

دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة

* د/ إيهاب محمد خيرى سيد أحمد

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة، وقد إختبرت الدراسة دور أبعاد القيادة التحويلية (الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامى، الإعتبارات الفردية، التأثير الكاريزمى) فى تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، تركيز الانتباه، الاحساس بالمشكلة). وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بمديريات الشباب والرياضة عددها (٥٤٧) مفردة، وتم استخدام استمارة استنبيا لتجميع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة، وتم إجراء إختبار الثبات والصدق للمقياس الذي أُستخدم فى الدراسة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دور إيجابى لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة فى (الإستثارة الفكرية، التأثير الكاريزمى، الإعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامى) فى تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة فى (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، تركيز الانتباه، الاحساس بالمشكلة).

Abstract

The study aimed to identify the role of transformational leadership in achieving administrative creativity among workers in the youth and sports directorates. Focusing attention, feeling the problem). The study was applied to a sample of workers in the directorates of youth and sports, numbering (547), a questionnaire was used to collect the field data necessary to conduct the study, and the reliability and validity test of the scale used in the study was conducted using the Alpha Cronbach coefficient. The study concluded that there is a positive role for the dimensions of transformational leadership represented in (intellectual arousal, charismatic influence, individual considerations, inspirational motivation) in achieving administrative creativity with its dimensions of (intellectual fluency, mental flexibility, focus attention, and a sense of the problem).

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة والترويج الرياضي - كلية التربية الرياضية - جامعة طنطا.

المقدمة ومشكلة البحث:

إن أى منظمة تطمح للنجاح والتفوق عن مثيلاتها لابد لها من إدارة فعالة قادرة على التأثير فى العاملين لإنجاز الأعمال بكفاءة وتميز، وتتطلب عملية التأثير قيادة تواجه المتغيرات المتلاحقة والمستجدات المحيطة بالمنظمة على المستويين الداخلي والخارجي، وعليه فإن القيادة الإدارية تعد بمثابة حجر الزاوية لنجاح وتطور المنظمات فى عصرنا الحالى.

حيث يشير طارق عبد الحميد (٢٠٠٢م) الي أن المنظمات والمجتمعات المعاصرة أولت أهمية عظمى لدور القيادة لما لها من تأثير فى بقاء المنظمات وإستمرارها فى ظل تنوع ثقافتها وأهدافها ومواردها، ولعل نجاح الدول فى تحقيق تطلعاتها يرتبط بقدرة منظماتها على إنجاز المهام وتحقيق الخدمات على أكمل وجه، وعلى خلق ثقافة تنظيمية تستهدف الكفاءة والفعالية ومنظومة من القيم والإتجاهات وأخلاقيات العمل وتحقيق مستوى من الرضا مما يؤدي لزيادة الدافعية فى العمل وتعظيم الولاء والشعور بالإنتماء للمنظمة، ولقد شكلت المفاهيم التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية فى الإدارة منعطفاً جديداً فى مفهوم العلاقة ما بين القيادة الإدارية والعاملين حيث أوضحت أن زيادة الإنتاج والإنتاجية ترتبط بأجواء الرضا النفسى للعاملين والإستجابة للحاجات الأساسية لهم وتحسين ظروف وأحوال العمل ومراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم. (١١ : ٢٣)

ويذكر إياد حماد (٢٠١١م) أن القيادة التحويلية نمط قيادى لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف واضحة ومحددة لتشجيع المرؤسين على المشاركة فى بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة، ويسعى لإحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية بإستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعى المنظم وبناء فرق العمل ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها. (٣ : ٥٦)

ويري حافظ الغزالي (٢٠٠٣م) أن أهم ما يميز نمط القيادة التحويلية هو إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصلحتهم الشخصية من أجل الصالح العام للمنظمة، وكذلك قدرته العالية على قيادة المنظمة فى مواجهة التحديات والتطورات المتسارعة وذلك من خلال التأثير فى سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم وذلك لإيجاد نوع من الإبداع الاداري لديهم. (٨ : ٨٧)

ويري الباحث أن القيادة التحويلية هي نمط قيادى لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع اعاملين على المشاركة فى صياغة رؤية طويلة الأجل وتحديد

أهداف واضحة واقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكّن من التكيف والتأقلم مع التطورات والمتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها.

كما يُشير كلاً من **مصطفى عبد الحليم وثروت أبو السبح (٢٠١٢م)** إلى أنه لكي تستمر المؤسسات والمنظمات في التقدم في مختلف المجالات فإن الأمر يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول الأقل حظاً والتي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، لذا يؤكد البعض على أن القرن الواحد والعشرين بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمراً لا مفر منه أمام الدول والمنظمات. (٢٢: ٦٨)

ويذكر **برايفن جوبتا (٢٠٠٨م)** أن الضغوط الناجمة عن المنافسة تفرض على جميع مؤسسات العمل ممارسة الإبداع بهدف دعم تطويرها، ومع ذلك فهناك ثمة تحديات قد تواجه تلك المؤسسات، ففي الماضي كان يُنظر إلى الإبداع على أنه فن يتوقف على قدرة الذين يباشرونه، كما كان يُنظر إليه على أنه أداء نادر وفعل لا يمكن التنبؤ به، ونتيجة لذلك كانت عملية إستحداث وتطوير منتجات وخدمات جديدة تستغرق وقتاً طويلاً، أما في القرن الحادي والعشرين فينبغي علينا أن نُغير نظرتنا إلى الإبداع حتى نتثنى لنا الفرصة لأن نتحلى بالتفكير المتصل والقدرة على الإبداع وفق متطلبات الإدارة الحديثة، ويتطلب ذلك منا فهم عملية الإبداع الإداري بصورة أفضل. (٦: ٣)

ويري كلٌّ من **ناصر جرادات، أحمد المعاني (٢٠١٣م)** أن التغيير سمة من سمات العصر وأن التعامل معه لم يعد كمالياً أو نوع من التحضر، بل أصبح أمراً عصرياً في عصر الانفجار المعلوماتي وأن تهميش التغيير يعنى الذوبان والتلاشي، لذا فعملية التغيير يجب أن تأخذ إطارها الكامل كي تتسم بمفهوم واضح ومن ثم نقل هذا المفهوم بدقة إلى كافة المعنيين بالتغيير من خلال خطة إستراتيجية قابلة للتفعيل في محيط العمل، وتُعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته. (٢٥: ١٣)

كما تشير **رعد الصرن (٢٠٠١م)** إلى أن الإبداع لا يقتصر على الجانب التكتيكي فقط لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب، بل يتعد أيضاً الآلات والمعدات وطرق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى إزدياد الإنتاجية، وأن رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب الإبداع والقدرة على

الإحساس بوجود مشكلة تحتاج إلى معالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مُختلف ومُبدع لإيجاد الحل المناسب، وقد يأتي الإبداع من خلال نتائج البحث العملي أو من خلال القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة. (٩ : ٢٢٥)

ويذكر باسم حوامدة، محمد حراششة (٢٠٠٦م) أن الحاجة إلى الإبداع تظهر عندما يُدرك متخذوا القرار في المنظمة أن هناك فجوة بين الأداء الفعلي للمنظمة والأداء المرغوب فيه، وهذه الفجوة تُحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد. (٥ : ٤٩٥)

فمديريات الشباب والرياضة في جميع محافظات مصر هي هيئات تابعة لوزارة الشباب والرياضة ومنوطة بتحقيق أهداف ورؤية الوزارة، وعليه فإنها تُمارس إختصاصات الجهاز الوظيفي للوزارة في نطاق المحافظة، حيث تُعتبر مديريات الشباب والرياضة هيئة أهلية عاملة في ميدان رعاية الشباب والرياضة وفقاً لأحكام القانون الخاص بالهيئات الأهلية لرعاية الشباب والرياضة لسنة ١٩٩٧م، والغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الفرصة والظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والإجتماعية والروحية والصحية والترفيهية في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي تضعه وزارة الشباب والرياضة، وتستهدف إستراتيجيات مديريات الشباب والرياضة توفير فرص النمو المتكامل للشباب، والنهوض بالمستوى الثقافي والإجتماعي للنشء والشباب والإهتمام بالأنشطة الرياضية المختلفة، وتنظيم إستثمار أوقات الفراغ، وخدمة الفرد والمجتمع والتأكيد على الطابع الأهلي للهيئات الشبابية والرياضية. (٣٩)

وفي ضوء الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث والتي تضمنت إجراء عدة مقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين والعاملين بمديريات الشباب والرياضة، فقد إتضح وجود عدة مشاكل إدارية وتنظيمية تتمثل مظاهرها فيما يلي:

- عدم وجود قيادة قادرة على تحفيز العاملين وبث روح الحماس لديهم.
- عدم وجود وعي كاف بأهداف ورسالة وزارة الشباب والرياضة.
- عدم تشجيع العاملين على تقديم الأفكار المبدعة والمتميزة في العمل.
- عدم الإدراك الكافي للعاملين لمفهوم وأبعاد كل من القيادة التحويلية أو الابداع الاداري.
- سعى الكثير من العاملين للسفر للخارج والحصول على أجازات من الوظيفة الحكومية.
- شعور غالبية العاملين بأن العائد الذي يحصلون عليه لا يتناسب مع مكانتهم والدور الذي يقومون به في المجتمع.
- فقدان غالبية العاملين للحماس لعملهم وإنخفاض مستوى الإلتزام لوزارة الشباب والرياضة.

ولاشك أن تلك المظاهر السلبية تشير إلى وجود قصور في وعى المسؤولين بأهمية القيادة التحويلية وانخفاض في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة. وفي ضوء تلك المظاهر تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الآتي:

• **ما دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة؟**

لذا تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على نمط القيادة التحويلية بأبعاده (الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الإعتبارات الفردية، التأثير الكاريزمي) ودورها في تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة الفكرية- المرونة الذهنية- الاحساس بالمشكلة- القدرة علي التحليل) لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة.

أهداف البحث:

يهدف البحث التعرف علي :

- مدى إدراك العاملين لمستوى ممارسة القيادات بمديريات الشباب والرياضة لنمط القيادة التحويلية.
- مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة.
- دور أبعاد القيادة التحويلية في (الطلاقة الفكرية) كأحد ابعاد الابداع الإداري للعاملين بمديريات الشباب والرياضة.
- دور أبعاد القيادة التحويلية في (المرونة الذهنية) كأحد ابعاد الابداع الإداري للعاملين بمديريات الشباب والرياضة.
- دور أبعاد القيادة التحويلية في (تركيز الانتباه) كأحد ابعاد الابداع الإداري للعاملين بمديريات الشباب والرياضة.
- دور أبعاد القيادة التحويلية في (الاحساس بالمشكلة) كأحد ابعاد الابداع الإداري للعاملين بمديريات الشباب والرياضة.

تساؤلات البحث :

التساؤل الرئيسى لهذا البحث هو :

- ما دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة؟
- ويمكن الاجابة علي هذا التساؤل من خلال الاجابة علي التساؤلات الفرعية التالية:
- ما دور القيادة التحويلية التي تشجع على الإستثارة الفكرية في تحقيق الإبداع الإداري؟

- ما دور القيادة التحويلية التي تتسم بالتحفيز الإلهامى فى تحقيق الابداع الاداري؟
- ما دور القيادة التحويلية التي تهتم بالإعتبارات الفردية فى تحقيق الابداع الاداري؟
- ما دور القيادة التحويلية التي تتسم بالتأثير الكاريزمى فى تحقيق الإبداع الاداري؟

مصطلحات البحث :

- القيادة التحويلية :

هي تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل فى نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.

(٤)

- الإبداع الإداري :

هو رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومُبدع لإيجاد الحل المناسب. (١٣)

أهمية البحث:

- ١- يتناول هذا البحث أحد الاتجاهات الحديثة من انماط القيادة وهو (القيادة التحويلية) حيث أن الإهتمام بها أصبح ضرورة ملحة تفرضها الظروف الحالية ولا بد من التعرف على العوامل المحددة للإبداع الاداري لتساهم فى تحسين مستوى الأداء الاداري للعاملين بمديريات الشباب والرياضة.
- ٢- تساهم الدراسة الحالية فى التعرف على العلاقة بين كل من القيادة التحويلية والإبداع الاداري مما يساعد فى صياغة إستراتيجيات جديدة لتحقيق الابداع الاداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة.
- ٣- تساهم الدراسة الحالية فى إمداد المسؤولين بنتائج علمية تساعدهم على الإلمام بمتغيرات القيادة التحويلية ذات التأثير المعنوى على الابداع الاداري ومن ثم يمكن إعادة صياغة سياسات وإستراتيجيات الموارد البشرية بما يحقق مستويات عالية من سلوكيات الابداع الاداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة.

الدراسات السابقة :

الدراسات العربية:

- ١- دراسة "أشرف الشريف" (٢٠٢١) (٢) بعنوان: "القيادة التحويلية وأثرها على الابداع الاداري لدي العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين"، وهدفت الدراسة التعرف على القيادة التحويلية وأثرها على الابداع الاداري لدي العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين

وإستخدام الباحث المنهج الوصفي وتم تطبيقه على عينة قوامها (٣٨٩) من العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين وكانت أهم النتائج أن مستوي ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية من وجه نظر العاملين كان متوسطاً، ومستوي الابداع الاداري في البنوك التجارية العاملة في فلسطين كان متوسطاً، وأن المتغيرات المستقلة مثل (التأثير المثالي- الدافعية الالهامية- الاستثارة الفكرية- الاعتبارية الفردية) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الابداع الاداري، وأن تمكين العاملين ليس له تأثير في الابداع الاداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

٢- دراسة "محمد إبراهيم" (٢٠٢٠) (١٨) بعنوان "برامج تنمية بشرية لتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنيا"، وهدفت الدراسة إلي تصميم برامج تنمية بشرية لتطوير مهارات القيادة التحويلية للقيادات الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنيا، وذلك من خلال التعرف على الواقع الفعلي لممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات الرياضية وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات القيادة التحويلية لديهم وإستخدام الباحث لجمع البيانات السجلات والوثائق وإستمارات الاستبيان وإستخدام الباحث المنهج الوصفي وتم تطبيقه على عينة قوامها (٢٣٠) فرداً من مديري ووكلاء المدارس من خريجي كليات التربية الرياضية، وموجهي التربية الرياضية، بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنيا وكانت أهم النتائج أن درجة ممارسة القيادات الرياضية المدرسية للقيادة التحويلية كانت فوق المتوسطة، ودرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات القيادة التحويلية لديهم كبيرة وفي جميع المهارات السبع، وتم تصميم ثلاثة برامج تدريبية اشتملت على تسعة محاور ومهارات أساسية.

٣- دراسة "نانسي عتيبي" (٢٠١٨) (٢٦) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية علي العاملين بجامعة طنطا)"، وهدفت الدراسة إلي الكشف عن أثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة طنطا، وتم تطوير قائمة إستقصاء لتجميع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتم تطبيقه على عينة قوامها (١٨٠) مفردة من العاملين بجامعة طنطا وكانت أهم النتائج أن هناك تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي للعاملين، وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين هي (الإستثارة الفكرية ويليها الإعتبارات الفردية وأخيراً التحفيز الإلهامي)، في حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير البعد الخاص بالتأثير الكاريزمي في الإلتزام التنظيمي.

٤- دراسة "إسلام رمضان" (٢٠١٧) (١) بعنوان "دور الإبداع الإداري في تطوير الأداء لدى مدراء مراكز الشباب بمحافظة الغربية"، وهدفت الدراسة التعرف على دور الإبداع الإداري في تطوير الأداء لدى مدراء مراكز الشباب بمحافظة الغربية من خلال التعرف على دور الأداء بأصالة، دور الأداء بطلاقة فكرية، دور الأداء بمرونة ذهنية، دور الأداء الحساس لمواجهة المشكلات، دور الأداء مع الاحتفاظ بالتركيز والانتباه، دور الأداء مع قبول المخاطرة، دور الأداء مع القدرة على التحليل والربط واستخدام الباحث المنهج الوصفي وتم تطبيقه على عينة عمدية عددها (١٩٥) من مدراء مراكز شباب القرى ممثلين لعدد (١٩٥) مركز شباب قروي بمحافظة الغربية وكانت أهم النتائج وجود توجه في الإبتعاد عن تكرار أسلوب الآخرين في حل مشكلات العمل، وأنه يتم إنتاج لأفكار جديدة، ومحاولة تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل مشكلات العمل، والقدرة على طرح أفكار وحلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل، وأنه تتوفر القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة، وهناك سعي للحصول على الأفكار التي تُسهم في حل مشاكل العمل.

٥- دراسة "محمد علي" (٢٠١٤) (١٧) بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالإبداع لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية"، وهدفت الدراسة الي تحديد أهداف وأدوات الرقابة الإدارية وكذلك مستوى الإبداع الإداري والعلاقة بينهما لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية وإستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم تطبيقه على عينة عشوائية عددها (٨٢٥) من العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية من المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، التنفيذية) وكانت أهم النتائج وجود علاقة إرتباطية طردية بين أهداف وأدوات الرقابة الإدارية وبين مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، وأن وضوح أهداف الرقابة الإدارية وتنوع أدواتها أدى إلى تحسين مستوى الإبداع الإداري.

٦- دراسة "محمد خلف" (٢٠١٠) (١٩) بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدي رؤساء الاقسام الأكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة"، وهدفت الدراسة التعرف على إمتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الابداعية لدي رؤساء الاقسام الأكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة وإستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم تطبيقه على عينة قوامها (٥٠) رئيس قسم أكاديمي وكانت أهم النتائج وجود ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الاسلامية بغزة بنسبة (٨٠.٦%)، واحتل عنصر التأثير المالي من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الاولى بوزن (٨٢.٨٩%) ، ويأتي عنصر الاستثارة

الفكرية في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٧٩.٦٣%)، توافر الابداع الاداري لدي رؤساء الاقسام الأكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة بنسبة (٨٣.٩٤%) وأحتل عنصر القدرة علي التحليل والربط من عناصر الابداع المرتبة الاولى بوزن نسبي (٨٨.٣٣%).

الدراسات الأجنبية :

- ٧- دراسة خيراندش مهدي **Kheirandish Mehdi** (٢٠١٤) (٣١) بعنوان "العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وتحسين الأداء بين المعلمين (دراسة حالة)"، وهدفت الدراسة إلي معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المعلم في تحسين العملية التعليمية لدى طلاب الثانوية في منطقة الأهواز واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم تطبيقه على عينة قوامها (١٠٨) من المعلمين والتي تم اختيارهم بطريقة عشوائية وكانت أهم النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحسين أداء المعلمين، وأنة ينبغي من أجل تطوير أداء المعلمين من خلال نمط القيادة التحويلية أن يكون المديرين قذوة للمعلمين، ولا بد من وضع رؤية واضحة لهم.
- ٨- دراسة **Hwang** (٢٠١٣) (٣٠) بعنوان "تأثير السلوك القيادي علي الابداع (دراسة مقارنة بين الجامعات الكورية والامريكية)"، وهدفت الدراسة التعرف علي السلوك القيادي الداعم والمشارك والمتسلط للمرشد الأكاديمي على الابداع لطلاب الدراسات العليا الذين يشرفون عليهم في الجامعات الكورية والامريكية في تخصصات محددة مثل (العلوم- الرياضات- الهندسة - التكنولوجيا) واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم تطبيقه على عينة قوامها (٣٨٩) من العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين وكانت أهم النتائج عدم وجود علاقة بين السلوك القيادي الداعم والمشارك والمتسلط للمرشد الاكاديمي علي درجة الابداع لدي الطلاب في الجامعات محل الدراسة، وتبين ان السلوك القيادي المشارك له تأثير إيجابي علي الدافعية الداخلية للطلاب، وأن السلوك القيادي الداعم له تأثير إيجابي علي درجة رضا الطلاب.
- ٩- دراسة سيد هاشمي **Sayed Hashemi** (٢٠١٢) (٣٧) بعنوان "العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والإجرائية لمديري أقسام التربية البدنية بجامعة آزاد الإسلامية وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين"، وهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والإجرائية لمديري أقسام التربية البدنية، وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم تطبيقه على عينة قوامها (٩٥٢) من مديري قسم التربية البدنية بجامعة آزاد الإسلامية بماليزيا وكانت أهم النتائج وجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية (الإيثار والكرم والالتزام العام)، وانه لا يوجد علاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية ببعدي (الروح الرياضية، والسلوك الحضاري)، وان جميع أبعاد القيادة

التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، والتحفيز) تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية فيما عدا بُعد الاستثارة الفكرية.

- ١٠ - دراسة أثانا سولا وآخرون Athanasoula, A., et al (٢٠١٠) (٢٧) بعنوان "مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور"، وهدفت الدراسة إلي التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور وإستخدام الباحثون المنهج الوصفي وتم تطبيقه على عينة قوامها (٩٥٢) من مديري قسم التربية البدنية بجامعة آزاد الإسلامية بماليزيا وكانت أهم النتائج وجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار والكرم والالتزام العام)، وانه لا يوجد علاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ببعدي (الروح الرياضية، والسلوك الحضاري)، وان جميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، والتحفيز) تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، فيما عدا بُعد الاستثارة الفكرية.
- ١١ - دراسة بيرمان، كيم Berman, E. M., & Kim, C. G (٢٠١٠) (٢٨) بعنوان "الإدارة الإبداعية في المؤسسات العامة"، وهدفت الدراسة التوصل إلى وصف تطبيقات مدينة سيول كوريا لتحفيز الإبداعية والمبادرة من خلال تعديل نظم التدريب والحوافز القائمة" وإستخدام الباحثون المنهج الوصفي وتم تطبيقه على عينة قوامها (١١٩٤) من المديرين والموظفين بالمؤسسات العامة الكورية وكانت أهم النتائج وجود علاقة إيجابية تربط بين التدريب والإبداع، وأن الإدارة الإبداعية ترتبط بإرتفاع مستوى تدريب العاملين على عمليات إتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية، وتطبيقات الجودة الشاملة، والمحاسبية والشفافية، كما توصلت إلى أنه يمكن تنمية وتطوير قدرة المرؤوسين على الإبداع عن طريق التدريب وخصوصاً لدى الأفراد من ذوى الإستعداد للتعلم والتدريب المستمر.

إجراءات البحث :

منهج البحث :

قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي بإستخدام الدراسات المسحية لملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه.

مجتمع البحث:

يُمثل مجتمع البحث (مُدرّاء ووكلاء المديریات ومُدرّاء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين الرياضيين والفنيين) ببعض مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية البالغ إجمالي عددهم (٢٧) مديرية للشباب والرياضة على مستوى جمهورية مصر العربية.

عينة البحث:

تم إختيار عينة البحث بالطريقة العمدية الطبقيّة وعدددهم (٥٩٧) فرد من مُدراء ووكلاء المديرّيات ومُدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين الرياضيين والفنيين ببعض مديرّيات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربيّة، حيث تمّ التطبيق على عدد (١٣) مديرّية من إجماليّ مجتمع البحث البالغ عدده (٢٧) مديرّية للشباب والرياضة، وتمّ تقسيم عينة البحث إلى عدد (٣٠) فرد لإيجاد المعاملات العلميّة "صدق وثبات" لإستمارة الإستبيان، وعدد (٢٠) فرد لإجراء الدراسة الإستطلاعيّة، وعدد (٥٤٧) فرد لإجراء التطبيق النهائيّ لإستمارة الإستبيان، والجدول (١) يوضح توصيف وتوزيع عينة البحث :

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

المجموع	المشرفين الفنيين	المشرفين الرياضيين	رؤساء الأقسام	مدراء الإدارات	مدراء ووكلاء المديرّيات	عينة البحث توزيع عينة البحث
٣٠	١٠	١٠	٣	٣	٤	عينة المعاملات العلميّة لإستمارة الإستبيان
٢٠	٥	١٠	٣	١	١	عينة الدراسة الإستطلاعيّة
٥٤٧	١٠٥	١٤٥	٢١٠	٦٧	٢٠	عينة تطبيق إستمارة الإستبيان
٥٩٧	١٢٠	١٦٥	٢١٦	٧١	٢٥	إجماليّ عدد أفراد العينة

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث كلّ من المقابلة الشخصية غير المقننة وتصميم إستمارة إستبيان كأدوات لجمع البيانات، وفيما يلي يوضح الباحث إجراءات جمع البيانات من عينة البحث.
المقابلة الشخصية غير المقننة :

استخدم الباحث المقابلة الشخصية غير المقننة مع العينة الاستطلاعية من مُدراء ووكلاء المديرّيات ومُدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين الرياضيين والفنيين قيد البحث للتعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري، وذلك حتى يتمكن الباحث من وضع المحاور المعبرة تعبيرًا دقيقًا للتعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري وكذلك صياغة العبارات التي تعبر عن واقع المشكلة.
استمارة الاستبيان :

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان وفقًا للقراءات النظرية والدراسات المرجعية والمرتبطة بموضوع البحث ووفقًا للمقابلة الشخصية غير المقننة مع العينة، وقد تكونت محاور الاستبيان من عدد (٨) محاور تم عرضها على الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والجدول التالي يوضح

الأهمية النسبية لآراء الخبراء حول محاور استمارة استبيان تطبيق القيادة التحولية ودورها في تحقيق الابداع الاداري، وفق جدول (٢).

جدول (٢)

آراء الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان ن = ١٠

المحور	البيان	الأهمية النسبية	النسبة المئوية
اولا : ابعاد القيادة التحويلية			
١	الاستثارة الفكرية	١٠	%١٠٠
٢	التحفيز الإلهامي	٩	% ٩٠
٣	الاعتبارات الفردية	١٠	%١٠٠
٤	التأثير الكاريزمي	٩٠	% ٩٠
ثانيا : أبعاد الابداع الاداري			
١	الطلاقة الفكرية	١٠	%١٠٠
٢	المرونة الذهنية	٩	% ٩٠
٣	تركيز الانتباه	٩	% ٩٠
٤	الاحساس بالمشكلات	١٠	%١٠٠

يتضح من الجدول (٢) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان وقد تراوحت ما بين (٩٠% - ١٠٠%)، وإرتضى الباحث بالمحاور التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٩٠% فأكثر، ثم قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستمارة حيث بلغ عدد العبارات (١٠١) عبارة، وتم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأي فيها.

جدول (٣)

آراء السادة الخبراء حول مناسبة عبارات إستمارة الإستبيان ن = ١٠

المحور الأول	المحور الثالث	المحور الخامس	المحور السابع
١	٢٦	٥١	٧٦
٢	٢٧	٥٢	٧٧
٣	٢٨	٥٣	٧٨
٤	٢٩	٥٤	٧٩
٥	٣٠	٥٥	٨٠
٦	٣١	٥٦	٨١
٧	٣٢	٥٧	٨٢
٨	٣٣	٥٨	٨٣
٩	٣٤	٥٩	٨٤
١٠	٣٥	٦٠	٨٥
١١	٣٦	٦١	٨٦
١٢	٣٧	٦٢	٨٧

تابع جدول (٣)

آراء السادة الخبراء حول مناسبة عبارات إستمارة الإستبيان ن = ١٠

النسبة المئوية	م						
المحور الأول		المحور الثالث		المحور الخامس		المحور السابع	
١٣	% ١٠٠	٣٨	% ١٠٠	٦٣	% ١٠٠	٨٨	% ١٠٠
المحور الثاني		المحور الرابع		المحور السادس		المحور الثامن	
١٤	% ٩٠	٣٩	% ١٠٠	٦٤	% ١٠٠	٨٩	% ١٠٠
١٥	% ١٠٠	٤٠	% ١٠٠	٦٥	% ١٠٠	٩٠	% ٩٠
١٦	% ١٠٠	٤١	% ١٠٠	٦٦	% ٩٠	٩١	% ٩٠
١٧	% ١٠٠	٤٢	% ٩٠	٦٧	% ٩٠	٩٢	% ١٠٠
١٨	% ٩٠	٤٣	% ١٠٠	٦٨	% ٩٠	٩٣	% ٩٠
١٩	% ٩٠	٤٤	% ١٠٠	٦٩	% ١٠٠	٩٤	% ١٠٠
٢٠	% ١٠٠	٤٥	% ١٠٠	٧٠	% ١٠٠	٩٥	% ١٠٠
٢١	% ٩٠	٤٦	% ٩٠	٧١	% ١٠٠	٩٦	% ١٠٠
٢٢	% ١٠٠	٤٧	% ٩٠	٧٢	% ٩٠	٩٧	% ١٠٠
٢٣	% ١٠٠	٤٨	% ١٠٠	٧٣	% ٩٠	٩٨	% ١٠٠
٢٤	% ١٠٠	٤٩	% ١٠٠	٧٤	% ١٠٠	٩٩	% ١٠٠
٢٥	% ١٠٠	٥٠	% ٩٠	٧٥	% ١٠٠	١٠٠	% ١٠٠
						١٠١	% ٩٠

يتضح من الجدول (٣) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة عبارات إستمارة الإستبيان، ويتضح تراوح النسبة المئوية ما بين (٩٠% - ١٠٠%)، وقد إرتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٩٠% فأكثر.

صدق إستمارة الإستبيان :

صدق المحكمين :

إستخدم الباحث صدق المحكمين بعرض إستمارة الإستبيان على عدد (١٠) خبراء من أساتذة الإدارة الرياضية مرفق (١)، لإبداء الرأي في مدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله وقد تفضلوا بإبداء الرأي سواء بالحذف أو بالتعديل، وقد إتبع الباحث الخطوات التالية حيث قام بإقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان وعددها (٨) محاور اربعة محاور للقيادة التحويلية واربعة محاور للابداع الاداري وذلك في الفترة من ٨/١٠/٢٠٢١ الي ٢٠/١٠/٢٠٢١. **صدق الاتساق للاستبيان :**

تم التحقق من صدق الاستبيان عن طريق استخدام صدق الاتساق الداخلي كمؤشر على صدق الاستبيان عن طريق إيجاد ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بتطبيق الاستبيان على (٣٠) فردًا.

جدول (٤)

صدق الإتساق الداخلي بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي لمحاور
إستمارة الإستبيان ن = ٣٠

العبارة مع مجموع المحاور	العبارة مع مجموع المحاور	م	العبارة مع مجموع المحاور	العبارة مع مجموع المحاور	م	العبارة مع مجموع المحاور	العبارة مع مجموع المحاور	م	العبارة مع مجموع المحاور	العبارة مع مجموع المحاور	م
المحور السابع			المحور الخامس			المحور الثالث			المحور الأول		
٠.٨٧	٠.٨٤	٧٦	٠.٨٤	٠.٩٠	٥١	٠.٩٠	٠.٨٨	٢٦	٠.٩١	٠.٨٥	١
٠.٨٩	٠.٨٣	٧٧	٠.٨٦	٠.٨٢	٥٢	٠.٨٢	٠.٩١	٢٧	٠.٧٨	٠.٩٠	٢
٠.٨٦	٠.٩٠	٧٨	٠.٨٨	٠.٨٣	٥٣	٠.٩١	٠.٨٤	٢٨	٠.٩٢	٠.٨٨	٣
٠.٨٧	٠.٨٣	٧٩	٠.٨٩	٠.٨٠	٥٤	٠.٧٩	٠.٨٣	٢٩	٠.٨٣	٠.٧٨	٤
٠.٨٠	٠.٨٩	٨٠	٠.٨٤	٠.٨٩	٥٥	٠.٨٤	٠.٧٩	٣٠	٠.٨٦	٠.٩٢	٥
٠.٩٢	٠.٨٦	٨١	٠.٨٣	٠.٧٨	٥٦	٠.٩١	٠.٨٥	٣١	٠.٩٢	٠.٨٧	٦
٠.٨٢	٠.٨٩	٨٢	٠.٩٢	٠.٨٤	٥٧	٠.٨٣	٠.٧٤	٣٢	٠.٨٦	٠.٩٠	٧
٠.٨٧	٠.٩١	٨٣	٠.٨٩	٠.٩٢	٥٨	٠.٩٢	٠.٨٨	٣٣	٠.٨٣	٠.٩١	٨
٠.٨٤	٠.٨٧	٨٤	٠.٨١	٠.٨٦	٥٩	٠.٨٦	٠.٩١	٣٤	٠.٨٢	٠.٩٠	٩
٠.٨٨	٠.٨٣	٨٥	٠.٨٤	٠.٨٩	٦٠	٠.٩٠	٠.٨٤	٣٥	٠.٨٩	٠.٨٤	١٠
٠.٩٠	٠.٨٨	٨٦	٠.٨٨	٠.٨٤	٦١	٠.٨٢	٠.٨٧	٣٦	٠.٨٦	٠.٩٠	١١
٠.٨٥	٠.٩١	٨٧	٠.٨٤	٠.٨٨	٦٢	٠.٩٢	٠.٨٧	٣٧	٠.٩١	٠.٨٨	١٢
٠.٨٤	٠.٩١	٨٨	٠.٨٤	٠.٨٩	٦٣	٠.٨٨	٠.٨١	٣٨	٠.٨٤	٠.٩٠	١٣
المحور الثامن			المحور السادس			المحور الرابع			المحور الثاني		
٠.٧٧	٠.٨٣	٨٩	٠.٨٤	٠.٨٩	٦٤	٠.٨٤	٠.٨٨	٣٩	٠.٨٦	٠.٩٠	١٤
٠.٨٩	٠.٨١	٩٠	٠.٨٦	٠.٩٠	٦٥	٠.٨٢	٠.٨٩	٤٠	٠.٨٩	٠.٨٣	١٥
٠.٨٥	٠.٨٩	٩١	٠.٨٤	٠.٨٩	٦٦	٠.٨٤	٠.٧٨	٤١	٠.٨٢	٠.٩١	١٦
٠.٨٣	٠.٨٨	٩٢	٠.٩٠	٠.٨٤	٦٧	٠.٨٧	٠.٨٢	٤٢	٠.٩٢	٠.٨٧	١٧
٠.٨٨	٠.٨٢	٩٣	٠.٨٦	٠.٩١	٦٨	٠.٩٢	٠.٨٨	٤٣	٠.٨٥	٠.٩٠	١٨
٠.٨٢	٠.٧٦	٩٤	٠.٧٧	٠.٨٣	٦٩	٠.٧٨	٠.٨٦	٤٤	٠.٨٤	٠.٨٩	١٩
٠.٨٤	٠.٨١	٩٥	٠.٨٤	٠.٨٨	٧٠	٠.٩٣	٠.٨٥	٤٥	٠.٩١	٠.٨٨	٢٠
٠.٩٢	٠.٨٧	٩٦	٠.٨٩	٠.٩٢	٧١	٠.٨٨	٠.٨٢	٤٦	٠.٨٨	٠.٨٤	٢١
٠.٩١	٠.٨٤	٩٧	٠.٨٤	٠.٨٢	٧٢	٠.٩١	٠.٨٩	٤٧	٠.٨٩	٠.٨٣	٢٢
٠.٧٧	٠.٧٩	٩٨	٠.٩١	٠.٨٦	٧٣	٠.٩٢	٠.٨٨	٤٨	٠.٨٨	٠.٩٢	٢٣
٠.٨٨	٠.٨٥	٩٩	٠.٨٦	٠.٩٠	٧٤	٠.٨٩	٠.٩٠	٤٩	٠.٨٠	٠.٨٦	٢٤
٠.٨٢	٠.٨٦	١٠٠	٠.٧٨	٠.٨٣	٧٥	٠.٩١	٠.٨٥	٥٠	٠.٨٥	٠.٨٥	٢٥
٠.٧٨	٠.٨٦	١٠١									

• قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٦ ..

يتضح من جدول (٤) وجود إرتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة ومجموع المحور وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور، وأن قيمة الإرتباط بين العبارات والمحاور قد إنحصرت ما بين (٠.٧٤ - ٠.٩٢)، وأن قيمة الإرتباط بين العبارات والمجموع الكلي للمحاور قد إنحصرت ما بين (٠.٧٧ - ٠.٩٣) مما يُشير إلى صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان قيد البحث.

جدول (٥)

صدق الإتساق الداخلي بين مجموع المحور والمجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستبيان ن = ٣٠

المحور	البيان	معامل الارتباط
١.	الاستثارة الفكرية	٠.٩١
٢.	التحفيز الإلهامي	٠.٨٣
٣.	الاعتبارات الفردية	٠.٩٠
٤.	التأثير الكاريزمي	٠.٨٦
٥.	الطلاقة الفكرية	٠.٩٢
٦.	المرونة الذهنية	٠.٨٧
٧.	تركيز الانتباه	٠.٨٨
٨.	الاحساس بالمشكلات	٠.٨٤

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٦.

يتضح من جدول (٥) وجود إرتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستبيان، حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٨٣) - (٠.٩٢) ذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

ثبات الإستبيان :

وللتحقق من ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) وكانت نتيجة حساب معاملات الثبات على النحو التالي :

جدول (٦)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستبيان ن = ٣٠

معامل الارتباط	م						
المحور السابع		المحور الخامس		المحور الثالث		المحور الأول	
٠.٨٩	٧٦	٠.٩٢	٥١	٠.٩٠	٢٦	٠.٩٢	١
٠.٩٤	٧٧	٠.٨٦	٥٢	٠.٩١	٢٧	٠.٨٩	٢
٠.٩١	٧٨	٠.٩١	٥٣	٠.٨٦	٢٨	٠.٩٣	٣
٠.٨٩	٧٩	٠.٨٧	٥٤	٠.٨٩	٢٩	٠.٨٩	٤
٠.٨٨	٨٠	٠.٨٤	٥٥	٠.٨٨	٣٠	٠.٨٦	٥
٠.٨٩	٨١	٠.٨١	٥٦	٠.٨٣	٣١	٠.٩٤	٦
٠.٩١	٨٢	٠.٩٠	٥٧	٠.٨٥	٣٢	٠.٨٨	٧
٠.٩٠	٨٣	٠.٩٣	٥٨	٠.٨٩	٣٣	٠.٨٦	٨
٠.٨٥	٨٤	٠.٨٧	٥٩	٠.٨٤	٣٤	٠.٩١	٩
٠.٨٦	٨٥	٠.٩١	٦٠	٠.٩١	٣٥	٠.٩٤	١٠
٠.٩٠	٨٦	٠.٨٦	٦١	٠.٨٣	٣٦	٠.٨٩	١١
٠.٩١	٨٧	٠.٨٩	٦٢	٠.٨٧	٣٧	٠.٩١	١٢
٠.٨٩	٨٨	٠.٩٣	٦٣	٠.٨٨	٣٨	٠.٩٠	١٣
المحور الثامن		المحور السادس		المحور الرابع		المحور الثاني	
٠.٩٠	٨٩	٠.٨٦	٦٤	٠.٨٨	٣٩	٠.٩١	١٤

تابع جدول (٦)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستبيان ن = ٣٠

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
المحور السابع		المحور الخامس		المحور الثالث		المحور الأول	
٠.٨٦	٩٠	٠.٩١	٦٥	٠.٩٠	٤٠	٠.٨٩	١٥
٠.٩٢	٩١	٠.٨٧	٦٦	٠.٨٤	٤١	٠.٩٣	١٦
٠.٨٧	٩٢	٠.٨٩	٦٧	٠.٨٦	٤٢	٠.٨٧	١٧
٠.٨٣	٩٣	٠.٩٢	٦٨	٠.٨٥	٤٣	٠.٨٨	١٨
٠.٩١	٩٤	٠.٩١	٦٩	٠.٩٠	٤٤	٠.٩٢	١٩
٠.٨٨	٩٥	٠.٨٩	٧٠	٠.٩١	٤٥	٠.٩٣	٢٠
٠.٨٩	٩٦	٠.٨٤	٧١	٠.٨٧	٤٦	٠.٨٧	٢١
٠.٩٠	٩٧	٠.٩١	٧٢	٠.٩٠	٤٧	٠.٩١	٢٢
٠.٩١	٩٨	٠.٩٠	٧٣	٠.٨٩	٤٨	٠.٩٠	٢٣
٠.٨٦	٩٩	٠.٨٩	٧٤	٠.٩١	٤٩	٠.٩٢	٢٤
٠.٩١	١٠٠	٠.٨٨	٧٥	٠.٩٢	٥٠	٠.٨٦	٢٥
٠.٨٩	١٠١						

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٠٣٦.

يتضح من جدول (٦) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق لإستمارة الإستبيان، حيث إنحصرت معاملات الارتباط ما بين (٠.٨٣ - ٠.٩٤) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يُشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان.

جدول (٧)

معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات لمحاور إستمارة الإستبيان ومعامل الثبات الكلي لإستمارة الإستبيان ن = ٣٠

معامل ألفا كرونباخ		
٠.٨٥٦		
Deleted Cronbach's Alpha if Item	المحاور	م
٠.٨٤٧	المحور الأول	١
٠.٨٥٢	المحور الثاني	٢
٠.٨٤٨	المحور الثالث	٣
٠.٨٣٧	المحور الرابع	٤
٠.٨٣٩	المحور الخامس	٥
٠.٨٥٤	المحور السادس	٦
٠.٨٥٣	المحور السابع	٧
٠.٨٥١	المحور الثامن	٨

يتضح من جدول (٧) معامل ألفا كرونباخ لمحاور إستمارة الإستبيان وقد إنحصرت ما بين (٠.٨٣٧ - ٠.٨٥٤) وهي معاملات ارتباط متقاربة وذو دلالة عالية مما يُشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان.

الدراسة الأساسية :

١- قام الباحث بالتأكد من المعاملات العلمية (الصدق- الثبات) لإستبيان القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري قيد البحث.

٢- تم تطبيق إستبيان القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري على أفراد عينة البحث الأساسية والبالغ عددهم (٥٤٧) من مُدراء ووكلاء المديريات ومُدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين الرياضيين والفنيين ببعض مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، وذلك في الفترة من ٢٠٢١/١١/٣ الي ٢٠٢١/١٢/٣١.

أساليب التحليل الإحصائي :

- المتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط.
- النسبة المئوية.
- الأهمية النسبية.
- معامل الثبات.
- الإنحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ.
- الوزن النسبي.
- إختبار كا^٢.

عرض ومناقشة النتائج :

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول الخاص بالإستشارة الفكرية :

جدول (٨)

آراء عينة البحث في المحور الأول الخاص بالاستشارة الفكرية ن = ٥٤٧

رقم العبارة	موافق		غير موافق		إلى حد ما		الأهمية النسبية		كا
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	١٢.٦٩١	٧٢	٧٥.٦٠١	٤٠٥	١٠.٧٠٠	٧٠	٤٥.٣٧٩	٧٤٣	*٤٦١.١٦٠
٢	١٥.٥٥٥	٨٤	٧٤.٧٧١	٤٠٩	٩.٦٨٥	٥٤	٤٦.٩٢٣	٧٧٠	*٤٢٥.٤٧٨
٣	١٢.٣٤٦	٨٢	٧٩.١٧٠	٤٢٩	٧.٤٨٤	٣٦	٤٤.٠٥٩	٧٢٣	*٥٦٨.٣٤٨
٤	١٧.٢٧١	٩٦	٧٤.٩٦٥	٤٠٦	٧.٧٦٤	٤٥	٤٦.٤٣٥	٧٦٢	*٤٧٦.٠٢٣
٥	١٣.٩٦٣	٧٧	٨١.٤٥٠	٤٤١	٥.٣٨٨	٢٩	٤٣.٥٧١	٧١٥	*٦٠٠.١٣٦
٦	١٢.٢٠٠	٦٩	٨١.٦٣٣	٤٣٩	٥.٩٦٧	٣٩	٤٣.٠٢٣	٧٠٦	*٦٠١.٢٣٣
٧	١١.١٥٢	٦١	٨٣.١٨١	٤٥٥	٥.٦٦٧	٣١	٤٢.٦٥٧	٧٠٠	*٦١٤.١٠٠
٨	١٢.٠٦٦	٦٦	٨١.٧١٨	٤٤٧	٦.٢١٦	٣٤	٤٣.٤٤٩	٧١٣	*٥٧٩.٠٧٦
٩	١٠.٦٠٣	٥٨	٨٣.٧٢٩	٤٥٨	٥.٦٦٧	٣١	٤٢.٢٩١	٦٩٤	*٦٢٧.١٦٤
١٠	١٠.٦٠٣	٥٨	٨٣.١٨١	٤٥٥	٦.٢١٦	٣٤	٤٢.٤٧٤	٦٩٧	*٦١٣.٢١١
١١	١٢.٣٣٥	٧٠	٨٠.٩٠١	٤٣٢	٧.٧٦٤	٤٥	٤٣.١٤٤	٧٠٨	*٥٨٢.٣٤٥
١٢	١٧.٩٣٣	٩٩	٧٢.٦٨٦	٣٩٩	٧.٥٨١	٤٩	٤٧.٣٤٩	٧٧٧	*٤٥١.٧٢٧
١٣	٦.٠٣٣	٣٣	٩٠.٨٥٩	٤٩٧	٣.١٠٨	١٧	٣٨.٣٩١	٦٣٠	*٨١٥.٢٧٠

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يوضح جدول (٨) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول الخاص بالاستثارة الفكرية كأحد ابعاد القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري لدي العاملين بمديريات الشباب والرياضة بالإستبيان قيد البحث.

ويتضح من جدول (٨) التكرار والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في المحور الأول الخاص بدور الاستثارة الفكرية في تحقيق الابداع الاداري لدي العاملين بمديريات الشباب والرياضة أن قيمة كا^٢ المحسوبة إنحصرت ما بين (٤٢٥.٤٧ : ٨١٥.٢٧) ومثلت العبارة (تستثير القيادات الادارية العاملين علي التقييم الذاتي لادائهم) الأكثر أهمية بنسبة ٤٧.٣٤ % بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة (تعلم القيادات الادارية علي نشر ثقافة التطوير والتغيير لدي العاملين) الاقل اهمية بنسبة ٣٨.٣٩% مما يشير إلي قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث.

حيث كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (موافق) في العبارة رقم (١٢) بنسبة ١٧.٩٣%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (١٣) بنسبة ٦.٠٣%، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلي حد ما) في العبارة رقم (١) بنسبة ١٠.٧٠%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (١٣) بنسبة ٣.١٠%، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق) في العبارة رقم (١٣) بنسبة ٩٠.٨٥% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١٢) بنسبة ٧٢.٧٨%.

ويتفق ذلك مع دراسة كل من أشرف الشريف (٢٠٢١) (٢)، إياد حماد (٢٠١١) (٣)، Rafferty&Griffin (٢٠٠٤) (٣٦)، Politis (٢٠٠٢) (٣٥) علي ضرورة قيام المسؤولين بتحديد نقاط القوة و الضعف للعاملين لما لها من أهمية في تطوير وتنمية إهتمامات المرؤوسين وتحسين إدراكهم وزيادة قدراتهم للتفكير بالمشكلات بطرق وأساليب جديدة، وأن قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه تتضح في رغبته بجعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقي، حيث أن الإستثارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنها تعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المؤهلين علمياً ، حيث أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفعال في حل المشكلات التي تعاني منها مديريات الشباب والرياضة فالمشاركة والإسهام والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق إلتزامهم وولائهم لعملهم.

ومما سبق يرى الباحث ضرورة الاهتمام بتحديد نقاط القوة والضعف لدي العاملين مع معرفة ما يودون تحقيقه في المستقبل ومحاولة تجنب الأخطاء التي سبق الوقوع فيها من قبل

كمحاولة لحل المشكلات قبل حدوثها، وكذلك العمل علي صقل العاملين و تدريبهم ليصبحوا قادرين على حل المشاكل بمجرد حدوثها مع إتاحة الفرصة لهم لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة، ومحاولة إبتكار طرق جديدة لحل مشكلات العمل، وكذلك أهمية قيام القيادات بتشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة والتميزة في العمل وإظهار أقصى قدرات للعاملين، مع تعزيز علاقات القادة بمرؤسيهم وإتاحة قنوات اتصال واضحة ومباشرة بين المدراء بمديريات الشباب والرياضة والعاملين مع المحاولة الدائمة من العاملين للقيام بتقويم أدائهم ونشر ثقافة التطوير والتغيير فيما بينهم.

جدول (٩)

آراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بالتحفيز الإلهامي ن = ٥٤٧

رقم العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%			
١٤	٤٥	٧.٩٦٤	٢٤	٣.٩٢٥	٤٧٩	٨٩.٣١١	٦٣٧	٣٨.٨١٨	*٨٠٠.٣٢٠
١٥	٤٤	٨.٠٤٤	٢٩	٥.٣٠٢	٤٧٤	٨٦.٦٥٤	٦٦٤	٤٠.٤٦٣	*٧٠٠.٤٥٨
١٦	٤٩	٧.٩٧٨	٤٤	٧.٣٩٩	٤٥٤	٨٤.٩٢٣	٦٦٦	٤٠.٥٨٥	*٦٨٠.٩١٢
١٧	٥٣	٨.٨٦١	٣٦	٥.٩٨٤	٤٥٨	٨٥.٦٥٤	٦٦٣	٤٠.٤٠٢	*٧٠٠.٣٠٥
١٨	٤٤	٨.٠٤٤	٢٢	٤.٠٢٢	٤٨١	٨٧.٩٣٤	٦٥٧	٤٠.٠٣٧	*٧٣٥.١٦٤
١٩	٣٦	٦.٥٨١	٢٧	٤.٩٣٦	٤٨٤	٨٨.٤٨٣	٦٤٦	٣٩.٣٦٦	*٧٤٨.٨٧٥
٢٠	٣٩	٧.١٣٠	١٨	٣.٢٩١	٤٩٠	٨٩.٥٨٠	٦٤٣	٣٩.١٨٣	*٧٧٩.٩٣٩
٢١	١٠٧	١٨.٨٣٠	٣٣	٤.٨٣٩	٤٠٧	٧٦.٣٣١	٧٧٤	٤٧.١٦٦	*٤٩٤.٩٣٣
٢٢	٦٠	١٠.٩٦٩	٢٣	٤.٢٠٥	٤٦٤	٨٤.٨٢٦	٦٩٠	٤٢.٠٤٨	*٦٥٦.٤٢٩
٢٣	١٠٧	١٨.٦٤٧	٢٢	٣.١٠٨	٤١٨	٧٨.٢٤٥	٧٦٨	٤٦.٨٠١	*٥١٦.٣١٢
٢٤	٣١	٥.٦٦٧	٢٤	٤.٣٨٨	٤٩٢	٨٩.٩٤٥	٦٣٣	٣٨.٥٧٤	*٧٨٩.٠٢٢
٢٥	٣٦	٥.٤٨٤	٣٣	٤.٢٠٥	٤٧٨	٩٠.٣١١	٦٣٠	٣٨.٣٩١	*٧٩٩.٢٤٥

قيمة ك^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩.

يوضح جدول (٩) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثاني الخاص بدور التحفيز الإلهامي كأحد ابعاد القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري لدي العاملين بمديريات الشباب والرياضة بالإستبيان قيد البحث. ويتضح من جدول (٩) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بدور التحفيز الإلهامي في تحقيق الابداع الاداري لدي العاملين بمديريات الشباب والرياضة أن قيمة ك^٢ المحسوبة إنحصرت ما بين (٤٩٤.٩٣ : ٨٠٠.٣٢) ومثلت العبارة (تنق القيادات الادارية بمديريات الشباب والرياضة بقدرات العاملين على انجاز الاهداف المحددة) الأكثر أهمية بنسبة ٤٧.١٦ % بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة (تقدم القيادات الادارية العون والمساعدة للعاملين لتقديم الافكار الجديدة) الاقل اهمية بنسبة ٣٨.٣٩ % مما يشير إلي قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث.

حيث كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (موافق) في العبارة رقم (٢١) بنسبة ١٨.٨٣%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (٢٥) بنسبة ٥.٤٨%، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (١٦) بنسبة ٧.٣٩%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (٢٣) بنسبة ٣.١٠%، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق) في العبارة رقم (٢٥) بنسبة ٩٠.٣١% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٢١) بنسبة ٧٦.٣٣%.

ويتفق ذلك مع دراسة كل من نانسي عتيبي (٢٠١٨)(٢٦)، (٢٠١٣)(٣٤)، Northouse ناصر جرادات وأحمد المعاني (٢٠١٣)(٢٥)، مازن بن فرسي (٢٠٠٣)(١٥) في أن التحفيز الإلهامي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد ليولد في التابعين له حب التحدى، وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق فى العمل والإلتزام بالأهداف التنظيمية، واثارة الحماس لديهم نحو الإنجاز وذلك من خلال تقديم رؤيه مقنعه للمستقبل وإظهار التفاؤل والحماس فى العمل، مع توفير نوع من التحدى لدى العاملين وإستثارة روح الفريق لديهم والإشاده بالنتائج الإيجابية لادائهم، مع خلق رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل، والعمل على إقناع العاملين بها و تحقيقها، مع ضرورة اهتمام القادة بخلق رؤية مشتركة بينهم وبين العاملين بأستخدم أدوات مثل الرموز والصور الذهنية، و بث روح الحماس لدى العاملين من خلال توفير روح التحدى فى العمل بالإضافة إلى العلاقات القوية معهم من خلال الإتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط وتؤدى لتحويل القيم بين الطرفين لتصبح قيم مشتركة، وأن يعمل القائد علي استثارة العاملين بالمسئوليات الجديدة ويحدثهم عن المستقبل بتفاؤل ويزرع الثقة لديهم بأن الأهداف ستتحقق والمهام ستنجز ويساعدهم على تجاوز التحديات وإغتنام الفرص من خلال الاستثارة الفكرية.

ومما سبق يرى الباحث ضرورة إستثارة روح التحدي لدى العاملين وبث روح الحماس بينهم والعمل علي إيضاح ما هو متوقع ومستهدف من العمل، ومشاركه القيادات طموحات العاملين والاستماع إلي وجهات نظرهم مع الاعتماد علي الاتصالات المباشرة مع العاملين، والسماح لهم بمشاركه القيادات وضع الاهداف من خلال ثقتهم بقدرات العاملين علي إنجاز تلك الاهداف المحددة، مع تقديم ما يحتاجون من توجيه وإرشاد، والتأثير في العاملين لتحقيق الأهداف من خلال الافكار الجديدة والمبدعة، فالقائد التحويلي الناجح يستثير مرؤوسيه ذهنياً ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم، كما أنه يشجعهم على التفكير الإبداعى والابتكارى بإعطائهم واجبات وأعمال تحمل روح التحدي لغرض استثارة تفكيرهم، ويستثير جهودهم بطرح أسئلة

افتراضية للعصف الذهني أو بعرض مشكلة ما بعد إعادة صياغتها بأسلوب جديد، وعرض طرق جديدة لمواجهة حل مواقف معينة من الماضي، ويرتبط بعملية تطوير السلوك الإبداعي الخلاق للتابعين قبول القائد التحويلي بما يمكن صدوره منهم من أخطاء، وينظر إليها على أنها فرص للتعلم تمشياً مع مبدأ التعلم عن طريق الخطأ.

جدول (١٠)

آراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بالاعتبارات الفردية ن = ٥٤٧

رقم العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك ^٢
	%	ك	%	ك	%	ك			
٢٦	٤٠	٧.٣١٣	١٨	٣.٢٩١	٤٨٩	٨٩.٣٩٧	٦٤٥	٣٩.٣٠٥	*٧٧٥.٠٠٣
٢٧	٤٧	٧.٤٩٥	٢١	٢.٧٤٢	٤٧٩	٨٩.٧٦٢	٦٤٤	٣٩.٢٤٤	*٧٨٥.٦٥٤
٢٨	٤٣	٧.٨٦١	١٧	٣.١٠٨	٤٨٧	٨٩.٠٣١	٦٥٠	٣٩.٦١٠	*٧٦٥.٤٧١
٢٩	٤٩	٨.٤١٠	١٧	٢.٠١١	٤٨١	٨٩.٥٨٠	٦٥٠	٣٩.٦١٠	*٧٨٢.٠٨٩
٣٠	٤٢	٦.٧٦٤	٢٣	٢.١٩٤	٤٨٢	٩١.٠٤٢	٦٣٣	٣٨.٥٧٤	*٨٢١.٤٦٨
٣١	٧٢	١٣.١٦٣	١٠	١.٨٢٨	٤٦٥	٨٥.٠٠٩	٧٠١	٤٢.٧١٨	*٦٦٧.٨٥٩
٣٢	٤٦	٧.٦٧٨	٢٢	٢.٧٤٢	٤٧٩	٨٩.٥٨٠	٦٤٦	٣٩.٣٦٦	*٧٨٠.٧٢٩
٣٣	٣٦	٦.٥٨١	٢٠	٣.٦٥٦	٤٩١	٨٩.٧٦٢	٦٣٩	٣٨.٩٤٠	*٧٨٤.٥٠٢
٣٤	٤٥	٦.٣٩٩	١٧	٣.١٠٨	٤٩٥	٩٠.٤٩٤	٦٣٤	٣٨.٦٣٥	*٨٠٥.١٣٥
٣٥	٣٨	٦.٩٤٧	٢٤	٣.١٠٨	٤٧٨	٨٩.٩٤٥	٦٤٠	٣٩.٠٠١	*٧٩٠.٠٩٧
٣٦	٥٥	١٠.٠٥٥	٣٥	٦.٣٩٩	٤٥٧	٨٣.٥٤٧	٦٩٢	٤٢.١٦٩	*٦٢١.٧٣٤
٣٧	٤٦	٦.٥٨١	٢٤	٣.٢٩١	٤٧٧	٩٠.١٢٨	٦٣٧	٣٨.٨١٨	*٧٩٤.٨٧٩
٣٨	٣٦	٦.٥٨١	١٩	٣.٤٧٣	٤٩٢	٨٩.٩٤٥	٦٣٨	٣٨.٨٧٩	*٧٨٩.٦٨٠

قيمة ك^٢ الجدولية عند مستوى معنوية = ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يوضح جدول (١٠) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث الخاص بدور الاعتبارات الفردية كأحد ابعاد القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري لدي العاملين بمديريات الشباب والرياضة بالإستبيان قيد البحث. ويتضح من جدول (١٠) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بدور الاعتبارات الفردية في تحقيق الابداع الاداري لدي العاملين بمديريات الشباب والرياضة أن قيمة ك^٢ المحسوبة إنحصرت ما بين (٦٢١.٧٣ : ٨٢١.٤٦) ومثلت العبارة (تناقش القيادات الادارية بمديريات الشباب والرياضة العاملين بإستمرار في متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية) الأكثر أهمية بنسبة ٤٢.٧١% بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة (تولي القيادات الادارية بمديريات الشباب والرياضة إهتمامها بكل المرؤوسين بدون تحيز) الأقل أهمية بنسبة ٣٨.٥٧% مما يشير إلي قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث.

حيث كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (موافق) في العبارة رقم (٣١) بنسبة ١٣.١٦%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (٣٤) بنسبة ٦.٣٩%، وكانت

أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٣٦) بنسبة ٦.٣٩%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (٣١) بنسبة ١.٨٢%، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق) في العبارة رقم (٣٠) بنسبة ٩١.٠٤% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٣٦) بنسبة ٨٣.٥٤%.

ويتفق ذلك مع دراسة كل من أشرف الشريف (٢٠٢١)(٢)، نانسي عتيبي (٢٠١٨) (٢٦) (٣٤) (٢٠١٣) Northouse، ناصر جرادات وأحمد المعاني (٢٠١٣)(٢٥) في أن القائد التحويلي من الضروري أن يعطى إهتماماً خاصاً لكل فرد في المنظمة ويعمل على تطوير مهاراته والارتقاء بمستوى أدائه، فهو يعمل كمدرّب وموجه وصديق، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويراعى الفروق الفردية بينهم، ويتعامل معهم بإحترام ويعطيهم الثقة والإطمئنان ويحسن الاستماع إليهم، حيث أن الاعتبارات الفردية تعد عنصراً رئيسياً وركيزة مهمة لتحقيق فعالية القيادة التحويلية من خلال التفاعل الشخصي والانسجام المتبادل بين أهداف القائد ورؤيته مع أهداف وتطلعات الأفراد، حيث تراعي الاعتبارات الفردية الإهتمام بحاجات العاملين التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين.

ومما سبق يرى الباحث أن الإهتمام بمشاعر العاملين و تقديم مايلزم من توجيه ونصح يعد من أهم الاعتبارات الفردية، مع مراعاة إحتياجاتهم والاهتمام بتدريبهم وتنمية قدراتهم الشخصية والمهنية، مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين و ضرورة إهتمام القادة بكل العاملين بدون تحيز، ومناقشتهم في متطلباتهم لإنجاز أدوارهم الوظيفية مع امدادهم بما يحتاجون من معلومات من خلال التغذية الراجعة لعملية الاتصال، والاهتمام بأراء ومقترحات العاملين مع توكيل المهام الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة علي إنجازها، مع التفهم لكل للعاملين كل علي حدة واطهار التقدير لإنجازاتهم، حيث أن القائد كى يكتسب احترام وتقدير المرؤسين يتعين عليه تبني دور القدوة وتقدير وتعزيز الجهود الفردية الاستثنائية والنجاحات والاحتفاء بالقيم والإنجازات من خلال خلق روح جماعية، والمشاركة الشخصية بالاثابة والإقرار بالفضل مما يوطد الروابط الشخصية ويعزز المصادقية مع العاملين.

جدول (١١)

آراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بالتأثير الكاريزمي ن = ٥٤٧

رقم العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك
	%	ك	%	ك	%	ك			
٣٩	٧.٦٧٨	٤٢	٢.٧٤٢	١٥	٨٩.٥٨٠	٤٩٠	٦٤٦	٣٩.٣٦٦	*٧٨٠.٧٢٩
٤٠	٨.٤١٠	٥٤	٢.٧٤٢	٢١	٨٨.٨٤٨	٤٧٣	٦٥٤	٣٩.٨٥٤	*٧٦١.٢٤٨
٤١	١٤.٠٧٧	٧٧	٥.٣٠٢	٢٩	٨٠.٦٢٢	٤٤١	٧٣٠	٤٤.٤٨٥	*٥٥٦.٧٥٤

تابع جدول (١١)
آراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بالتأثير الكاريزمي ن = ٥٤٧

رقم العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك
	%	ك	%	ك	%	ك			
٤٢	٨.٢٢٧	٥٠	٢.٧٤٢	٢٢	٤٧٥	٨٩.٠٣١	٦٥٢	٣٩.٧٣٢	*٧٦٦.٠٨٥
٤٣	٧.٦٧٨	٤٢	٣.١٠٨	١٧	٤٨٨	٨٩.٢١٤	٦٤٨	٣٩.٤٨٨	*٧٧٠.٣٥٢
٤٤	٧.٦٧٨	٤٦	٤.٠٢٢	٢٩	٤٧٢	٨٨.٣٠٠	٦٥٣	٣٩.٧٩٣	*٧٤٤.٧٩٥
٤٥	٧.٣١٣	٤٠	٣.٢٩١	١٨	٤٨٩	٨٩.٣٩٧	٦٤٥	٣٩.٣٠٥	*٧٧٥.٠٠٣
٤٦	٧.٦٧٨	٤٧	٣.٢٩١	٢٤	٤٧٦	٨٩.٠٣١	٦٤٩	٣٩.٥٤٩	*٧٦٥.١٩٧
٤٧	١٤.٤٤٢	٧٩	٤.٣٨٨	٢٤	٤٤٤	٨١.١٧٠	٧٢٩	٤٤.٤٢٤	*٥٧١.٥٧٣
٤٨	٦.٩٤٧	٤٦	٤.٢٠٥	٢٩	٤٧٢	٨٨.٨٤٨	٦٤٦	٣٩.٣٦٦	*٧٥٩.٢٣٠
٤٩	٧.١٣٠	٣٩	٤.٢٠٥	٢٣	٤٨٥	٨٨.٦٦٥	٦٤٨	٣٩.٤٨٨	*٧٥٤.٣٢٧
٥٠	٦.٥٨١	٤١	٣.٦٥٦	٢٨	٤٧٨	٨٩.٧٦٢	٦٣٩	٣٨.٩٤٠	*٧٨٤.٥٠٢

قيمة كاً الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩.

يوضح الجدول (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الرابع الخاص بدور التأثير الكاريزمي كأحد ابعاد القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة بعبارات الاستبيان قيد البحث.

ويتضح من جدول (١١) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بدور التأثير الكاريزمي في تحقيق الابداع الاداري لدي العاملين بمديريات الشباب والرياضة أن قيمة كاً المحسوبة إنحصرت ما بين (٥٥٦.٧٥٤ : ٧٨٤.٥٠٢) ومثلت العبارة (تهتم القيادات الادارية بمديريات الشباب والرياضة بالاعتبارات الاخلاقية عند إتخاذ القرارات) الأكثر أهمية بنسبة ٤٤.٤٨% بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة (تحظي القيادات الادارية باحترام وتقدير العاملين) الاقل اهمية بنسبة ٣٨.٩٤% مما يشير إلي قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث.

حيث كانت أعلي نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (موافق) في العبارة رقم (٤٧) بنسبة ١٤.٤٤%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (٥٠) بنسبة ٦.٥٨١%، وكانت أعلي نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلي حد ما) في العبارة رقم (٤١) بنسبة ٥.٣٠%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (٣٩) بنسبة ٢.٤٦%، وكانت أعلي نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق) في العبارة رقم (٥٠) بنسبة ٨٩.٧٦% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٤١) بنسبة ٨٠.٦٢%.

ويتفق ذلك مع دراسة كُلاً من محمود الشنطي (٢٠١٦) (٢١)، فاطمة الخريسات (٢٠١٢) (١٤)، ناصر جرادات، أحمد المعاني (٢٠١٣) (٢٥) في أن التأثير الكاريزمي يسعي

بالقائد لكسب ثقة واحترام وتقدير المرؤسين باعتباره نموذج وقدوة حسنة بحيث يقومون بتقليده والإنصاع طواعية لكل مطالبه، مع اظهار سلوكاً أخلاقياً رفيعاً معتمدين على المعايير الأخلاقية والقيم العليا فالقادة يمتلكون الثقة بالنفس والقوة والكفاءة العالية ويستبعدون استخدام وظائفهم لتحقيق مكاسب شخصية، وكذا التأثير القوى فى العاملين ودفعهم للإستجابة للتعليمات والتوجيهات طواعية، فإمتلاك القائد للرؤية والإحساس العالى برسالة المنظمة يجعله يسعى الي غرس روح الفخر والإعتزاز فى نفوس مرؤوسيه، حيث يظهر التأثير الكاريزمى من خلال إقامة ورش عمل تهدف لتطوير مهارات العاملين، فخبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة تمكنه من التأثير فى الآخرين وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، وأن القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً وثقة فى الذات وعزيمة وبعد نظر مبني علي الخبرة ولديهم القدرة على إظهار مواهب غير عادية، كما يلجأون إلى المخاطرة المحسوبة وهذا يخلق فى التابعين الإخلاص، والتفانى، والإحساس بالاهداف المشتركة للمنظمة ولهم.

ومما سبق يري الباحث ضرورة سعي القادة لكسب ثقة العاملين بمديريات الشباب والرياضة مع التأكيد علي إحترامهم ومراعاة الاعتبارات الاخلاقية عند إتخاذ القرارات والصدق في الافعال مع الاقوال، مع منح الصلاحيات اللازمة للعاملين وإعلاء المصلحة العامة للعمل والاهتمام بجميع المهام والوظائف، مع مراعاة علاج نقاط الاخفاق في المهام الوظيفية واللباقة والسعي لان يكون المدير قدوة حسنة وإيجابية وملهمة لمرؤسية، فلكي يكسب القائد احترام وثقة مرؤوسيه يجب أن يهتم بمشاركتهم على الدوام فى تحمل مخاطرهم، ويحرص بشدة على عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، ويقدم مستوى عالياً من السلوك الأخلاقى ويتصرف فى ضوء ذلك، ويتجنب استخدام القوة من خلال مكانته الوظيفية قدر المستطاع دون وجود حاجة تستدعي لذلك.

جدول (١٢)

آراء عينة البحث فى المحور الخامس الخاص بالطلاقة الفكرية ن = ٥٤٧

رقم العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الاهمية النسبية	الوزن النسبى	ك ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%			
٥١	٤٢	٧.٦٧٨	٢٠	٣.٦٥٦	٤٨٥	٨٨.٦٦٥	٣٩.٦٧١	٦٥١	*٧٥٤.٩٥٢
٥٢	٤٨	٧.٤٩٥	٢٣	٣.٢٩١	٤٧٦	٨٩.٢١٤	٣٩.٤٢٧	٦٤٧	*٧٧٠.٠٨٩
٥٣	٥٢	٩.٥٠٦	٣٨	٦.٩٤٧	٤٥٧	٨٣.٥٤٧	٤١.٩٨٧	٦٨٩	*٦٢١.١٧٥
٥٤	٦٤	١١.٥١٧	٣٩	٥.٦٦٧	٤٤٤	٨٢.٨١٥	٤٢.٩٠١	٧٠٤	*٦٠٥.٥٠٠
٥٥	٧٣	١٣.٣٤٦	٣١	٥.٦٦٧	٤٤٣	٨٠.٩٨٧	٤٤.١١٩	٧٢٤	*٥٦٣.٨١٨

تابع جدول (١٢)
آراء عينة البحث في المحور الخامس الخاص بالطلاقة الفكرية ن = ٥٤٧

رقم العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك ^٢
	%	ك	%	ك	%	ك			
٥٦	١٧.٧٣٣	٥٦	٩.٣٢٤	٣٨٩	٧٢.٩٤٣	٣٨٩	٧٩٢	٤٨.٢٦٣	*٣٩٢.٠٠١
٥٧	٨.٧٧٥	٢٩	٥.٣٠٢	٤٧٠	٨٥.٩٢٣	٤٧٠	٦٧٢	٤٠.٩٥١	*٦٨١.٧٦٧
٥٨	١٤.٩٩١	٥٧	١٠.٤٢٠	٤٠٨	٧٤.٥٨٩	٤٠٨	٧٦٨	٤٦.٨٠١	*٤٢٠.٦٦٣
٥٩	٧.٦٧٨	٤٣	٦.٩٤٧	٤٥٧	٨٥.٣٧٥	٤٥٧	٦٦٩	٤٠.٧٦٨	*٦٦٦.٦٩٦
٦٠	٨.٢٢٧	١٧	٣.١٠٨	٤٨٥	٨٨.٦٦٥	٤٨٥	٦٥٤	٣٩.٨٥٤	*٧٥٥.٧٧٥
٦١	١٥.٥٣٩	٢٧	٣.٤٧٣	٤٣٩	٨٠.٩٨٧	٤٣٩	٧٣٦	٤٤.٨٥١	*٥٧٠.٩٢٦
٦٢	٩.٣٢٤	١٣	٢.٣٧٧	٤٨٣	٨٨.٣٠٠	٤٨٣	٦٦٢	٤٠.٣٤١	*٧٤٧.٦٥٨
٦٣	٦.٥٨١	٣٦	٢.١٩٤	٤٨٦	٩١.٢٢٥	٤٨٦	٦٣١	٣٨.٤٥٢	*٨٢٦.٥٣٥

قيمة ك^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يوضح الجدول (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الخامس الخاص بدور الطلاقة الفكرية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بالإستبيان قيد البحث.

ويتضح من جدول (١٢) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الخامس الخاص بدور الطلاقة الفكرية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة أن قيمة ك^٢ المحسوبة إنحصرت ما بين (٣٩٢.٠٠١ : ٨٢٦.٥٣٥) ومثلت العبارة (تطرح القيادات الإدارية الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل بمديريات الشباب والرياضة) الأكثر أهمية بنسبة ٤٨.٢٦% بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة (تمتلك القيادات الإدارية القدرة على إدارة الاجتماعات وجلسات النقاش بمديريات الشباب والرياضة) الأقل أهمية بنسبة ٣٨.٤٥% مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث.

حيث كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (موافق) في العبارة رقم (٥٦) بنسبة ١٧.٧٣%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (٦٣) بنسبة ٦.٥٨١%، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٥٨) بنسبة ١٠.٤٢%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (٦٣) بنسبة ٢.١٩%، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق) في العبارة رقم (٦٣) بنسبة ٩٩.٢٢% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٥٦) بنسبة ٧٢.٩٤%.

ويتفق ذلك مع دراسة كل من يوتينج Yueting I. X. Y. B. M. (٢٠١٣) (٣٨)، بيرمان، كيم Berman, E. M., & Kim, C. G. (٢٠١٠) (٢٨)، مؤيد دناوى (٢٠٠٨) (٢٤)، عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٧) (١٢) في أن جودة ونمط المحادثة خلال تطبيق الأساليب

الإبداعية يؤثر بشكل مباشر على جودة عمليات التعلم في المنظمة، وأن دور القائد يكمن في تعليم وتدريب الأفراد على طرق الإتصال الصحيحة ورفع مستوى المشاركة في عمليات صنع القرارات، وأنه لتوحيد الأهداف والإتجاهات بين الأفراد تأثير على عملية الابداع، والعمل على رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد وكذا على فعالية تطبيق الأفكار الإبداعية حيث أن المناخ التنظيمي الداعم للإبداع يؤثر إيجابياً على السلوك الإبداعي للعاملين من خلال الحوافز الداخلية، فالمهام الروتينية تؤثر سلبياً على السلوك الإبداعي للعاملين من خلال وقف التحفيز الداخلي، ودعم الافكار الإبداعية والمبادرة من خلال تعديل نظم التدريب والحوافز القائمة، حيث أن هناك علاقة إيجابية تربط بين التدريب والإبداع، فالإدارة الإبداعية ترتبط بإرتفاع مستوى تدريب العاملين على عمليات إتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية، وتطبيقات الجودة الشاملة، والمحاسبية والشفافية، وأنه يمكن تنمية وتطوير قدرة المرؤوسين على الإبداع عن طريق التدريب وخصوصاً لدى الأفراد من ذوى الإستعداد للتعلم والتدريب المستمر.

ويرى الباحث ضرورة توفير دورات تدريبية وورش عمل تخصصية لصقل القيادات الإدارية والموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة بأحدث برامج التنمية الإدارية والمهنية وتنمية مهارات الطلاقة الفكرية حتى تتمكن القيادات والعاملين من تقديم الأفكار غير التقليدية بصور متعددة في أقل وقت ممكن وبمستوى عالى من الجودة وبأقل تكلفة ممكنة، وعرض هذه الأفكار بطريقة مبسطة ومفهومة وصياغتها بأسلوب بسيط وواضح، والتعبير عن هذه الآراء بطلاقة وحرية، ليصبح لديها القدرة على إتخاذ القرار السريع فى الظروف الطارئة، والقدرة على شرح الأفكار الجديدة المبدعة بإستخدام عدد كبير من المفردات اللغوية، وكيفية عرض التحليل البيئي لنقاط القوة والضعف لجهة عملهم وكذلك الفرص والتحديات بوضوح عند التقييم المرحلي أو النهائى بمديرية الشباب والرياضة فضلاً عن القدرة على إدارة الإجتماعات وجلسات النقاش والعصف الذهني بفاعلية.

جدول (١٣)

آراء عينة البحث فى المحور السادس الخاص بالمرونة الذهنية ن = ٥٤٧

رقم العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	ك ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%			
٦٤	٥٧	١٠.٤٢٠	٣٨	٦.٩٤٧	٤٥٢	٨٢.٦٣٣	٦٩٩	٤٢.٥٩٦	*٥٩٩.٢٣٧
٦٥	٥١	٨.٩٥٨	٣٣	٤.٥٧٠	٤٦٣	٨٦.٤٧٢	٦٧٠	٤٠.٨٢٩	*٦٩٦.٦٣٠
٦٦	٤١	٧.٤٩٥	١٨	٣.٢٩١	٤٨٨	٨٩.٢١٤	٦٤٧	٣٩.٣١٥	*٧٧٠.٠٨٩
٦٧	٤٧	٧.٤٩٥	٣٦	٥.٣٠٢	٤٦٤	٨٧.٢٠٣	٦٥٨	٤٠.٠٩٨	*٧١٤.٧٠٧
٦٨	٤٧	٨.٥٩٢	٢٩	٥.٣٠٢	٤٧١	٨٦.١٠٦	٦٧٠	٤٠.٨٢٩	*٦٨٦.٤٠٧
٦٩	٦٠	١٠.٠٥٥	٤١	٦.٥٨١	٤٤٦	٨٣.٣٦٤	٦٩٣	٤٢.٢٣٠	*٦١٧.١١٦

تابع جدول (١٣)
آراء عينة البحث في المحور السادس الخاص بالمرونة الذهنية ن = ٥٤٧

رقم العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك ^٢
	%	ك	%	ك	%	ك			
٧٠	٩.٣٢٤	٤٢	٥.٨٥٠	٤٥٤	٨٤.٨٢٦	٤٥٤	٦٨١	٤١.٤٩٩	*٦٥٣.٦٦٥
٧١	١٦.٤٥٣	٣٢	٥.٨٥٠	٤٢٥	٧٧.٦٩٧	٤٢٥	٧٥٩	٤٦.٢٥٢	*٤٩٣.٦٧٢
٧٢	٩.٨٧٢	٢٦	٤.٧٥٣	٤٦٧	٨٥.٣٧٥	٤٦٧	٦٨١	٤١.٤٩٩	*٦٦٨.٨٠٢
٧٣	٩.١٤١	٢٥	٤.٥٧٠	٤٧٢	٨٦.٢٨٩	٤٧٢	٦٧٢	٤٠.٩٥١	*٦٩١.٩٩٠
٧٤	١٠.٤٢٠	٢٢	٤.٠٢٢	٤٦٨	٨٥.٥٥٨	٤٦٨	٦٨٣	٤١.٦٢١	*٦٧٤.٧٠٣
٧٥	٦.٧٦٤	٣٧	٤.٩٣٦	٤٨٧	٨٨.٣٠٠	٤٨٧	٦٤٨	٣٩.٤٨٨	*٧٤٣.٩٧٢

قيمة ك^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يوضح الجدول (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور السادس الخاص بدور المرونة الذهنية في تحقيق الإبداع الإداري لدي العاملين بمديريات الشباب والرياضة بالإستبيان قيد البحث.

ويتضح من جدول (١٣) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور السادس الخاص بدور المرونة الذهنية في تحقيق الإبداع الإداري لدي العاملين بمديريات الشباب والرياضة أن قيمة ك^٢ المحسوبة إنحصرت ما بين (٤٩٣.٦٧٢ : ٧٧٠.٠٨٩) ومثلت العبارة (تسعى القيادات الإدارية إلى تطبيق الأفكار الجديدة اللازمة للتطوير بعد دراستها بمديريات الشباب والرياضة) الأكثر أهمية بنسبة ٤٦.٢٥% بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة (لا تتردد القيادات الإدارية في تغيير مواقفها عند إقتناعها بعدم صحة القرار بمديريات الشباب والرياضة) الأقل أهمية بنسبة ٣٩.٣١% مما يشير إلي قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث.

حيث كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (موافق) في العبارة رقم (٧١) بنسبة ١٦.٤٥%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (٧٥) بنسبة ٦.٧٦%، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٦٤) بنسبة ٦.٩٤%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (٦٦) بنسبة ٣.٢٩%، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق) في العبارة رقم (٦٦) بنسبة ٨٩.٢١% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٧١) بنسبة ٧٧.٦٩%.

ويتفق ذلك مع دراسة كلٍّ من محجوبي أسامة (٢٠١٤) (١٦)، موسى أبو دلجوح، صفاء جرادات (٢٠١٣) (٢٣)، عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٧) (١٢)، محمود العميان (٢٠٠٥) (٢٠) في أهمية المرونة الذهنية لتطوير العمليات الإدارية، وأن من أهم عوامل البنية التنظيمية

الداعمة للإبداع الإداري مرونة الهيكل الوظيفي ووضوح الأدوار ودعم القيادة العليا للإبداع، حيث أظهرت معظم النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين قد جاءت بدرجة تقدير كبيرة في مختلف المجالات وقد جاء مجال المرونة الذهنية بالمرتبة الأولى ثم الحساسية للمشكلات ثم الطلاقة الفكرية، وأن المديرين والمديرات في العديد من عينات الدراسات يتمتعون بالمرونة الذهنية والعمل بروح الفريق مع العاملين أثناء المواقف والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل، كما أن الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يُمثل العنصر الهام في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بمشاركة العاملين في صنع القرار وحل المشاكل اليومية وفتح مجالات للتعاون والنقاش وإبداء الرأي بهدف الوصول إلى نتائج أفضل في العملية الإنتاجية للمؤسسة، فعلى الرغم من توافر أساليب مختلفة لزيادة الأداء لدى العاملين كرفع الأجور والتحفيزات وغيرها إلا أنه أثبت الإبداع الإداري نجاحه في رفع قدرة العاملين وأدائهم الوظيفي بشكل مختلف عن الجوانب المادية التقليدية، حيث ساهمت مختلف عناصر الإبداع الإداري في تدعيم العاملين وزيادة في كفاءتهم وأداءهم، كما يوجد عوامل تساعد على تنمية الإبداع ومنها تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الإهتمام بآراء الآخرين والإعتراف بمساهماتهم في الإنجاز، وإيجاد قنوات الإتصال الفعالة التي تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها، والتركيز على الأفكار العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية إهتماماً أكثر مما تستحقه، والإهتمام بالتكيف مع التغيير وإعتبره أمر ضروري وطبيعي، وتشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكاراً إبداعية جديدة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.

ويرى الباحث ضرورة توفير دورات تدريبية لصقل القيادات الإدارية والكوادر الإدارية المستقبلية بمديرية الشباب والرياضة بأحدث برامج التنمية الإدارية وتنمية مهارات المرونة الذهنية حتى تتمكن هذه القيادات من إحترام الرأي المخالف والإهتمام بكيفية الإستفادة من الملاحظات والإنتقادات ومن آراء وأساليب الرؤساء والقيادات الأعلى في إنجاز الأعمال، والتدريب على كيفية تغيير مواقفها عند إقتناعها بعدم صحة القرار وتقبل الأفكار الجديدة والإختلافات الفكرية من المستويات الإدارية المختلفة والحرص على مشاركة الزملاء في تقديم أفكار ومقترحات جديدة، فالمرونة الذهنية تعني قدرة الفرد على تحويل إتجاه التفكير وتغيير أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر، والذي يعنى قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة مع إختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المُبدع، وأن من أهم العوامل الداعمة للإبداع الإداري مرونة الهيكل الوظيفي ووضوح الأدوار ودعم القيادة العليا للإبداع.

جدول (١٤)

آراء عينة البحث في المحور السابع الخاص بتركيز الإنتباه ن = ٥٤٧

رقم العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك ^٢
	%	ك	%	ك	%	ك			
٧٦	١٤.٦٢٥	٨٠	٦.٢١٦	٣٤	٧٩.١٥٩	٤٣٣	٧٤١	٤٥.١٥٥	*٥٢٢.٧١٨
٧٧	٩.٥٠٦	٦٣	٥.٤٨٤	٤٢	٨٥.٠٠٩	٤٤٢	٦٨١	٤١.٤٩٩	*٦٥٨.٦٤٥
٧٨	١١.١٥٢	٥٨	٤.٢٠٥	٢٦	٨٤.٦٤٤	٤٦٣	٦٩٢	٤٢.١٦٩	*٦٥٢.٠٠٩
٧٩	١٢.٩٨٠	٧١	٧.٣١٣	٥٣	٧٩.٧٠٧	٤٢٣	٧٢٩	٤٤.٤٢٤	*٥٣١.٩٩٧
٨٠	١٨.٦٤٧	١٠٢	٦.٠٣٣	٣٣	٧٥.٣٢٠	٤١٢	٧٨٤	٤٧.٧٧٦	*٤٤٦.٩٨٨
٨١	١٨.٢٨٢	١٠٠	٧.٤٩٥	٤١	٧٤.٢٢٣	٤٠٦	٧٨٨	٤٨.٠٢٠	*٤٢١.١٠١
٨٢	١٧.٧٣٣	٩٧	٧.٦٧٨	٤٢	٧٤.٥٨٩	٤٠٨	٧٨٣	٤٧.٧١٥	*٤٢٧.٢٤٤
٨٣	٢١.٢٠٧	١١٦	٥.٣٠٢	٢٩	٧٣.٤٩٢	٤٠٢	٨٠٨	٤٩.٢٣٨	*٤١٧.٧٢٣
٨٤	٢٢.٣٠٣	١٢٢	٥.٤٨٤	٣٠	٧٢.٢١٢	٣٩٥	٨٢١	٥٠.٠٣٠	*٣٩٥.٢٨٠
٨٥	١٠.٤٢٠	٥٧	٣.٤٧٣	١٩	٨٦.١٠٦	٤٧١	٦٨٠	٤١.٤٣٨	*٦٨٩.٤٧٨
٨٦	١٠.٧٨٦	٥٩	٣.٤٧٣	١٩	٨٥.٧٤٠	٤٦٩	٦٨٤	٤١.٦٨٢	*٦٨٠.٤٤٠
٨٧	١٢.٩٨٠	٧٦	٥.١١٩	٣٣	٨١.٩٠١	٤٣٨	٧١٧	٤٣.٦٩٣	*٥٨٥.٧٠١
٨٨	١٧.٣٦٧	٩٦	٥.٤٨٤	٣٩	٧٧.١٤٨	٤١٢	٧٦٧	٤٦.٧٤٠	*٤٨٤.١٢٩

قيمة ك^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يوضح الجدول (١٤) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور السابع الخاص بدور تركيز الإنتباه في تحقيق الابداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة بالإستبيان قيد البحث.

ويتضح من جدول (١٤) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور السابع الخاص بدور تركيز الإنتباه في تحقيق الابداع الإداري لدي العاملين بمديريات الشباب والرياضة أن قيمة ك^٢ المحسوبة إنحصرت ما بين (٣٩٥.٢٨٠ : ٦٨٠.٤٤٠) ومثلت العبارة (تعطى القيادات الإدارية الوقت الكافي لدراسة المعلومات عن المشكلات المتعلقة بالعمل بمديريات الشباب والرياضة) الأكثر أهمية بنسبة ٥٠.٠٣% بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة (توفر القيادات الإدارية توصيف واضح لمهام وإختصاصات كافة المناصب بالهيكل التنظيمي وخطوات تسلسل العمل بمديريات الشباب والرياضة) الأقل أهمية بنسبة ٤١.٤٣% مما يشير إلي قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث.

حيث كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (موافق) في العبارة رقم (٨٤) بنسبة ٢٢.٣٠%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (٧٧) بنسبة ٩.٥٠%، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٨٢) بنسبة ٧.٦٧%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (٧٨) بنسبة ٤.٢٠%، وكانت أعلى نسبة

مئوية في آراء عينة البحث الذين إختارو (غير موافق) في العبارة رقم (٨٥) بنسبة ٨٦.١٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٨٤) بنسبة ٧٢.٢١%.

ويتفق ذلك مع دراسة كل من دراسة مالك أخلاج وآخرون **Malek-Akhlagh et al, (٢٠١٥)(٣٢)**، محمد على **(٢٠١٤)(١٧)**، محمد كاظمي وآخرون **Mohammad kazemi, (٢٠١٤)(٣٣)**، **R., et al, (٢٠١٤)(٢٩)**، بوجود علاقة إرتباطية طردية بين أهداف وأدوات الرقابة وبين الإبداع الإداري، وأن وضوح أهداف الرقابة الإدارية وتنوع أدواتها أدى إلى تحسين مستوى الإبداع الإداري مع وجود إرتباط دال بين أربعة أبعاد من سبعة للمناخ التنظيمي (الإلتزام التنظيمي، البنية التنظيمية، فرق العمل، الإتصال المؤسسي) والإبداع الإداري، وأن هناك إرتباط قوى ودال إحصائياً بين متغيرات المناخ التنظيمي والإبداع الإداري مع التعرف على أهم مهارات الإبداع الاداري بين العاملين بالمؤسسات الرياضية على أساس بعض المتغيرات الديموجرافية أنه قد ارتفعت معدلات الإبداع الاداري عند العاملين الأصغر سناً والأحدث تعييناً، وكانت مستويات الإبداع الاداري أعلى عند المديرين مقارنة بالمدرسين، كما كانت أعلى عند المديرين مقارنة بالموظفين.

ويرى الباحث ضرورة توفير دورات تدريبية لصقل القيادات الإدارية والكوادر الإدارية المستقبلية بمديرية الشباب والرياضة بأحدث برامج التنمية الإدارية والمهنية وتنمية مهارات تركيز الانتباه حتى تتمكن هذه القيادات من التركيز على أداء المهام المطلوبة وكيفية إنجازها وفقاً للسياسات والإجراءات الإدارية بالمديريات، والقيام بدراسة مشكلات العمل والمعلومات المتوفرة حولها بصورة متأنية، وعدم التنازل عن تحقيق الأهداف الخاصة بكل قطاع في المديرية، وإكتساب القدرة على حل مشكلات العمل اليومية وإنجاز الأعمال بكفاءة، والقدرة على كيفية إدارة الوقت وحسن الإستفادة منه، والحرص على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل المتبعة وعلى المتابعة والرقابة الدورية على الأداء ومدى تحقيق الأهداف، فتركيز الإنتباه هو قدرة الفرد على التركيز على أداء المهام المطلوبة حالياً فقط دون الإهتمام لأى مهام أخرى في هذا الوقت حتى يمكنه تحقيق الأهداف المرجوة.

جدول (١٥)

آراء عينة البحث في المحور الثامن الخاص بالإحساس بالمشكلة ن = ٥٤٧

رقم العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك
	%	ك	%	ك	%	ك			
٨٩	٦.٥٨١	٣٥	٤.٥٧٠	٤٧٣	٨٨.٨٤٨	٦٤٤	٣٩.٢٤٤	*٧٥٨.٩٤٥	٣٩
٩٠	٨.٩٥٨	٣٤	٣.٦٥٦	٤٦٥	٨٧.٣٨٦	٦٦٥	٤٠.٥٢٤	*٧٢١.٤٧٥	٤٨
٩١	٨.٩٥٨	٢٤	٤.٣٨٨	٤٧٤	٨٦.٦٥٤	٦٦٩	٤٠.٧٦٨	*٧٠١.٥٥٥	٤٩

تابع جدول (١٥)
آراء عينة البحث في المحور الثامن الخاص بالإحساس بالمشكلة ن = ٥٤٧

رقم العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك ^٢
	%	ك	%	ك	%	ك			
٩٢	٨.٤١٠	٣١	٥.٦٦٧	٤٦٨	٨٥.٩٢٣	٤٦٨	٦٧٠	٤٠.٨٢٩	*٦٨١.٣٩٤
٩٣	٨.٥٩٢	٢٥	٤.٥٧٠	٤٧٥	٨٦.٨٣٧	٤٧٥	٦٦٦	٤٠.٥٨٥	*٧٠٥.٩٧٦
٩٤	٩.٣٢٤	٢٣	٤.٢٠٥	٤٧٣	٨٦.٤٧٢	٤٧٣	٦٧٢	٤٠.٩٥١	*٦٩٧.٢٠١
٩٥	٩.٥٠٦	٣٢	٤.٠٢٢	٤٦١	٨٦.٤٧٢	٤٦١	٦٧٣	٤١.٠١٢	*٦٩٧.٥١٩
٩٦	٧.١٣٠	٢٤	٤.٣٨٨	٤٨٤	٨٨.٤٨٣	٤٨٤	٦٤٩	٣٩.٥٤٩	*٧٤٩.٢٧٠
٩٧	٨.٥٩٢	٣٧	٤.٩٣٦	٤٦٢	٨٦.٤٧٢	٤٦٢	٦٦٨	٤٠.٧٠٧	*٦٩٦.١٤٨
٩٨	٨.٢٢٧	٣٠	٥.٤٨٤	٤٧٢	٨٦.٢٨٩	٤٧٢	٦٦٧	٤٠.٦٤٦	*٦٩٠.٨٩٣
٩٩	٧.٣١٣	٣٧	٤.٢٠٥	٤٧١	٨٨.٤٨٣	٤٧١	٦٥٠	٣٩.٦١٠	*٧٤٩.٤٤٦
١٠٠	٧.٦٧٨	٢١	٣.٨٣٩	٤٧٢	٨٨.٤٨٣	٤٧٢	٦٥٢	٣٩.٧٣٢	*٧٤٩.٨٦٢
١٠١	٧.٣١٣	٣٩	٦.٧٤٢	٤٧٨	٨٩.٩٤٥	٤٧٨	٦٤٢	٣٩.١٢٢	*٧٩٠.٦٠١

قيمة ك^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يوضح الجدول (١٥) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثامن الخاص بدور الإحساس بالمشكلة في تحقيق الابداع الإداري لدي العاملين بمديريات الشباب والرياضة بالإستبيان قيد البحث.

ويتضح من جدول (١٥) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الثامن الخاص بدور الإحساس بالمشكلة في تحقيق الابداع الإداري لدي العاملين بمديريات الشباب والرياضة أن قيمة ك^٢ المحسوبة إنحصرت ما بين (٦٨١.٣٩٤ : ٧٩٠.٦٠١) ومثلت العبارة (تمتلك القيادات الإدارية القدرة على توقع حدوث مشكلات وأزمات إدارية مستقبلية بمديريات الشباب والرياضة) الأكثر أهمية بنسبة ٤١.٠١% بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة (تمتلك القيادات الإدارية القدرة على التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها بمديريات الشباب والرياضة) الأقل أهمية بنسبة ٣٩.١٢% مما يشير إلي قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث.

حيث كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (موافق) في العبارة رقم (٩٥) بنسبة ٩.٥٠%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (٨٩) بنسبة ٦.٥٨٠%، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (١٠١) بنسبة ٦.٧٤%، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (٩٠) بنسبة ٣.٦٥%، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق) في العبارة رقم (١٠١) بنسبة ٨٩.٩٤% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٩٢) بنسبة ٨٥.٩٢%.

ويتفق ذلك مع دراسة كل من بسمه عيد (٢٠١٩)(٧)، سامرة المهدي (٢٠١٢)(١٠)، عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٧)(١٢) في أن العاملين عادة ما يمتلكون خبرة جيدة في تحديد جميع أبعاد مشاكل العمل، وفي كثير من الأحيان يتوقعون حلول ناجحة للمشكلات التي تحدث في العمل ويحرصون على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يتم عمله أو إنجازه، وأنهم يقومون بتصنيف المشكلات حسب أولوياتها ويستطيعون طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشكلات التي قد تحدث في العمل، فالإحساس بالمشكلة ضرورة للوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف الذي تمر به المنظمة، فبعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، حيث أن إكتشاف المشكلة يُمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الغامضة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض مجال البحث فيها وبالتالي سيزداد فرصهم نحو الإبداع الخلاق، وتعد عملية الإختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة تُعتبر من أهم الخطوات التي يُوليها المديرون غاية إهتمامهم، فهي تعني عملية حساب النتائج المتوقعة مع الاهداف المنشودة، فإتخاذ قرار من بين بدائل متعددة متاحة يقتضى دراسة كل بديل من حيث أهدافه ووسائله وإمكاناته وطرق تنفيذه وتمويله ومزاياه وعيوبه المتوقعة، وهذه البدائل تُعرض على متخذ القرار وتُناقش وتُدرس ثم يتم إختيار البديل الأفضل من بينها.

ويرى الباحث ضرورة توفير دورات تدريبية لصقل القيادات الإدارية والكوادر الإدارية المستقبلية بمديرية الشباب والرياضة بأحدث برامج التنمية الإدارية والمهنية وتنمية مهارات الإحساس بالمشكلة حتى تتمكن هذه القيادات من تحديد نقاط الضعف والقصور في البيئة الداخلية بالمديريات وإكتشاف التهديدات في البيئة الخارجية لها، وإكتساب القدرة على تحديد جميع أبعاد المشكلات بوضوح وتصنيف أنواع المشكلات حسب أولوياتها، وطرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشكلات المفاجئة وتبادل الأفكار والمقترحات للتوصل إلى حلول سريعة لمشكلات العمل، والتدريب على إعداد نماذج وخطط بديلة ومتعددة لإدارة وحل المشكلات ذات الطبيعة المتكررة، وكيفية الإحساس بالمشكلات المحتمل حدوثها وكيفية مواجهتها، وكذلك القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة، وفهم النتائج المترتبة عليها برؤية واضحة يدرك من خلالها نواحي القصور والأخطاء وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة.

إستخلاصات البحث :

- ١- تبين من التحليل الوصفي لبيانات الدراسة توافر أبعاد القيادة التحويلية بدرجة (متوسطة) وتوافر الابداع الاداري بدرجة (متوسطة).
- ٢- تبين وجود علاقات إرتباط بين الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية وبين الابداع الاداري.
- ٣- وجود دورا ايجابي للتأثير الكاريزمي كأحد أبعاد القيادة التحويلية فى مستوى الابداع الاداري للعاملين بمديريات الشباب والرياضة.
- ٤- وجود دور إيجابى للإستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية فى مستوى الابداع الاداري للعاملين بمديريات الشباب والرياضة.
- ٥- وجود دور إيجابى للتحفيز الإلهامى كأحد أبعاد القيادة التحويلية فى مستوى الابداع الاداري للعاملين بمديريات الشباب والرياضة.
- ٦- وجود دور إيجابى للإعتبارات الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية فى مستوى الابداع الاداري للعاملين بمديريات الشباب والرياضة.
- ٧- أوضحت الدراسة أنه على الرغم من تأثر مستوى الابداع الاداري للأفراد العاملين بالأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية إلا أن هذه الأبعاد قد إختلفت فى ترتيب تأثيرها فى الابداع الاداري.

التوصيات المقترحة :

- ١- العمل على تحقيق وتعزيز أسلوب القيادة التحويلية من خلال:
 - قيام الإدارة العليا بمديريات الشباب والرياضة بتبني أبعاد القيادة التحويلية، التي أثبتت الدراسة الحالية دورها الايجابي فى تحقيق الابداع الاداري للعاملين وذلك من خلال دعم وتعزيز الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامى، الإعتبارات الفردية، التأثير الكاريزمي.
 - تنمية المهارات القيادية بين المديرين والتي تعمل على خلق مناخ عمل إيجابى ، وذلك من خلال توافر الموضوعية فى التعامل مع المرؤوسين، وفتح قنوات إتصال مع المستويات الإدارية المختلفة.
 - أن يعمل الرئيس المباشر على تنمية مهارات مرؤوسيه والعمل على إمتلاكهم القدرات والمهارات التي تمكنهم من إنجاز المهام المكلفون بها، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل المناسبة.
 - تعزيز إعتقاد مفهوم التأثير الكاريزمي لدى القادة العاملين فى مديريات الشباب والرياضة بالمحافظات وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.

- ٢ - العمل على رفع مستوى الابداع الاداري لدى العاملين من خلال:
- تدريب القيادات الإدارية والكوادر الإدارية المستقبلية بمديريات الشباب والرياضة على :
 - التعبير عن أفكارها بطلاقة وصياغتها في مجموعة كلمات مفيدة وواضحة.
 - التعبير عن آرائها بحرية في التعبير حتى ولو كانت مخالفة للآراء الأخرى.
 - معرفة الإتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة لإكتساب مهارات وقدرات جديدة تسهم في تطوير الأداء الإداري بالمديريات.
 - إحترام الرأى المخالف أثناء التخطيط للمشروعات بالمديرية والإهتمام بكيفية الإستفادة منه.
 - الإهتمام بالحصول على أفكار ومقترحات جديدة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل.
 - إعطاء الوقت الكافي للأفكار المبتكرة التى تخدم العمل كى تظهر نتائجها بتميز.
 - إعداد نماذج متعددة لإدارة وحل المشكلات ذات الطبيعة المتكررة بالمديريات.

((المراجع))

أولاً : مراجع اللغة العربية :

- ١- إسلام حسين رمضان: دور الإبداع الإداري في تطوير الأداء لدى مدراء مراكز الشباب بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، ٢٠١٧م.
- ٢- أشرف خالد الشريف: القيادة التحويلية وأثرها علي الابداع الإداري لدي العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، ٢٠٢١م.
- ٣- إياد حماد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية علي مستشفى الهلال الأحمر بدمشق" ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠١١م.
- ٤- إيمان زياني: تأثير القيادة التحويلية علي أداء المنظمات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ٢٠١٤م.
- ٥- باسم على حوامدة، محمد عبود حراخشة: مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، بحث منشور، المجلد (١٨)، العدد (٢)، مجلة العلوم التربوية، كلية العلوم التربوية والدراسات، جامعة الملك سعود، السعودية، ٢٠٠٦م.

- ٦- **برايفن جوبتا:** الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر، كتاب مترجم، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ٧- **بسمة علاء عيد:** دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري بإدارة النشاط الرياضي بجامعة كفر الشيخ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، ٢٠١٩.
- ٨- **حافظ عبد الكريم الغزالي:** أثر القيادة التحويلية علي فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠٠٣م.
- ٩- **رعد حسن الصرن:** إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١م.
- ١٠- **سامرة أحمد المهدي:** عمليات إدارة المعرفة وأثرها على القدرات الإبداعية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ٢٠١٢م.
- ١١- **طارق عبد الحميد البديري:** أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م.
- ١٢- **عبد الرحمن توفيق:** التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ١٣- **عصمت محمد سيد:** المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري كمدخل لتحسين مستوى إنجاز أندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٣م.
- ١٤- **فاطمة معروف الخريسات:** القيادة التحويلية لدي مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، ٢٠١٢م.
- ١٥- **مازن بن فارس رشيد:** الذكاء العاطفي و القيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية، المجلد ٢٥، العدد ٢، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٣م.
- ١٦- **محجوبي أسامة:** أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ٢٠١٧م.

- ١٧- **محمد أحمد على**: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالإبداع لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٤م.
- ١٨- **محمد الدسوقي إبراهيم**: برامج تنمية بشرية لتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات الرياضية بمديرية التربية والتعليم محافظة المنيا رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٢٠م.
- ١٩- **محمد كريم خلف**: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدي رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ٢٠١٠م.
- ٢٠- **محمود سلمان العميان**: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م.
- ٢١- **محمود عبد الرحمن الشنطي**: أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية علي وزارة الصحة الفلسطينية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٢، العدد ١، ٢٠١٦م.
- ٢٢- **مصطفى أحمد عبد الحليم ثروت محمد أبو السبح**: معوقات الإبداع الإداري في الأندية الرياضية الكبرى، بحث منشور، العدد (٣٥)، الجزء (٣) ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسبوط نوفمبر ٢٠١٢م.
- ٢٣- **موسى أبو دلبوح، صفاء جرادات**: مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بنى كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، بحث منشور، المجلد (١٩)، العدد (٣)، مجلة المنارة، عمان، الأردن، ٢٠١٣م.
- ٢٤- **مؤيد دناوى**: تطوير مهارات التفكير الإبداعي : تطبيقات على برنامج كورت، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.
- ٢٥- **ناصر جرادات، أحمد المعاني**: إدارة التغيير والتطوير، دار الرأي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣م.
- ٢٦- **نانسي محمود عتيبي**: أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية علي العاملين بجامعة طنطا)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة طنطا، ٢٠١٨م.

- 27- Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B. & Psycharis, S: School leadership innovations and creativity: the case of communication between school and parents ", Presidia Social And Behavioral Sciences, Vol. 2, No. (10) PP. 2207-2211.2010
- 28- Berman, E. M., & Kim, C. G: Creativity management in public organizations", Public Performance & Management Review, Vol. 33, No. (4), PP. 619-652.2010.
- 29- Çelik, A: The organizational creativity skills of sports directors based on some demographic variables ", International Journal of Human Sciences, Vol. 11, No. (2), PP. 1224-1235.2014.
- 30- Hwang, S: Influence of Leader Behaviors on Creativity: A Comparative study between south Korea and United States. (Unpublished Ph.D. thesis), University of Minnesota, USA .2013
- 31- Khairandesh Mehdi: The Relationship between Transformational Leadership Style and Performance Improvement among Teachers: A Case Study. Research Journal of Recent Sciences. Vol.3 No 1.2014.
- 32- Malek-Akhlagh, E., Sedigh, S., Asayesh, L., & khoshkalam, L: The relationship of managers' creativity with the organizational structure in staff management level of ministry of sports and youth affairs ", International Journal of Sport Studies, Vol. 5, No. (1), PP. 31-37.2015.
- 33- Mohammad kazemi, R., Soheili, S., Taherkhnai, F., & Jafari Moghadam, S: The impact of organizational climate on

innovation: a case study of the Ministry of Sports in Iran", Middle East Journal of Management, Vol. 1, No. (4), PP. 313-329.2014.

34- Northouse, P.,: Leadership theory and practice (6th ed.) Thousand Oaks, CA , Sage publication.2013.

35- Politis, J.,: Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self managed teams", the consequences for performance, Leadership And Organization Development Journal, 3(4), Prentice-Hall, Upper Saddle River.2002.

36- Rafferty, A. & Griffin, M: Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions", The Leadership Quarterly, 15.2004.

37- Sayed Esmail Hashemi: The relationships between managers' Leadership Styles of Physical Education of Islamic Azad Universities, (6th district) with Employees Organizational Citizenship Behaviors, International Conference on Management, Behavioral Sciences and Economic Issues (ICMBSE) Penang, Malaysia.2012.

38- Yueting, I. X. Y. B. M.: The effect of organizational innovative climate on employees' creative behavior: the mechanism of individual factors and work characteristics ", Chinese Journal Of Management, Vol. 7, No. (009).2013.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

39- <http://www.giza.gov.eg/ncy>