختيار ، وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة ، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتبسيط الأفكار ، والتخطيط لها عند القيام بأي عمل جديد. (٥٦:٢٥)(٢٧٤:٣٨)

ويتفق كل من : عبد الإله إبراهيم الحيزان (٢٠١٢)، ألسيفر وجو Ilsever & Joe (٢٠١٦) أن المدير المبدع يستطيع أن يوجد ويرسخ بيئة عمل إبداعية، من خلال تغيير طرق التفاعل مع فريق العمل فإهمال التفاعل مع الفريق يفقد المؤسسة كثير من أفكار العاملين الجديدة ، حيث يزدهر الإبداع إذا إستمتعنا بما نقوم به من عمل ، ووجود مساحة كبيرة من الحرية دون قلق بين أعضاء فريق العمل ، والمدير المسئول عن العمل.(٤١:١٠)(٣١:٣٢)

وتعد إدارة النشاط الرياضي بالجامعات المصرية من أهم القطاعات الشبابية التي يناط بها التعامل مع الطلاب الممارسون للأنشطة الرياضية بالجامعات في ظل الإرتفاع الملحوظ في أعداد الطلاب المقبولين بالجامعات المصرية ، وكذلك الزيادة المطردة في الموازنة العامة للتعليم الجامعي ، مما يؤكد على أهمية قطاع إدارة النشاط الرياضي.(٣:٣)

ويذكر ديفيد روجرز Davis Rogers (٢٠٠٣) أن إدارة الأداء للعاملين بالجامعة ، والكليات عملية مشتركة يشترك فيها كل من الموظف ، والمراقب في تحديد الأهداف العامة ، وتسجيل توقعات الأداء الوظيفي.(١١٥:٢٩)

وقد لاحظ الباحث من خلال قراءاته النظرية ، وإطلاعها على العديد من الدراسات المرجعية ، وإحتكاكه بالعديد من العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنينا أن عامل الإبداع الإداري في مجال عملهم يفترقه العديد من العاملين بإدارة النشاط الرياضي ، والذي بدوره يكون له أكبر الأثر على أداء العاملين ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن نوع القيادة المتبعة ، والممارسة من قبل قيادات إدارة النشاط الرياضي بالجامعة قيادة تسلطية ودكتاتورية ، بالإضافة إلى قلة الإهتمام بإعدادهم إدارياً بحضورهم دورات الصقل الإدارية بعد إختيارهم عن طريق المسابقات أو التدرج الوظيفي دون أن تتوافر لديهم الإستعدادات الطبيعية للقيام بالمهام الإدارية بإدارة النشاط الرياضي بالجامعة ، كما أن العديد من الدراسات العلمية التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ركزت بشكل كبير على الأندية الرياضية والإتحادات الرياضية ، ومراكز الشباب ، وما إلى ذلك من هيئات مثل دراسة كل من : سويشل Sweeshel (٢٠٠٧)(٣٧) ، سارة عاطف عبدالعال (٢٠١٧)(٦) ، ياسر عبدالعظيم محمود

(٢٠١٧)(٢٣) ، محمد يحيى عبد الحميد (٢٠١٨)(٢١) ، أبو بكر محمد عثمان (٢٠٢٠) (١) ، سارة خليل سالم (٢٠٢٠)(٥) ، محمد الدسوقي عبدالعليم (٢٠٢٠) (١٦) ، محمد رياض رمضان (٢٠٢٠)(١٩) بينما لا توجد دراسات علمية - على حد علم الباحث - تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين إدارة النشاط الرياضي بالجامعات المصرية عامة ، وجامعة بنها خاصة ، لذا رأى الباحث دراسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على :

- ١ - مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها من وجهة نظرهم.
- ٢- مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها من وجهة نظرهم.
- ٣- العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها.

#### تساؤلات البحث:

- ١ - ما مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي جامعة بنها من وجهة نظرهم؟
- ٢- ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي جامعة بنها من وجهة نظرهم؟
- ٣- ما العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها؟

#### مصطلحات البحث:

#### القيادة التحويلية Transformational Leadership:

هي "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". (١٥:١٢٩)

#### القائد التحويلي Transformational Leader :

هو "الشخص الذي يعمل من أجل تحسين مستوى المرؤوسين فيجعلهم يتجاوزون تحقيق الحاجات البسيطة إلى تحقيق أهداف تطوير الذات، فالقادة التحويليون يهدفون إلى بناء جيل من القادة يتمتعون بخصائص القادة التحويليون. (٧٧:٨)

### الإبداع الإداري **Administrative Creativity** :

هو " كل ما يتعلق بالإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون ، والتفاعل بين الموظفين والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي تروجها المنظمة التي ينتمون إليها". (٣٣:٣٥)

الدراسات المرجعية :

أجرى سويشل **Sweeshel** (٢٠٠٧) (٣٧) دراسة أستهذفت الكشف عن مظاهر الإبداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الكليات والجامعات الأسبانية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٧) كلية جامعية، وتم في هذه الدراسة استخدام مقياس الإبداع والجودة الشاملة، وأظهرت نتائج الدراسة علاقة الإبداع الإداري بالجودة الشاملة كما جاءت درجة ممارسة الإبداع الإداري مرتفعة.

وأجرت سارة عاطف **عبدالعال** (٢٠١٧) (٦) دراسة أستهذفت الكشف عن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء رؤساء الأقسام ببعض كليات التربية الرياضية من وجهة نظر المرؤوسين، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وبلغ حجم العينة (١٣٥) عضو هيئة تدريس ومعاون ، وأستخدمت الدراسة استبيان القيادة التحويلية ، ومن أهم النتائج : أن القيادة التحويلية لها دور إيجابي فعال في تطوير أداء رؤساء الأقسام ببعض كليات التربية الرياضية.

وأجرى ياسر **عبدالعظيم محمود** (٢٠١٧) (٢٣) دراسة أستهذفت وضع برنامج مقترح للقيادة التحويلية ومعرفة أثره على الصراعات التنظيمية بإدارات رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة البحث من عدد (٤٠) موظفًا بإدارات رعاية الشباب ، ومن أدوات البحث : استبيان القيادة التحويلية ، وإستبيان الصراعات التنظيمية ، ومن أهم النتائج القيادة التحويلية تعمل على خفض الصراعات التنظيمية بإدارات رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية.

وقام محمد يحيى **عبد الحميد** (٢٠١٨) (٢١) بدراسة أستهذفت التعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى القائمين بالعمل بالإتحاد المصري لكرة اليد، وأستخدم الباحث المنهج

الوصفي المسحي ، وبلغ حجم العينة (٣٠) عاملاً ، ومن أدوات البحث: استبيان القيادة التحويلية ، وإستبيان الإبداع الإداري ، ومن أهم النتائج توجد علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الإداري لدى القائمين بالعمل بالإتحاد المصري لكرة اليد.

وأجرى أبو بكر محمد عثمان (٢٠٢٠)(١) دراسة أستهدفت التعرف على علاقة ممارسة القيادة التحويلية بتطوير الفعالية التنظيمية لتحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وبلغ حجم العينة (٢٨) مدير تنفيذي ، وعدد (٣٦٦) أخصائي رياضي ، ومن أدوات البحث : استبيان القيادة التحويلية ، ومن أهم النتائج : توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التحويلية وتحسين الفعالية التنظيمية لإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية.

وأجرت سارة خليل سالم (٢٠٢٠)(٥) دراسة أستهدفت التعرف على القيادة التحويلية لدى المرأة وأثرها على الإبداع الإداري دراسة ميدانية على قطاع البنوك ، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي التحليلي ، وبلغ حجم العينة (٣٥٩) موظفة بالبنوك بجمهورية مصر العربية ، وأستخدمت الدراسة استبيان القيادة التحويلية ، وإستبيان الإبداع الإداري ، ومن أهم النتائج أن درجة ممارسة الإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة في المجالات "تبنى وتشجيع الإبداع وتطبيق الإبداع"، والأداة ككل ، فيما حصل مجال "بيئة وأساليب العمل" على درجة ممارسة مرتفعة.

وأجرى محمد الدسوقي عبدالعليم (٢٠٢٠)(١٦) دراسة أستهدفت وضع برنامج تنمية بشرية لتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنيا"، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) قيادي ، وتم في هذه الدراسة استخدام مقياس القيادة التحويلية ، وأظهرت نتائج الدراسة علاقة مهارات القيادة التحويلية بالعمل الإداري لدى القيادات الرياضية بمديرية التربية والتعليم.

وأجرى محمد رياض رمضان (٢٠٢٠)(١٩) دراسة أستهدفت التعرف على أثر القيادة التحويلية على الإحتراق الوظيفي - التطبيق على العاملين بالشركة المصرية للإتصالات بالمنصورة ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) موظفاً ، ومن أدوات البحث : استبيان القيادة التحويلية ، استبيان الإحتراق الوظيفي ، ومن أهم النتائج : القيادة التحويلية تعمل على خفض الإحتراق الوظيفي لدى العاملين بالشركة المصرية للإتصالات بالمنصورة .

**إجراءات البحث:**

**منهج البحث:**

أستخدم الباحث المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة البحث.

### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من قيادات وموظفي إدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها حيث بلغ عددهم (٤٠) موظفاً في العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢.

### عينة البحث:

تم إختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة الحصر الشامل من قيادات وموظفي إدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها (أخصائي رياضي أول (أ) بإدارة النشاط الرياضي بالكليات والجامعة - أخصائي رياضي بإدارة النشاط الرياضي بالكليات والجامعة) ، وبلغ قوامها (٣٠) موظفاً ، بنسبة مئوية قدرها (٧٥.٠٠%) ، كما تم إختيار عدد (١٠) موظفين للدراسة الإستطلاعية ، والجدول رقم (١) يوضح توزيع عينتي البحث الأساسية والإستطلاعية على الفئات المختلفة.

#### جدول (١)

توزيع عينتي البحث الأساسية والإستطلاعية على الفئات المختلفة

| البيان              | أخصائي رياضي أول (أ) | أخصائي رياضي | الإجمالي |
|---------------------|----------------------|--------------|----------|
| عينة البحث الأساسية | ٨                    | ٢٢           | ٣٠       |
| العينة الإستطلاعية  | ٢                    | ٨            | ١٠       |
| مجتمع البحث         | ١٠                   | ٣٠           | ٤٠       |

### أدوات جمع البيانات:

#### أولاً : المقابلة الشخصية:

قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع العاملين والقيادات بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها ، وأسائذة الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية بهدف التعرف على ما يقومون به من أعمال وتصوراتهم الشخصية لمكونات القيادة التحويلية وممارسة الإبداع الإداري ، كذلك المعوقات التي يمكن أن تواجههم أثناء العمل ، وذلك حتى يتثنى للباحث إختيار إستبيان القيادة التحويلية ، ووضع التصور العام لإستبيان ممارسة الإبداع الإداري للعاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها.

#### ثانياً : إستبيان القيادة التحويلية : ملحق (١)

أعد هذا الإستبيان مازن محمد الهديرس (٢٠٢٠) (١٤) ويتكون من عدد (٣٢) عبارة موزعة على عدد (٤) أبعاد هي البعد الأول : التأثير المثالي يتكون من عدد (٧) عبارات ، والبعد الثاني : التحفيز الإلهامي يتكون من عدد (٨) عبارات ، البعد الثالث : الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني) يتكون من عدد (٧) عبارات ، البعد الرابع : الاعتبارات الفردية يتكون من عدد (١٠) عبارات ، ويتم الإستجابة على عبارات المقياس وفقاً لما يلي (أوافق بشدة = ٥ درجات ، أوافق = ٤ درجات ، أوافق إلى حد ما = ٣ درجات ، لا أوافق = درجتان ، لا أوافق مطلقاً = درجة واحدة).

#### المعاملات العلمية للإستبيان:

#### أ - معامل الصدق :

للتأكد من صدق إستبيان القيادة التحويلية أستخدم الباحث صدق المحتوى الذي يعتمد على مدى تمثيل الإستبيان للمجال الذي يقوم بتحليله وتقويمه ، حيث عرضت الإستمارة على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٥) أساتذة إدارة رياضية بالجامعات المصرية (ملحق ٢) لمعرفة آرائهم فيما إذا كان الإستبيان يقيس الجوانب المختلفة التي وضع من أجلها من خلال محاوره وعباراته ، وحسب رأى الأغلبية منهم تم تعديل صياغة بعض العبارات في الإستبيان ، وقد تم ذلك في الفترة من ٢٠٢١/١٠/٣ وحتى ٢٠٢١/١٠/١٣ ، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك:

#### جدول (٢)

النسب المئوية لصدق المحتوى وفقاً لآراء الخبراء على محتوى إستبيان القيادة التحويلية خبراء ن = ٥

| الابعاد | مسمى البعد                         | النسبة المئوية |
|---------|------------------------------------|----------------|
| الأول   | التأثير المثالي                    | ١٠٠%           |
| الثاني  | التحفيز الإلهامي                   | ٨٠.٠٠%         |
| الثالث  | الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني) | ١٠٠%           |
| الرابع  | الاعتبارات الفردية                 | ١٠٠%           |

يتضح من الجدول رقم (٢) أن الخبراء أكدوا أن الإستبيان يقيس ما وضع من أجله ، وبذلك يكون تم التأكد من صدق المحتوى لمحاور وعبارات إستبيان القيادة التحويلية.

#### ب - معامل الثبات:

قام الباحث بحساب معامل الثبات لإستبيان القيادة التحويلية باستخدام طريقة تطبيق الإختبار ثم إعادة تطبيقه بفواصل زمنية قدره (١٥) يوماً بين التطبيقين الأول والثاني على أفراد عينة البحث الإستطلاعية وقوامها (١٠) موظفين من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية ، وذلك في الفترة من ٢٠٢١/١٠/١٤ وحتى ٢٠٢١/١٠/٢٨ ، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

#### جدول (٣)



معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لإستبيان القيادة التحويلية ن=١٠

| الابعاد                            | التطبيق الاول |       | التطبيق الثاني |      | قيمة "ر" |
|------------------------------------|---------------|-------|----------------|------|----------|
|                                    | ع             | م     | ع              | م    |          |
| التأثير المثالي                    | ١٨.٥٠         | ٢.٥١  | ١٩.٢٠          | ٢.٦٨ | *.٧٥١    |
| التحفيز الإلهامي                   | ٢٥.٠٠         | ٢.٩٨  | ٢٥.٩٠          | ٢.٨١ | *.٧٣٣    |
| الاستئارة الفكرية (التحفيز الذهني) | ٢٣.٣٠         | ٢.٦٦  | ٢٣.٥٠          | ٢.٤٩ | *.٧٦١    |
| الاعتبارات الفردية                 | ٢٩.٠٠         | ٣.٠١  | ٢٩.٨٠          | ٢.٩٦ | *.٧٢٤    |
| إجمالي الإستبيان                   | ٩٥.٨٠         | ١٠.٣٨ | ٩٨.٤٠          | ٩.٧١ | *.٧٤٢    |

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٦٣٢ \* دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول رقم (٣) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين التطبيقين الأول والثاني لإستبيان القيادة التحويلية مما يشير إلى ثبات الإستبيان.

ثالثاً : إستبيان ممارسة الإبداع الإداري : (إعداد الباحث)

- الهدف من الإستبيان :

التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري للعاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها من وجهة نظرهم.

- الصورة الأولية للإستبيان:

١- تم الإطلاع على العديد من الدراسات المرجعية بمكونات وممارسة ومستوى الإبداع الإداري في المجالات المختلفة مثل دراسة كل من : محمد يحيى عبد الحميد (٢٠١٨) (٢١) ، سارة خليل سالم (٢٠٢٠) (٥) ومراجعة الإستبيانات الخاصة بالإبداع الإداري ، وذلك لتحديد أبعاد الإستبيان ، وفي ضوء ذلك تم تحديد (٤) أبعاد (تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة - تشجيع الأفكار الإبداعية - تطبيق الأفكار الإبداعية - تقييم الأفكار الإبداعية).

٢- تم عرض تلك الأبعاد (ملحق ٣) على مجموعة من أساتذة الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية ، وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة تلك الأبعاد لما وضعت من أجله ، كذلك حذف أو إضافة أى بعد آخر يرويه ، وقد تم إختيار الأبعاد التي حصلت على نسبة إتفاق تزيد عن (٨٠%) من مجموع الآراء للخبراء ، وتوصل الباحث إلى إتفاق الخبراء على عدد (٣) أبعاد للإستبيان الخاص بممارسة الإبداع الإداري ، وتم حذف بعد هو (تقييم الأفكار الإبداعية)، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

نسب الإتفاق على أبعاد إستبيان ممارسة الإبداع الإداري

من قبل العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها ن = ٥ خبراء

| م | محاور الإستبيان             | موافق | غير موافق | النسبة المئوية | الترتيب    |
|---|-----------------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| ١ | تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة | ٥     | -         | %١٠٠           | الأول      |
| ٢ | تشجيع الأفكار الإبداعية     | ٥     | -         | %١٠٠           | الأول مكرر |

|   |                         |   |   |      |            |
|---|-------------------------|---|---|------|------------|
| ٣ | تطبيق الأفكار الإبداعية | ٥ | - | ١٠٠% | الأول مكرر |
| ٤ | تقييم الأفكار الإبداعية | ٣ | ٢ | ٦٠%  | الرابع     |

يتضح من الجدول رقم (٤) أن أبعاد (تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة - تشجيع الأفكار الإبداعية - تطبيق الأفكار الإبداعية) أحتلت المركز الأول بنسبة مئوية قدرها (١٠٠%)، ثم جاء في المرتبة الرابعة بعد تقييم الأفكار الإبداعية بنسبة مئوية (٦٠%)، وأرتضى الباحث نسبة (٨٠%) من آراء المحكمين لتحديد أبعاد إستبيان ممارسة الإبداع الإداري.

٣- تم وضع مجموعة من العبارات لكل بعد من أبعاد الإستبيان من خلال الفهم والتحليل الخاص بكل بعد ، وأيضاً من خلال الإسترشاد بالإستبيانات في مجال الإبداع الإداري ، وقد بلغ عدد العبارات (٢٨) عبارة موزعة على (٣) أبعاد كما يلي:

- البعد الأول : تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة (٩) عبارات.

- البعد الثاني : تشجيع الأفكار الإبداعية (١٠) عبارات.

- البعد الثالث : تطبيق الأفكار الإبداعية (٩) عبارات.

٤- تم عرض الصورة الأولية للإستبيان (ملحق ٣) ، وتتضمن الأبعاد والعبارات التي تدرج تحتها على مجموعة من أساتذة الإدارة الرياضية ، لأبداء الرأى فى مدى مناسبة تلك العبارات للبعد الذى تمثله ، أو تعديل صياغة أى عبارة ، أو إضافة عبارات أخرى يرونها مناسبة للبعد ، وقد تم إختيار العبارات التى حصلت على نسبة (٨٠%) فأكثر من مجموع الآراء، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

#### جدول (٥)

العبارات التي تم حذفها من الصورة الأولية لإستبيان ممارسة الإبداع الإداري من قبل العاملين بإدارة النشاط الرياضى بجامعة بنينا

| الأبعاد                     | عدد العبارات في الصورة الأولية | عدد العبارات المحذوفة | ارقام العبارات المحذوفة | العبارات النهائية |
|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------|
| تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة | ٩                              | ٢                     | ٨/٢                     | ٧                 |
| تشجيع الأفكار الإبداعية     | ١٠                             | ٢                     | ٨/٧                     | ٨                 |
| تطبيق الأفكار الإبداعية     | ٩                              | ٢                     | ٦/٥                     | ٧                 |
| إجمالى الإستبيان            | ٢٨                             | ٦                     | -                       | ٢٢                |

يتضح من الجدول رقم (٥) عدد وأرقام العبارات المحذوفة من الإستبيان فقد تم حذف العبارات التي حصلت علي نسبة أقل من (٨٠%) من إتفاق الخبراء ، وقد بلغ عدد العبارات المحذوفة عدد (٦) عبارات فأصبحت عبارات الإستبيان فى صورته النهائية (٢٢) عبارة موضحة بملحق (٤).

- تم إجراء دراسة إستطلاعية فى الفترة من ٢٠٢١/١٠/٣١ وحتى ٢٠٢١/١١/١٤ للتعرف علي مناسبة مفردات الإستبيان للتطبيق علي أفراد عينة البحث الأساسية ، وذلك عن طريق تطبيقه علي عينة

عشوائية طبقية قوامها (١٠) موظفين من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية ، وأستهدفت الدراسة الإستطلاعية التعرف على ما يلي :

- مدى مناسبة صياغة وعدد عبارات الإستبيان لمستوى أفراد عينة البحث.
- مدى فهم أفراد العينة لتعليمات الإستبيان.
- معاملي الصدق والثبات للإستبيان.

المعاملات العلمية للإستبيان :

أ- معامل الصدق للإستبيان :

أستخدم الباحث صدق الإتساق الداخلي لحساب معامل صدق الإستبيان حيث تم تطبيق الإستبيان على عدد (١٠) موظفين من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية ، وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية للإستبيان ، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك ، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تمثله والجدول رقم (٧) يوضح ذلك ، وأيضاً تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الإستبيان والدرجة الكلية للإستبيان ، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك :

#### جدول (٦)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات  
إستبيان ممارسة الإبداع الإداري والدرجة الكلية له

| رقم العبارة | قيمة "ر" | رقم العبارة | قيمة "ر" | رقم العبارة | قيمة "ر" |
|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|
| ١           | ٠.٧٠١    | ٩           | ٠.٧١٤    | ١٧          | ٠.٦٩٣    |
| ٢           | ٠.٦٩٩    | ١٠          | ٠.٧٠٣    | ١٨          | ٠.٦٩٦    |
| ٣           | ٠.٧١٥    | ١١          | ٠.٧١١    | ١٩          | ٠.٧٠٢    |
| ٤           | ٠.٧٠١    | ١٢          | ٠.٦٨٩    | ٢٠          | ٠.٧١٤    |
| ٥           | ٠.٦٩٣    | ١٣          | ٠.٦٩٥    | ٢١          | ٠.٧١٦    |
| ٦           | ٠.٧١١    | ١٤          | ٠.٧٠٣    | ٢٢          | ٠.٦٩٩    |
| ٧           | ٠.٦٩٥    | ١٥          | ٠.٦٩٧    | -           | -        |
| ٨           | ٠.٦٩٨    | ١٦          | ٠.٧٠١    | -           | -        |

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٦٣٢

يتضح من الجدول رقم (٦) وجود إرتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين درجة كل عبارة من عبارات إستبيان ممارسة الإبداع الإداري والدرجة الكلية للإستبيان ، مما يشير إلى صدق الإستبيان.

#### جدول (٧)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات إستبيان ممارسة  
الإبداع الإداري والدرجة الكلية للبعد الذي يمثله

| البعد الأول | البعد الثاني | البعد الثالث |
|-------------|--------------|--------------|
|             |              |              |

| رقم العبارة | قيمة "ر" | رقم العبارة | قيمة "ر" | رقم العبارة | قيمة "ر" |
|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|
| ١           | ٠.٦٩٩    | ١           | ٠.٦٨٥    | ١           | ٠.٧١٢    |
| ٢           | ٠.٧١٤    | ٢           | ٠.٧٠٧    | ٢           | ٠.٧١٥    |
| ٣           | ٠.٧١١    | ٣           | ٠.٧١٩    | ٣           | ٠.٦٩٢    |
| ٤           | ٠.٧٢٥    | ٤           | ٠.٧١٤    | ٤           | ٠.٧٠٣    |
| ٥           | ٠.٦٩٧    | ٥           | ٠.٦٩٩    | ٥           | ٠.٦٩٩    |
| ٦           | ٠.٧٠٤    | ٦           | ٠.٦٩١    | ٦           | ٠.٦٩١    |
| ٧           | ٠.٧١٦    | ٧           | ٠.٧١٥    | ٧           | ٠.٧١٤    |
| -           | -        | ٨           | ٠.٧١٠    | -           | -        |

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٦٣٢

يتضح من الجدول رقم (٧) وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين درجة كل عبارة من عبارات إستبيان ممارسة الإبداع الإداري والدرجة الكلية للبعد الذي يمثله ، مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.

#### جدول (٨)

معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد إستبيان ممارسة الإبداع الإداري والدرجة الكلية للإستبيان

ن = ١٠

| م | المحاور                     | قيمة "ر" |
|---|-----------------------------|----------|
| ١ | تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة | *٠.٧٠٤   |
| ٢ | تشجيع الأفكار الإبداعية     | *٠.٦٩٩   |
| ٣ | تطبيق الأفكار الإبداعية     | *٠.٦٩٥   |

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٦٣٢ \* دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول رقم (٨) وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد إستبيان ممارسة الإبداع الإداري والدرجة الكلية للإستبيان.

#### معامل الثبات للإستبيان :

قام الباحث بإيجاد ثبات الإستبيان باستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق علي عينة قوامها (١٠) موظفين من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية ، وتم إعادة التطبيق بعد (١٥) يوماً من التطبيق الأول ، وذلك في الفترة من ٢٠٢١/١٠/٣١ وحتى ٢٠٢١/١١/١٤ ، وقد تم إيجاد معامل الارتباط بين نتائج التطبيق الأول والثاني ، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك.

#### جدول (٩)

معامل الثبات لإستبيان ممارسة الإبداع الإداري

ن = ١٠

من قبل العاملين بإدارة النشاط الرياضي

| قيمة "ر" | التطبيق الأول |       | التطبيق الثاني |       | وحدة القياس | الأبعاد                     |
|----------|---------------|-------|----------------|-------|-------------|-----------------------------|
|          | ع             | م     | ع              | م     |             |                             |
| *٠.٧٧٢   | ٢.٧٥          | ٢٤.٨٠ | ٢.٩٤           | ٢٣.٥٠ | درجة        | تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة |

|                         |      |       |      |       |      |        |
|-------------------------|------|-------|------|-------|------|--------|
| تشجيع الأفكار الإبداعية | درجة | ٢١.٠٠ | ٢.٧٧ | ٢١.٥٠ | ٢.٦٩ | ٠.٧٩٤* |
| تطبيق الأفكار الإبداعية | درجة | ٢٠.٨٠ | ٢.٨٣ | ٢١.٢٠ | ٢.٥١ | ٠.٧٨١* |
| المجموع الكلي للإستبيان | درجة | ٦٥.٣٠ | ٨.١٩ | ٦٧.٥٠ | ٧.٧٣ | ٠.٧٨٢* |

\* دال عند مستوى ٠.٠٥

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٦٣٢

يتضح من الجدول رقم (٩) أن معاملات الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني لإستبيان ممارسة الإبداع الإداري من قبل العاملين بإدارة النشاط الرياضي تراوحت ما بين (٠.٧٧٢ : ٠.٧٩٤) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ مما يشير إلى ثبات الإستبيان.

### الدراسة الأساسية:

١- التعرف على مواعيد العاملين بإدارة النشاط الرياضي بكليات جامعة بنها ، وبناءً على ذلك تم تحديد مواعيد تطبيق إستبيان القيادة التجويلية ، وإستبيان ممارسة الإبداع الإداري من قبل العاملين بإدارة النشاط الرياضي من إعداد الباحث.

٢- تطبيق إستبيان القيادة التجويلية ، وإستبيان ممارسة الإبداع الإداري على أفراد عينة البحث الأساسية (٣٠) موظفاً من العاملين بإدارة النشاط الرياضي بكليات جامعة بنها في وجود الباحث ، وذلك في الفترة من ٢٠٢١/١١/١٧ وحتى ٢٠٢١/١٢/١٢.

٣- طريقة تفرغ الاستجابات في أدوات البحث : تم تفرغ الاستجابات وفق المعايير المحددة في أداة البحث حيث أعطي لكل فقرة في مقياس ليكرت الخماسي **Likart Scale** للإستبيانات (أوافق بشدة = ٥ درجات، أوافق = ٤ درجات ، أوافق إلى حد ما = ٣ درجات ، لا أوافق = درجتان ، لا أوافق مطلقاً = درجة واحدة) ، والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك.

### جدول (١٠)

بيان درجة وتقدير مستويات الاستجابة على الإستبيانات قيد البحث

| الدرجة        | النسبة         | التقدير في الإستبيان | التقدير في عرض النتائج |
|---------------|----------------|----------------------|------------------------|
| من ٥ : ٤.٢    | من ٨٤ : % ١٠٠  | أوافق بشدة           | درجة كبيرة جدا         |
| من ٣.٤ : ٤.١٩ | من ٦٨ : % ٨٣.٩ | أوافق                | درجة كبيرة             |
| من ٢.٦ : ٣.٣٩ | من ٥٢ : % ٦٧.٩ | أوافق إلى حد ما      | درجة متوسطة            |
| من ١.٨ : ٢.٥٩ | من ٣٦ : % ٥١.٩ | لا أوافق             | درجة ضعيفة             |
| من ١ : ١.٧٩   | من ٢٠ : % ٣٥.٩ | لا أوافق مطلقاً      | درجة ضعيفة جدا         |

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية **SPSS** في المعالجات الإحصائية لبيانات البحث وتمثلت في :

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط البسيط.
- النسب المئوية.

أولاً : عرض ومناقشة نتائج تساؤل البحث الأول والذي ينص على: " ما مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها من وجهة نظرهم؟"

### جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع

عبارات البعد الأول (التأثير المثالي)

ن = ٣٠

| م | ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ٢ | يركز القائد على توفير حماس جماعي لإنجاز المهام الادارية.          | ٣.٢٠            | ١.١٥              | درجة متوسطة   |
| ٦ | يشعر القائد بالفخر والاعتزاز بالانجازات التي حدثت بالإدارة.       | ٣.٢٠            | ١.٢٢              | درجة متوسطة   |
| ٣ | يعطي القائد الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين. | ٣.٠٠            | ١.٣١              | درجة متوسطة   |
| ١ | يتجاوز القائد مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.           | ٣.٠٠            | ١.٢٩              | درجة متوسطة   |
| ٤ | يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بتقدير العاملين.                | ٢.٥٠            | ١.٣٨              | درجة ضعيفة    |
| ٥ | يمتلك القائد القدرة على اقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل.       | ٢.٥٠            | ١.٣٥              | درجة ضعيفة    |
| ٧ | يتصرف القائد كقدوة يسعى العاملين لمحاكاته.                        | ٢.٤٠            | ١.٤١              | درجة ضعيفة    |
|   | إجمالي البعد الأول  | ٢.٨٣            | ١.٢٧              | درجة متوسطة   |

يتضح من الجدول رقم (١١) أن قيم متوسطات عبارات البعد التأثير المثالي تراوحت ما بين (٢.٤٠ - ٣.٢٠) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٢.٨٣) ، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة بعد التأثير المثالي لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها من وجهة نظرهم كانت درجة متوسطة ، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي :

أحتلت العبارة رقم (٢) (يركز القائد على توفير حماس جماعي لإنجاز المهام الادارية) والعبارة رقم (٦) (يشعر القائد بالفخر والاعتزاز بالانجازات التي حدثت بالإدارة) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣.٢٠) ، وأحتلت العبارة رقم (٣) (يعطي القائد الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين) ، والعبارة رقم (١) (يتجاوز القائد مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة) المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٣.٠٠)، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن ما يهم المسؤولين عن العمل بإدارة النشاط الرياضي هو إنجاز المهام الادارية ، ولذا يشعر القائد بالفخر والاعتزاز بالانجازات التي حدثت بالإدارة بالرغم من

وجود بعض القصور في الإدارة مثل عدم القدرة على اقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل ، ولا يهمله مراعاة اختيار الأسلوب المناسب الذي يحظى من خلاله بتقدير العاملين ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من : أحمد سيد مصطفى (٢٠١٥) (٢)، محمد كشك (٢٠١٦) (٢٠)، أن دور القيادة التحويلية يبرز في تمكين العاملين وهي أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية ، حيث يتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات ، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: سارة عاطف عبدالعال (٢٠١٧) (٦) ، ياسر عبدالعظيم محمود (٢٠١٧) (٢٣) ، محمد يحيى عبد الحميد (٢٠١٨) (٢١) ، أبو بكر محمد عثمان (٢٠٢٠) (١) ، سارة خليل سالم (٢٠٢٠) (٥) على أن ممارسة بعد التأثير المثالي من قبل المسؤولين كانت بدرجة متوسطة إلى كبيرة.

#### جدول (١٢)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات البعد الثاني (التحفيز الإلهامي)

ن = ٣٠

| م | ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|-----------------|------------------|---------------|
| ١ | يوجه العاملين للعمل بتفانٍ وبروح الفريق الواحد. | ٣.٨٠            | ١.١٤             | درجة كبيرة    |
| ٤ | يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية مشتركة. | ٣.٨٠            | ١.١١             | درجة كبيرة    |
| ٨ | يتمتع بمهارات اتصال فعالة.                      | ٣.٥٠            | ١.٢٦             | درجة كبيرة    |
| ٣ | يفوض العاملين معه بتحقيق الاهداف المرجوة.       | ٣.٤٠            | ١.٢٣             | درجة كبيرة    |
| ٦ | تنسجم أقواله مع أفعاله.                         | ٣.٢٠            | ١.٢٩             | درجة متوسطة   |
| ٥ | يشجع العمل الجماعي مهما كانت انجازاته صغيرة.    | ٣.٠٠            | ١.٢٥             | درجة متوسطة   |
| ٢ | يعمل على تنمية العاملين معه ليكونوا قادة جدد.   | ٢.٩٠            | ١.٣١             | درجة متوسطة   |
| ٧ | يعتبر الأخطاء تجارب علمية مفيدة.                | ٢.٧٠            | ١.٣٩             | درجة متوسطة   |
|   | إجمالي البعد الثاني                             | ٣.٢٩            | ١.١٧             | درجة متوسطة   |

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن قيم متوسطات عبارات البعد الثاني (التحفيز الإلهامي) تراوحت ما بين (٢.٧٠ - ٣.٨٠) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣.٢٩) وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة بعد التحفيز الإلهامي لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنينا من وجهة نظرهم كانت درجة متوسطة ، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

أحتلت العبارة رقم (١) " يوجه العاملين للعمل بتفائل وبروح الفريق الواحد"، والعبارة رقم (٤) " يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية مشتركة" المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣.٨٠) ، كما أحتلت العبارة رقم (٨) " يتمتع بمهارات اتصال فعاله " المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣.٥٠).

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات فى إدارة النشاط الرياضى بجامعة بنها تم ترقيتهم وفقاً للأقدمية فى الوظيفة ، وبالتالي يمتلكون قدرات إدارية متوسطة ، وبالتالي لديهم قدرة متوسطة (التحفيز الإلهامى) أكتسبها من خلال الخبرة ، وليس الدراسة أو حضور دورات صفق لمهاراتهم الإدارية ، وتنفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من : عمر وصفي عقيلي (٢٠١١) (١١) ، محمد حسين العجمي (٢٠١٤) (١٨) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها حيث يؤكدان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت .. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة ، وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية ، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية ، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامى الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف.

### جدول (١٣)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات البعد الثالث (الاستثارة الفكرية)

ن = ٣٠

| م | ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابى                      | المتوسط الحسابى | الانحراف المعيارى | درجة الممارسة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | ترسيخ مبدأ المشاركة بين العاملين بالإدارة بصورة مستمرة.          | ٣.٩٠            | ٠.٩٧              | درجة كبيرة    |
| ٢ | يساعد العاملين بالإدارة على إظهار أقصى طاقتهم.                   | ٣.٩٠            | ٠.٩٣              | درجة كبيرة    |
| ٤ | استثارة مقدرة الموظفين لتحليل المشكلات بالإدارة.                 | ٣.٧٠            | ١.٠١              | درجة كبيرة    |
| ٥ | التعرف على ما يريده العاملون فى حياتهم الوظيفية.                 | ٣.٥٠            | ١.١٦              | درجة كبيرة    |
| ٦ | تشجيع العاملين بالإدارة على التعامل مع المشكلات بطرق جديدة.      | ٣.٢٠            | ١.١٩              | درجة متوسطة   |
| ٧ | تشجيع العاملين فى الإدارة على المشاركة فى صنع القرارات بالإدارة. | ٣.٠٠            | ١.٢٥              | درجة متوسطة   |
| ٣ | يقدم العون والمساعدة للعاملين معه لتطبيق أفكار ابداعية.          | ٢.٩٠            | ١.٢٩              | درجة متوسطة   |
|   | إجمالى البعد الثالث  | ٣.٤٤            | ١.١٢              | درجة كبيرة    |

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن قيم متوسطات عبارات البعد الثالث (الاستثارة الفكرية) تراوحت ما بين (٢.٩٠ - ٣.٩٠) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام



لعبارة هذا البعد (٣.٤٤) وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة بعد الاستثارة الفكرية لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها من وجهة نظرهم كانت درجة كبيرة.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

أحتلت العبارة رقم (١) (ترسيخ مبدأ المشاركة بين العاملين بالإدارة بصورة مستمرة) والعبارة رقم (٢) (يساعد العاملين بالإدارة على إظهار أقصى طاقتهم) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣.٩٠) ، وأحتلت العبارة رقم (٤) (استثارة مقدره الموظفين لتحليل المشكلات بالإدارة) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣.٧٠).

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها يحددون الفرص، والتحديات ونقاط القوة والضعف للإدارة ، وترسيخ مبدأ المشاركة بين العاملين بالإدارة بصورة مستمرة ، وبالتالي فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلول عالية الجودة بالمشاركة بين كل من الرئيس والمرووسين ، وتنفيذها بالالتزام الكامل من قبل المرووسين ، ولذا يساعد العاملين بالإدارة على إظهار أقصى طاقتهم ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه بريانت **Bryant** (٢٠١٣) على أن نظرية القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية وملائمة في مناحات المنظمات المعرفية والتعليمية ، فالعاملون يكونون أكثر إنتاجية عندما يمنحون قدر أوسع من الحرية في أداء العمل ، وبلورة الأفكار الجديدة ، وإشراك الآخرين في مناقشتها ، وفحص ما توصلوا إليه بشأنها ، فضلا عن ذلك يمتلك القائد التحويلي القدرة على جذب الأفراد المبدعين الذين يضع أمامهم رؤية محفزة ، ويطلب منهم إبداء آراءهم ومقترحاتهم حولها ، وتحديد سبل تفعيلها وتنفيذها ، الأمر الذي يسهم في جعلهم يصلون إلى أعلى مراتب الإبداع والابتكار. (٣٩:٢٦)

#### جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات البعد الرابع (الاعتبارات الفردية)

ن = ٣٠

| م  | ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي                        | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----|--|-----------------|------------------|---------------|
| ١٠ | يعبر عن تقديره عند انجاز العاملين معه الاعمال جيداً.               | ٣.٥٠            | ١.١٩             | درجة كبيرة    |
| ٢  | يفوض بعض الصلاحيات للعاملين التي تساعد على الارتقاء بمستوى ادائهم. | ٣.٢٠            | ١.٢٢             | درجة متوسطة   |
| ١  | يحرص علي تلبية احتياجات ورغبات العاملين.                           | ٣.٠٠            | ١.٢٨             | درجة متوسطة   |
| ٥  | يلتزم بالمساواة في التعامل مع العاملين بالإدارة.                   | ٣.٠٠            | ١.٣١             | درجة متوسطة   |
| ٣  | يهتم بالنواحي الشخصية لكل فرد من العاملين معه                      | ٣.٠٠            | ١.٢٧             | درجة متوسطة   |
| ٨  | يهتم بتحقيق احتياجات ورغبات العاملين معه.                          | ٣.٠٠            | ١.٢٥             | درجة متوسطة   |

تابع جدول (١٤)

| م | ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي  | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|--|-----------------|------------------|---------------|
| ٤ | يراعي الفروق الفردية بين العاملين.   | ٢.٩٠            | ١.٣٦             | درجة متوسطة   |
| ٩ | ينمي ثقة العاملين معه بأنفسهم.   | ٢.٩٠            | ١.٣٢             | درجة متوسطة   |
| ٧ | يسعى للارتقاء وتطوير أداء كل فرد مع الافراد العاملين معه ليكونوا قادة في المستقبل. | ٢.٩٠            | ١.٣٩             | درجة متوسطة   |
| ٦ | ينصت باهتمام لآراء العاملين معه حتى لو تعارضت مع آرائه.                            | ٢.٨٠            | ١.٣٧             | درجة متوسطة   |
|   | إجمالي البعد الرابع  | ٣.٠٢            | ١.٢٤             | درجة متوسطة   |

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن قيم متوسطات عبارات البعد الرابع (الاعتبارات الفردية) تراوحت ما بين (٢.٨٠ - ٣.٥٠) وفق مقياس ليكرات الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣.٠٢) وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة بعد الاعتبارات الفردية لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها من وجهة نظرهم كانت درجة متوسطة، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

أحتلت العبارة رقم (١٠) (يعبر عن تقديره عند انجاز العاملين معه الاعمال جيداً) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣.٥٠) ، والعبارة رقم (٢) (يفوض بعض الصلاحيات للعاملين التي تساعد على الارتقاء بمستوى ادائهم) المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٣.٢٠) ، وأحتلت العبارة رقم (١) (يحرص علي تلبية احتياجات ورغبات العاملين) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣.٠٠).

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن المسؤولين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها يسعون بدرجة متوسطة للارتقاء وتطوير أداء كل فرد مع الأفراد العاملين معهم ليكونوا قادة في المستقبل ، ولا يولون إهتماماً خاصاً لآراء العاملين معه حتى لو تعارضت مع آرائه ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه محمد حافظ حجازي (٢٠١٥) أن القادة التحويليين أبرز سماتهم هي إمتلاك رؤية مستقبلية واضحة تحفز فريق العمل ، وتشعرهم بأنهم جزء من هذا المستقبل ، وأن يمتلك القائد مهارات الإتصال لإقناع العاملين بهذه الرؤية ، وتشجيعهم للعمل ومواجهة الصعاب والتحديات لتحويل الرؤية إلى واقع ، بالإضافة إلى أن يعطى القائد لمؤسسه كل المساعدة التي يحتاجونها ، والأهم من ذلك أن يكون القائد مضرب المثل في العمل ، والتفاني وإحترام العاملين وتقديرهم. (١٥٩:١٧)

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: ياسر عبدالعظيم محمود (٢٠١٧) (٢٣) ، محمد يحيى عبد الحميد (٢٠١٨) (٢١) ، أبو بكر محمد عثمان (٢٠٢٠) (١) ، سارة خليل سالم (٢٠٢٠) (٥) ،

محمد الدسوقي عبدالعليم (٢٠٢٠) (١٦) ، محمد رياض رمضان (٢٠٢٠) (١٩) على أن ممارسة بعد الاعترافات الفردية من قبل المسؤولين كانت بدرجة متوسطة إلى كبيرة.

وفى هذا الصدد يضيف سيد الهوارى (٢٠٠٦) أن القائد التحويلي يساعد على تنمية وتطوير المرؤسين ، من خلال الاستجابة لحاجاتهم ، وتمكينهم من تحقيق أهداف الفرد والجماعة والمؤسسة ككل . وقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة التحويلية يمكن أن تحرك المرؤسين لتحقيق أداء أكثر من المتوقع ، كما تؤدّي إلى مستويات عالية من الرضا ، والالتزام لدى الفرد والجماعة في المؤسسة. (٦٩:٩)

ثانياً : عرض ومناقشة نتائج تساؤل البحث الثانى والذى ينص على: " ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها من وجهة نظرهم ؟

#### جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات البعد الأول (تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة)

ن = ٣٠

| م | ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ٣ | قدرة الإدارة على حصر المشكلات التي تقابل العاملين بالجامعة والمستفيدين. | ٣.٩٠            | ٠.٩٦              | درجة كبيرة    |
| ٤ | قدرة الإدارة على توصيف حجم وحدة المشكلة.                                | ٣.٩٠            | ٠.٩٨              | درجة كبيرة    |
| ٥ | وضع جدول زمنى لحل المشكلات التي تقابل العاملين والمستفيدين من الجامعة.  | ٣.٩٠            | ٠.٩٢              | درجة كبيرة    |
| ١ | تتوقع إدارة النشاط الرياضى كثير من المشكلات وتضع لها الحلول الفعالة.    | ٣.٨٠            | ١.٠٤              | درجة كبيرة    |
| ٢ | تتصف الإدارة بالمرونة فى التعامل مع المشكلات.                           | ٣.٨٠            | ١.١١              | درجة كبيرة    |
| ٦ | تشجع الإدارة العاملين على إكتشاف المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.     | ٣.٥٠            | ١.١٩              | درجة كبيرة    |
| ٧ | تشجع الإدارة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم بطريقة إبداعية.      | ٢.٧٠            | ١.٢٧              | درجة متوسطة   |
|   | إجمالى البعد الأول  | ٣.٦٤            | ١.٠٢              | درجة كبيرة    |

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن قيم متوسطات عبارات البعد الأول (تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة) تراوحت ما بين (٢.٧٠ - ٣.٩٠) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣.٦٤) ، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة بعد تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها من وجهة نظرهم كانت درجة كبيرة ، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

وأحتلت العبارات أرقام (٣)،(٤)،(٥) (قدرة الإدارة على حصر المشكلات التي تقابل العاملين بالجامعة والمستفيدين) ، (قدرة الإدارة على توصيف حجم وحدة المشكلة) ، (وضع جدول زمني لحل المشكلات التي تقابل العاملين والمستفيدين من الجامعة) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣.٩٠).

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى توافر المهارات الإدارية لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها ، الأمر الذي يتيح لهم قدرة الإدارة على حصر المشكلات التي تقابل العاملين بالجامعة والمستفيدين ، قدرة الإدارة على توصيف حجم وحدة المشكلة ، بالإضافة إلى وضع جدول زمني لحل المشكلات التي تقابل العاملين والمستفيدين من الجامعة ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: سارة عاطف عبدالعال (٢٠١٧)(٦) ، أبو بكر محمد عثمان (٢٠٢٠) (١) ، سارة خليل سالم (٢٠٢٠)(٥) ، محمد الدسوقي عبدالعليم (٢٠٢٠) (١٦) ، محمد رياض رمضان (٢٠٢٠)(١٩) على أن ممارسة تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة من قبل المسؤولين كانت بدرجة كبيرة.

وفى هذا الصدد يشير سانجر وليفين Sanger & Levin (٢٠٠٣)(٣٦) أن من أهم خصائص المدير المبدع هو قدرته على إكتشاف وتحديد مشكلات العمل ، والقدرة على التعامل معها بشكل علمي ، وتوقع الأزمات التي يمكن حدوثها في أي وقت ، وحسن التصرف في هذه الأمور.

#### جدول (١٦)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات البعد الثاني (تشجيع الأفكار الإبداعية)

ن = ٣٠

| م | ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|
| ٥ | تشجيع العاملين على الإستفسار وطرح الأسئلة لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين. | ٤.٠٠            | ٠.٩٨              | درجة كبيرة    |
| ٧ | تتطلع القيادة دائماً نحو التطوير والرغبة في التجديد.                           | ٣.٨٠            | ١.٠١              | درجة كبيرة    |
| ٨ | توفير المناخ النفس إجتماعي لتشجيع الأفكار الإبداعية.                           | ٣.٠٠            | ١.١٨              | درجة متوسطة   |
| ٦ | إدارة المؤسسة تشجع العاملين على تفعيل الأفكار الإبداعية.                       | ٢.٩٠            | ١.٢٦              | درجة متوسطة   |
| ٤ | طرح مسابقات عن الإبداع الإداري بين العاملين.                                   | ٢.٥٠            | ١.٣٣              | درجة ضعيفة    |
| ٣ | العمل على مكافأة العاملين بتجريب أفكارهم الإبداعية.                            | ٢.٢٠            | ١.٤١              | درجة ضعيفة    |
| ١ | التركيز على الكيف والكم للأفكار الإبداعية المطروحة.                            | ٢.٠٠            | ١.٤٧              | درجة ضعيفة    |
| ٢ | توفير الحافز المادي والمعنوي للعاملين عند طرح أفكار إبداعية يمكن تطبيقها.      | ٢.٠٠            | ١.٤٥              | درجة ضعيفة    |
|   | إجمالي البعد الثاني  | ٢.٨٠            | ١.٢٩              | درجة متوسطة   |

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن قيم متوسطات عبارات البعد الثاني (تشجيع الأفكار الإبداعية) تراوحت ما بين (٢.٠٠ - ٤.٠٠) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٢.٨٠) ، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة بعد تشجيع الأفكار الإبداعية لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها من وجهة نظرهم كانت درجة متوسطة ، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

أحتلت العبارة رقم (٥) (تشجيع العاملين على الإستفسار وطرح الأسئلة لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤.٠٠) ، والعبارة رقم (٧) (تطلع القيادة دائماً نحو التطوير والرغبة في التجديد) المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٣.٨٠) ، والعبارة رقم (٨) (توفير المناخ النفس إجتماعي لتشجيع الأفكار الإبداعية) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣.٠٠).

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن المسؤولين والعاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها يسعون دائماً للتطوير والتغيير، وذلك للنهوض بالنشاط الرياضي من ناحية ، ومن ناحية أخرى تقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين من تلك الإدارة ، ومن أجل تحقيق ذلك يتم تشجيع العاملين على الإستفسار وطرح الأسئلة لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين ، كما يتم توفير المناخ النفس إجتماعي لتشجيع الأفكار الإبداعية ، ويتفق هذا مع ما أشار إليه ألداج وكونزهرا **Aldag & Kunzuhara (٢٠٠٣)** على أهمية إهتمام المسؤولين بالعاملين ، والانتباه لاتجاهاتهم والسماع لمشاكلهم ، والتعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة لكل عامل ، ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين عند إشباع هذه الحاجات ، فكل هذا لا يتحقق إلا من خلال الاتصال الدائم بهم ، فإهتمام المسؤولين بالعاملين له مردوده الايجابي على شعور العائل بالثقة بالنفس ، ويسهم في الارتقاء بمستوى الأداء الإداري. (٣٢١:٢٤)

#### جدول (١٧)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات البعد الثالث (تطبيق الأفكار الإبداعية)

ن = ٣٠

| م | ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي   | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|-----------------|------------------|---------------|
| ٢ | تحديد الفترة الزمنية لحل المشكلات وإنجاز المهام.                                      | ٤.١٠            | ٠.٧٣             | درجة كبيرة    |
| ٤ | يشرح الأفكار والمهام الوظيفية بشكل مبسط للعاملين لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين. | ٤.١٠            | ٠.٦٩             | درجة كبيرة    |
| ١ | يضع أساليب متعددة للتغلب على مشكلات العمل.  | ٤.٠٠            | ٠.٩٥             | درجة كبيرة    |
| ٣ | تحديد الأفراد المسؤولين ومساعدتهم عن تطبيق الأفكار الإبداعية.                         | ٣.٠٠            | ١.١١             | درجة متوسطة   |
| ٦ | تحديد الخطوات الإجرائية في جدول زمني لتنفيذ الأفكار الإبداعية.                        | ٢.٢٠            | ١.٢٨             | درجة ضعيفة    |
| ٥ | توفير امکانات المادية والفنية لتنفيذ الافكار الإبداعية.                               | ٢.٠٠            | ١.٣٦             | درجة ضعيفة    |

|   |  |      |      |             |
|---|--|------|------|-------------|
| ٧ | المتابعة المستمرة لتطبيق الأفكار الإبداعية داخل الإدارة. | ٢.٠٠ | ١.٤٢ | درجة ضعيفة  |
|   | إجمالي البعد الثالث                                      | ٣.٠٦ | ١.١٥ | درجة متوسطة |

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن قيم متوسطات عبارات البعد الثالث (تطبيق الأفكار الإبداعية) تراوحت ما بين (٢.٠٠ - ٤.١٠) وفق مقياس ليكرات الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣.٠٦) ، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة بعد تطبيق الأفكار الإبداعية لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها من وجهة نظرهم كانت درجة متوسطة، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

أحتلت العبارة رقم (٢) (تحديد الفترة الزمنية لحل المشكلات وإنجاز المهام) ، والعبارة رقم (٤) (يشرح الأفكار والمهام الوظيفية بشكل مبسط للعاملين لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤.١٠) ، كما أحتلت العبارة رقم (١) (يضع أساليب متعددة للتغلب على مشكلات العمل) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٤.٠٠)، ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها لديهم القدرة على تحديد الفترة الزمنية لحل المشكلات وإنجاز المهام ، ومن ناحية أخرى المسئولين لديهم القدرة على شرح الأفكار والمهام الوظيفية بشكل مبسط للعاملين لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين ، ومن أجل تحقيق ذلك يضع أساليب متعددة للتغلب على مشكلات العمل ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه جولمان Goleman (٢٠٠٥) (٣١) أن المسئول المبدع لديه القدرة على توصيل ما يريد للمرؤسين في أقل عدد من الكلمات ، وتوفير كل ما يساعد في تطوير المؤسسة لتقديم منتج يتصف بالجودة العالية ، كما أنه يضع جدولاً زمنياً لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة مع تشجيع العاملين على تجريب أفكارهم لخدمة المستفيدين من المؤسسة.

ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج تساؤل البحث الثالث والذي ينص على: " ما العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها ؟"

#### جدول (١٨)

معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها

| الإبداع الإداري             | القيادة التحويلية | التأثير المثالي | التحفيز الإلهامي | الاستشارة الفكرية | الاعتبارات الفردية |
|-----------------------------|-------------------|-----------------|------------------|-------------------|--------------------|
| تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة | *٠.٤٠٢            | *٠.٣٩٩          | *٠.٤١٥           | *٠.٣٩٧            |                    |
| تشجيع الأفكار الإبداعية     | *٠.٤١٧            | *٠.٤٠١          | *٠.٤٢٦           | *٠.٤١٣            |                    |
| تطبيق الأفكار الإبداعية     | *٠.٤٠٣            | *٠.٤١٧          | *٠.٤٢١           | *٠.٤١٩            |                    |

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) = ٠.٣٦١

\* دال عند مستوى ٠.٠٠٥

يتضح من الجدول رقم (١٨) وجود ارتباط موجب دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) وأبعاد الإبداع الإداري (تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة - تشجيع الأفكار الإبداعية - تطبيق الأفكار الإبداعية).

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن وجود القائد التحويلي في أي مؤسسة أو قطاع يعد ثروة بشرية من خلال ما يمتلكه من مهارات إدارية تعمل على تنمية الثقة بالنفس في العاملين وتفويض بعض المهام للمرؤوسين كوسيلة لتنميتهم ، والقائد هنا يجب أن يجيد الإستماع والإصغاء لمرؤوسيه ما يعطيهم الثقة والإطمئنان إذ ما أرادوا قول شيء معين يعارض آرائه ، وتشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر، والترويج لفكر التطوير الذاتي ، بحيث يقوم القادة التحويليون بتوجيه مجهودات مرؤوسيهم ، ومقدرتهم ليكونوا مبدعين ، وذلك عن طريق زيادة وعيهم بحجم التحديات، وتحفيزهم على حل المشاكل بطرق جديدة بدل القديمة وتكون بطرق أكثر تطور ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كونجر **Conger** (٢٠١٢)(٢٧) القائد التحويلي لا يستطيع إحداث التغيير في المنظمة إلا من خلال التعاون مع مرؤوسيه لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات، ثم العمل على تطبيقها، فالقائد التحويلي يجب أن يكون مبدعاً ويعمل على نشر ثقافة الإبداع في المنظمة.

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: سويشل **Sweeshel** (٢٠٠٧)(٣٧) ، سارة عاطف عبدالعال (٢٠١٧)(٦) ، ياسر عبدالعظيم محمود (٢٠١٧)(٢٣) ، محمد يحيى عبد الحميد (٢٠١٨)(٢١) ، أبو بكر محمد عثمان (٢٠٢٠) (١) ، سارة خليل سالم (٢٠٢٠)(٥) ، محمد الدسوقي عبدالعليم (٢٠٢٠) (١٦) على وجود ارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) وأبعاد الإبداع الإداري.

وفى هذا الصدد يتفق كل من : جانا ديكوفا وجان أوندروس **Jana Dicoová & Ján Ondrus** (٢٠١٠)، ماجدة بنت إبراهيم الجارودي (٢٠١٩) على أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل الجزء الأساسي لمهمة القادة التحويليون الذين يعملون على تكريس جهودهم لتوفير الوسائل ، وإتاحة جميع الفرص للعاملين ، وإيجاد المناخ الملائم الذي يساعد على الإبداع ، ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة. (٣٣:٣٩٦)(١١٠:١٣)

الاستخلاصات:

في حدود عينة البحث وأهدافه وتسؤولاته وفي حدود الدراسة ونتائجها أمكن للباحث التوصل للاستخلاصات التالية:

- ١ - جاء مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم.
- ٢ - جاء مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم.
- ٣ - وجود ارتباط موجب دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) وأبعاد الإبداع الإداري (تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة - تشجيع الأفكار الإبداعية - تطبيق الأفكار الإبداعية).

#### التوصيات:

- في حدود عينة البحث وما توصل إليه من نتائج يوصى الباحث بما يلي:
- ١ - مراعاة توافر خصائص أبعاد القيادة التحويلية عند تعيين القيادات الإدارية بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها لتحقيق الإبداع الإداري.
  - ٢ - الإسترشاد بنتائج البحث في إختيار العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها الذين يتسمون بالقدرة على الإبداع الإداري والإهتمام بالعمل والعاملين.
  - ٣ - وضع خطة مستقبلية للكشف عن المبدعين من العناصر الشابة ، وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على ممارسة الإبداع الإداري ، وإستثمار طاقات العاملين الإبداعية وذلك لتطوير أداء بداره النشاط الرياضي بجامعة بنها.
  - ٤ - إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف أكثر على أبعاد القيادة التحويلية ودورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

#### المراجع

##### أولاً : المراجع العربية:

- ١ - أبو بكر محمد عثمان (٢٠٢٠): "علاقة ممارسة القيادة التحويلية بتطوير الفعالية التنظيمية لتحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية"، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الإسكندرية.



- ٢- أحمد سيد مصطفى (٢٠١٥): ادارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة ، دار النهضة العربية ، القاهرة.
- ٣- المجلس الأعلى للجامعات (٢٠١٠): مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي ، إدارة الإحصاء، القاهرة.
- ٤- زينب محمود شقير (٢٠١٤): رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين ، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- ٥- سارة خليل سالم (٢٠٢٠): "القيادة التحويلية لدى المرأة وأثرها على الإبداع الإداري دراسة ميدانية على قطاع البنوك" ، مجلة كلية التجارة ، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- ٦- سارة عاطف عبدالعال (٢٠١٧): " دور القيادة التحويلية فى تطوير أداء رؤساء الأقسام ببعض كليات التربية الرياضية من وجهة نظر المرؤسين"، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الزقازيق.
- ٧- سيد الهوارى (٢٠٠٣): القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الواحد والعشرين ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
- ٨- سيد الهوارى (٢٠٠٥): القادة صناع التغيير ، دار الجيل ، القاهرة.
- ٩- سيد الهوارى (٢٠٠٦): ملامح مدير المستقبل : من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية ، ط٤ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
- ١٠- عبد الإله إبراهيم الحيزان (٢٠١٢) : لمحات فى التفكير الإبداعي، ط٢، مطابع أضواء المنتدى، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- ١١- عمر وصفي عقيلي (٢٠١١): مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، الأردن.
- ١٢- فتحي عبد الرحمن جروان (٢٠١٨): الموهبة والتفوق والابداع ، ط٤ ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- ١٣- ماجدة بنت إبراهيم الجارودي (٢٠١٩): قيادة التحويل في المنظمات ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

- ١٤- مازن محمد الهديرس (٢٠٢٠): " القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم"، ( Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP) ، العدد (١٤)، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١٥- ماهر صبري درويش (٢٠١٩): القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير ، مجلة الإدارة ، العدد (٧٨) ، الجامعة المستنصرية ، العراق.
- ١٦- محمد الدسوقي عبدالعليم (٢٠٢٠): "برنامج تنمية بشرية لتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنيا"، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الإسكندرية.
- ١٧- محمد حافظ حجازي (٢٠١٥): المنظمات العامة ، مؤسسة حورس للنشر، القاهرة.
- ١٨- محمد حسين العجمي (٢٠١٤): استراتيجيات الإدارة الذاتية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن.
- ١٩- محمد رياض رمضان (٢٠٢٠): " أثر القيادة التحويلية على الإحترق الوظيفي - التطبيق على العاملين بالشركة المصرية للإتصالات بالمنصورة "، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.
- ٢٠- محمد كشك (٢٠١٦): المنظمات وأسس ادارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.
- ٢١- محمد يحيى عبد الحميد (٢٠١٨): " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى القائمين بالعمل بالإتحاد المصرى لكرة اليد" ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط.
- ٢٢- هاوس ، بيتر (٢٠١٦): القيادة الإدارية : النظرية والتطبيق - ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، معهد البحوث ، معهد الإدارة العامّة ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٢٣- ياسر عبدالعظيم محمود (٢٠١٧): "برنامج مقترح للقيادة التحويلية وأثره على الصراعات التنظيمية بإدارات رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية"، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط.
- ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 
- 24-Aldag, J., & Kunzuhara, W., (2003):** "Organizational Behavior and Management", P.,321.
- 25-Brown, C., (2003):** Guidelines for performance – based principal evaluation. Missouri department of elementary and secondary education administrator evaluation committee, TSR Publishing Co, Vol., 26(6) ,p., 55-58.
- 26-Bryant, S., (2013):** The Role of Transformational and Transactional Leadership .In creating sharing and Exploiting Organizational Knowledge. Journal of Leadership and Organizational Studies, vol.,9, No., (4) ,p., 32-42.
- 27-Conger, M., (2012):** Leadership: learning to share the vision, Organizational Dynamics, winter, Vol. 19, issue 3.
- 28-Daft, Richard (2010):** Organization theory & design .(10th ed). New York : south western college publishing . p., 357.
- 29-Davis Rogars (2003) :** Choosing performance Management Athalistic Approach, CUPA Journal.
- 30-Doft, R., & Becker, S., (2007):** *The Innovation Organization*, New York: Elsevier North Holland, Inc.
- 31- Goleman, D., & Kaufman, P., (2005):** The art of creativity. Psychology Today, Vol.,25,(2),p.,40-48.
- 32-Ilsever, O., & Joe, (2016):** Does transformation Leadership Promote innovation practices in E- commerce? Business Studies Journal , Vol., 8, p., 30-35.
- 33-Jana Dicová , Ján Ondrus (2010):** Creativity in management of transport enterprise, annals of the university of Petrosani economics, Vol., 10, No.,4,
- 34-Klaus & Mogensen (2006):** Creative man ,the future consumer employee and citizen, The Copenhagen Institute for futures studies.
- 35-Ohangia, G., (2007):** The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviour of the department head of three university in the cost area of raxes. DAI, Vol., 47,(3),p., 32-47.

**36-Sanger, J.,& Levin, L., (2003):** Leading the learning. organization, portrait of four leaders, Leadership and Organization Development Journal, Vol., 23,(5),p., 241 -149.

**37-Sweeshel, G., (2007):** Investigation of relationship between total quality and innovation in Spanish higher institutions. European Journal of Innovation Management, Vol., 5(3),p., 159-197.

**38-Tyssen , Ana , Wald , Andreas & Heidenreich, (2014) :** Leadership in the Context of Temporary Organizations : A study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers “, Commitment in Projects , Journal of Leadership & Organizational Studies , Vol.,21, No., 4.