

درجة ممارسات مدراء النشاط الرياضي في الجامعات العراقية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها

م.م زياد حميد عيد

المقدمة:

تحظى الجامعات كمؤسسات تربوية بأهمية بالغة تتبع من الدور الحيوي الذي تقوم به في عملية التنمية بمفهومها الشامل حيث يقع على عاتقها مسؤلية إعداد الكوادر البشرية القادرة على تلبية حاجات المجتمع الحالية والمستقبلية، الأمر الذي يتطلب تطوير وتحديث الخطط والبرامج الأكاديمية وكذلك الارتقاء بالخدمات والأنشطة الطلابية من خلال تهيئة بيئة جامعية محفزة للإبداع والمبادرة وروح القيادة والإنفتاح والمنافسة.

وأكد (Maslow 1949) في نظريته الهرمية عن الحاجات الإنسانية بأن لدى الأفراد حاجات ورغبات يطمحون الى تحقيقها فهي الدوافع المحركة لسلوك الأفراد في العمل لزيادة الإنتاج ، وأن المدير الناجح هو الذي يتفهم إحتياجات العاملين بمستوياتها المختلفة ويعمل على إشباعها. إن هذه النظريات الإدارية أكدت مفاهيم العلاقات الإنسانية الآخذة في النمو في مجال العمل في المؤسسات ودور العاملين المحوري في النهوض بمؤسساتهم وعملت على تقليل أهمية الأنماط القيادية التقليدية التي أغفلت دور العاملين وأهمية مشاركتهم وضرورة تحفيزهم.

ويرى العياصرة (٢٠٠٣) أن القيادة الإدارية ترتبط بعملية التحفيز والتعاون بينها وبين العاملين كما تعني المشاركة في إتخاذ القرار من خلال الإستفادة من خبرات العاملين وتعريفهم بأساليب العمل المستمدة من الواقع العملي وليس فقط من النظريات التجريبية.

من هنا تمثلت الجهود والإتجاهات الإدارية الحديثة نحو إيجاد قيادة قادرة على تكوين علاقة بينها وبين العاملين بحيث تكون مبنية على الاحترام والتقدير ومساهمة جميع الأطراف ، حيث يهتم القائد بالأفراد ويحاول الإسهام في تطويرهم الشخصي ويمثل لهم القدوة والمثل في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها (Gardo - 2002). فكان لابد هنا أن يظهر الإهتمام بالبحث عن أسلوب قيادي يؤمن بأن الطريق الى النجاح يحتاج الى الإيمان بمشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة وفي إيجاد الإنسجام والتوافق بين أفراد المؤسسة من أجل تحقيق الرؤية والأهداف. فكان الإهتمام بتبني القيادة التحويلية (Transformational leadership) التي حظيت بالكثير من البحث والدراسة وتشكيل سلوك العاملين ضمن علاقات إنتاجية إنسانية متكاملة باعتبارها أسلوب إداري قادر على التأثير في الثقافة التنظيمية. ويرى العامري (٢٠٠١) ، إن نجاح المؤسسات الحديثة يتطلب إستخدام نمط إداري وقيادي يؤمن بضرورة التكيف والتطور المستمر ومشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل

على تحويلها الى واقع ملموس للتمكن من نقل المنظمة للوضع المنشود بطريقة هادفة ومنظمة ومحسوبة.

ويشير كل من الهواري (١٩٩٩) و Conger (٢٠٠٢) بأن القيادة التحويلية تسعى الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحول إهتمامهم من الم صالح الذاتية الآنيه الى إهتمامات خاصة بالانجاز والتقدم والتنمية الذاتية لتكون جزءاً أساسيا في الرسالة العليا للمؤسسة. أما (song , 2002) فيرى أن القيادة التحويلية تعتبر الأكثر فعالية وكفاءة في تحقيق قدرة المدير الرياضي في دعمه للعاملين وحثهم على رفع مستويات أدائهم وتحسين الخدمات والمخرجات المقدمة لتعزيز الأداء وزيادة الكفاءة والإبداع.

إن مفاهيم الإبداع والإبتكار من المفاهيم الأساسية التي تستند إليها القيادة التحويلية حيث تؤمن بمشاركة العاملين وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع في حل المشكلات ومساندة المرؤوسين في إبتكار البدائل وتقدير مساهماتهم وتحفيزهم من خلال التنمية الذاتية والإبداعية بما يحقق المشاركة الفاعلة. وعيه يعد الإبداع الوسيلة لإحداث التغيير والتطوير في المؤسسات. ويؤكد حرم (٢٠٠٤) ، بأن الإبداع الإداري مورد قيم ومهم ينبغي تعزيزه وتطويره وبقدر ما تولي المؤسسات إهتمامها وعنايتها للإبداع بقدر ما سيكون لذلك تأثيرا على بقائها وإزدهارها ، فالمؤسسات تواجه تحديات كبيرة كالعولمة والثورة المعلوماتية والتعامل مع قوى بشرية متعددة الثقافات مما يتطلب إدارة الإبداع في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات بشكل عام والمؤسسات الرياضية بشكل خاص كونها بنية ديناميكية تتميز بالتنوع والتباين في مكوناتها الداخلية والخارجية وتعتمد على مهارات وإمكانات مجموعة العمل ، الأمر الذي يتطلب توفر قيادات مبادرة قادرة على إنتاج ثقافة تنظيمية تؤمن بقدرات ومبادرات العاملين كأساس لإثراء وتطوير العمل.

ويوضح البدري (٢٠٠٢) أنه من الصعب أن يبذل الفرد في بيئة عمل ترفض ما هو جديد. وعليه يعتبر المدراء القوة المحركة والدافعة لتشجيع العاملين لتقديم الأفكار الجديدة والخلاقة. ومما لا شك فيه أن العمل الإداري في دوائر النشاط الرياضي في المؤسسات الجامعية يحتاج الى الاستفادة الجدية من إمكانات وخبرات العاملين من خلال إستخدام أسلوب إداري يهتم بتطويرهم والتأثير الإيجابي فيهم والتركيز على البعد الأخلاقي والمصلحة العامة في العمل وتبني التغيير والتطوير كنهج في ظل التحديات المجتمعية وفي ظل عالم يؤمن بالتطور والتغيير المستمر كسمة ضرورية. ويرى السلمي (٢٠٠٨) أن الإبداع الإداري يعتبر عنصر هام في عملية التنمية والتطوير في المؤسسات كونه يحدد نجاح المؤسسة في إستجابتها للمتغيرات المحيطة وتحقيق أهدافها.

كما أتجه الاداريون لتطبيق مفهوم الابداع لتحقيق الميزة والموقع التنافسي للمؤسسات وذلك من خلال بناء نظام مؤسسي يؤمن بقدرات وكفاءات العاملين حيث أن استثمار في الموارد البشرية

هو الإستثمار الحقيقي والأساس لكل عملية إقتصادية والدعم الأول لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وعليه أصبح الإبداع متطلب أساسى للمؤسسات الإدارية بما فيها المؤسسات الرياضية . ويؤكد جروان (٢٠٠٢) على أن الإبداع قد أصبح أحد المقاييس لتقدم المؤسسات بحيث وصف هذا العصر بعصر المجتمعات المبدعة أو بعصر تقنية المعلومات والإتصالات لكونها أدوات مهمة لبناء المجتمع المبدع. وفي قاموس علم النفس يعرف (Reberl 1985) الإبداع بأنه تعبير يستخدمه المختصون وغيرهم للإشارة الى العمليات العقلية التى تؤدي الى حلول أو أفكار أو أشكال فنية أو نظريات أو نتائج فريدة أو جديدة.

وفى المجال الإداري فقد عرف (Vernard 2003) الإبداع الإداري بأنه القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول الى المشاكل والتحديات اليومية التي تواجهها المؤسسات والعاملين فى إطار العمل.

ويعرف القحطاني(٢٠٠١) الأداء الإداري المبدع بأنه استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية فى استنباط أساليب إدارية جديدة توصله الى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والهد الإبداعي المنظم الذى يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم مما سبق يمكن استخلاص أن قوة وتطور أى مؤسسة تكمن فى قدرات وإهتمام قيادتها بتطوير أداء العاملين وتمكينهم وتنمية ثقافة تنظيمية تحابي التغيير والإبداع.

ويرى الباحث من خبرته المتواضعة أن من يتولون مناصب إدارية عليا عليهم أن يهتموا بقدرات العاملين لديهم وتنمية اساليب إتخاذ القرار وحل المشكلات وإنتاج الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد وصولا للإبداع الإداري الذى يشير الى جميع التصرفات والأفعال التى يمارسها الفرد في موقع العمل بأسلوب مبتكر.

مشكلة الدراسة:

تواجه دوائر النشاط فى المؤسسات الجامعية الكثير من التحديات المتمثلة فى عدد المستفيدين من خدماتها وبرامجها وزيادة المنافسة فيما بينها على تحقيق النجاح والتميز ، والحاجة الملحة للوفاء بإحتياجات الطلبة والعاملين ، والإهتمام بتطوير العلاقات المهنية والشخصية بين العاملين وإستقطاب الكوادر الإدارية المؤهلة والكفوة فى ظل تزايد الضغوط الإجتماعية والاقتصادية ، الأمر الذى يتطلب إستخدام القيادات الرياضية لأنماط واساليب قيادية تتناسب مع متطلبات الأدوار والأهداف المطلوب تحقيقها وذلك من خلال التأثير الإيجابي فى العاملين لمواجهة الإحتياجات البيئية المستجدة والمستمرة لتطوير اساليب العمل ، فالقيادة هى المسؤولة عن النجاح والإخفاق الذى تعيشه المؤسسات الجامعية وبناء على ما سبق فقد لاحظ الباحث من خلال عمله فى

الجامعة ومن خلال قربه ببعض العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات العراقية تدمر بعضهم من سلوك مديريهم وعدم قدرتهم على الإنجاز والعمل بإبداعية إضافة الى غياب الهيكل التنظيمي في مؤسساتهم وبالرغم من أن غالبيتهم متميزون ويحملون مؤهلات علمية عالية وشهادات تدريب في رياضاتهم التخصصية إلا إنهم يصطدمون بقرارات مديريهم التي تحد من طموحاتهم في تطوير أنفسهم وتطوير الرياضة الجامعية فالعلاقة الإدارية بين العاملين والمدراء يشوبها الكثير من التوترات وعدم الرضا مما أثر على أداء العمل وعدد الممارسين للأنشطة الرياضية في هذه الدوائر. فظهر موضوع القيادة التحويلية وأثره على المؤسسات وأنبثق منه التساؤلات ما درجة ممارسة مدراء النشاط الرياضي في الجامعات العراقية للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين ؟ وهل يوجد علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري دوائر النشاط الرياضي والإبداع الإداري للعاملين فيها؟

كما تتبع مشكلة الدراسة أيضا من محدودية الدراسات التي تناولت تطبيقات القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات العراقية. وفي ضوء ما تقدم تتمثل مشكلة الدراسة في السعي حول التعرف الى ممارسة مدراء النشاط الرياضي في الجامعات العراقية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها. وتظهر أهمية الدراسة في ما يلي:

إلى توجه اهتمام المدراء في الجامعات العراقية لدور العنصر البشري ومساهمته الإيجابية وبالأخص في المؤسسات الرياضية والمشاركة في قيادة التطوير والتغيير الذي يفرض نفسه على البيئة الجامعية ، كما تظهر أهمية الدراسة من موضوعها الذي تتناوله والمتمثل بسعيها الى استقصاء نمط السلوك القيادي التحويلي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات العراقية حيث لا يمكن توجيه الإهتمام لمثل هذه العلاقة دون بحثها ، أيضا بأن القيادة التحويلية لم تبحث مع الإبداع الإداري في أي من المؤسسات الرياضية أو المتعلقة بها ولم يتم التطرق لأثر أي منهما على الآخر فجاءت هذه الدراسة لتبين أهمية كل من القيادة التحويلية لدى المسؤولين وهم هنا المدراء وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى التابعين وهم هنا الإداريين والعاملين في دوائر النشاط الرياضي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف الى :

- درجة ممارسة مدراء النشاط الرياضي في الجامعات العراقية للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها.
- العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمدراء دوائر النشاط الرياضي بالإبداع الإداري للعاملين فيها.

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي:

- ما درجة ممارسة مدرء النشاط الرياضي فى الجامعات العراقية للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة التحويلية لمدرء دوائر النشاط الرياضي بالإبداع الإداري للعاملين فيها ؟

مصطلحات الدراسة

- القيادة التحويلية : هى تلك القيادة التى تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب الى تطوير وتشجيع العاملين فكريا وإبداعيا وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسى من الرسالة العظمى للمؤسسة (conger 2000).
- الإبداع الإدارى: هو استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية فى استنباط أساليب إدارية جديدة توصله الى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعى المنظم الذى يتصل بالإدراك الحسى القائم على التحليل المنطقى والاختيار والتجريب والتقييم) القطحاني ، (٢٠٠١).
- دائرة النشاط الرياضي: هى وحدة رياضية تتبع لعمادة شؤون الطلبة فى الجامعات الأردنية تهدف الى بناء العلاقات الاجتماعية الصحيحة للطلبة من خلال المشاركة فى الفرق الرياضية الفردية والجماعية المختلفة لتعويدهم على المواطنة الصالحة وملئ وقت فراغهم وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية . وتقدم نشاطات رياضية تنافسية تروحية للطلبة وللعاملين فى الجامعة دون إستثناء يشرف على الانشطة التى تقدمها عدد من العاملين والمدرين.
- العاملون فى دائرة النشاط الرياضي : هم الموظفون الذين يعملون فى دائرة النشاط الرياضي فى الجامعات الأردنية ويشرفون على الانشطة الرياضية والفرق التى يقومون بتدريبها ، ويقومون بأعمال إدارية ايضا ويحملون درجة البكالوريوس كحد أدنى. تعريف

إجرائي

الدراسات السابقة

- أجرى (Gumusluoglu & Ilsev 2009) دراسة بعنوان " القيادة التحويلية ، الإبداع والإبتكار التنظيمى " حيث إقترح نموذجا لأثر القيادة التحويلية على إبداع التابعين ، على المستوى الفردي وعلى الإبتكار على المستوى التنظيمى ، حيث تم إختبار النموذج على

١٦٣ من موظفي ومديري البحث والتطوير في ٤٣ من شركات تطوير البرمجيات التركية الصغيرة ، وتشير النتائج الى أن القيادة التحويلية لها تأثيرات هامة على الإبداع وعلى الصعيدين الفردي والتنظيمي ، وتبين أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين من خلال التمكين ، وأظهرت النتائج ايضا أن القيادة التحويلية مرتبطة مع الابتكار التنظيمي بشكل كبير.

- دراسة chen , et al (٢٠٠٨) التي درست تأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظفين من خلال التفكير الإبداعي والدوافع الذاتية ، وقد جمعت البيانات من موظفي الأبحاث والتطوير من ٥٠ شركة في تايوان ، وجدت بأن التفكير الخلاق والدوافع الذاتية توسط تماما العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع ، كما وجدت أن القيادة التحويلية لديها تأثير أقل نسبيا على التفكير الإبداعي من التركيز على الدوافع الذاتية وعند مقارنة التفكير الإبداعي بالدوافع الذاتية وجد له أثر كبير على الإبداع.
- وفي دراسة العازمي(٢٠٠٦) هدفت التعرف الى العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية السعودية ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ، وتكونت عينة الدراسة من العاملين المدنيين بوزارة الداخلية بمدينة الرياض ولبالغ عددهم(٢٠٧) عامل ، وإستخدم التحليل الإحصائي المناسب لطبيعة الدراسة ، وتم إستخدام الإستبانة فى الدراسة كأداة لجمع البيانات حيث قام الباحث ببناء إستبانة لقياس أهدافها . وكان من أهم ما توصلت اليه نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الأمنية بوزارة الداخلية كما وجد أن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية.
- وفي دراسة الشرق(٢٠٠٦) هدفت التعرف الى مدى توفير خصائص القيادة الإدارية الإبداعية فى منظمات قطاع الإتصالات بالجمهورية اليمنية ومدى تطبيق الممارسات القيادية المحفزة والداعمة للإبداع. وتكون مجتمع الدراسة من (٨٦٤)موظف يعملون فى ثلاث منظمات تمثل جميع المنظمات العاملة فى قطاع الإتصالات بالجمهورية اليمنية ، وتكونت عينة الدراسة أن هناك ممارسة متوسطة من قبل الإدارة فى منظمات الإتصالات اليمنية لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع.
- وفي دراسة مرضاح(٢٠٠٣) هدفت التعرف على مفهوم السلوك الإبداعى وأنماطه فى المنظمات والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفين العاملات فى جامعة الملك عبد العزيز ومن ثم التعرف الى طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفين

في عينة الدراسة التي بلغت (٢٣٨) من الموظفين الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز ، حيث تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال إستبيان وتم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبيا عند عينة الدراسة وأن القيادات الإدارية تهتم غالبا بالانتاج اهتماما عاليا ، كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريبا ، وإتضح أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات ، إتخاذ القرار ، القابلية للتغير ، روح المخاطرة ، سعة الإتصالات ، وتشجيع الإبداع) وبين بعد الإهتمام بالانتاج علاقة طردية ضعيفة.

- وأجرى (Stoker , et al 2001) ، دراسة هدفت الى معرفة تأثير كل من أسلوب قيادة الفرق وخصائص العاملين على أنتاج العاملين وإبداعهم وإشتملت عينة الدراسة على أكثر من ٨٠ فريق عمل ما يزيد على (٦٠٠) عضو يعملون في منطمتين هولنديتين أحدهما صناعية (شركة حديد) والأخرى خدمية(بنك) وكانت أهم النتائج إرتباط الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي بوجود قيادة متفهمة وشخصية كاريزماتية وكانت القيادة التحويلية البيئية الأفضل لتنمية الإبداع لدى العاملين.

- وفي دراسة (Sosik , et al 1998) ، هدفت الى معرفة علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى العاملين في قطاع الحاسوب ، وتم إعتداد أربعة مقاييس للإبداع (الطلاقة ، المرونة ، الأصالة والتفصيل) حيث شملت الدراسة ٥٩ من طلبة مادة إدارة الموارد البشرية في أحد الجماعات الأمريكية الحكومية وقسمت العينة الى ٣٦ مجموعة ضمت كل مجموعة (٥-٤) أفراد كما تم توزيعها بحيث كان قسم منها تحت قيادة إدارة تحويلية ، وكانت المجموعات الأخرى تحت إدارة قيادة غير تحويلية ، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع ، كما تبين أن القيادة التحويلية تعتبر البيئية الأفضل لتنمية الإبداع لدى العاملين .

- وفي دراسة قام بها Burpitt & Bigoness (١٩٩٧) حول القيادة والإبداع أيضا ، هدفت التعرف الى أثر سلوك القائد على مستوى الإبداع ضمن فرق العمل في الشركات المعمارية في ثلاث مدن أمريكية ، حيث أجريت الدراسة على (٧٥) شركة في كل من (Atalanta ، Dallas and Chicago) وخلصت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين سلوك القائد ودرجة الإبداع ضمن فرق العمل.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالالتزام بخطواته العلمية لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف الى درجة ممارسة النشاط الرياضي في الجامعات العراقية للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها والعلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمدرء دوائر النشاط الرياضي بالإبداع الإداري للعاملين فيها.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات العراقية الحكومية والبالغ عددهم (١٣٤ إداري)

جدول (١) توزيع افراد مجتمع الدراسة على الجامعات العراقية

عدد العاملين	الجامعات
٣٢	جامعة بغداد
١٢	جامعة النهرين
١١	الجامعة المتضرية
٨	الجامعة التكنولوجية
١٠	الجامعة العراقية
١٠	جامعة الكوفة
١٥	جامعة القادسية
١٣	جامعة الأنبار
١٥	جامعة زي قار
٧	جامعة ديالى
١٣٤	مجموع العاملين

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية من مجتمع الدراسة الأصلي وقد بلغ عدد الجامعات المبحوثة ١٨ جامعة (١٠ جامعات حكومية و ٨ جامعات خاصة) وقد بلغ عدد العاملين في دوائر النشاط الرياضي في هذه الجامعات ١٣٤ إداري ، وقد تم إختيار هذه الجامعات لتوفر عدد كاف من العاملين في دوائر النشاط الرياضي ، وقد تم إستثناء الجامعات التي لا يوجد بها إداريين أو يعمل بها إداري واحد فقط كمدير وإداري ومدرب في نفس الوقت . ثم توزيع ١٣٤ إستبانة وإسترجع منها ١١٤ إستبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

أدوات الدراسة:

للحصول على بيانات الدراسة تم تطوير إستبانة الدراسة بالإعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية وفي مجال الإبداع الإداري ، حيث تم تصميم الاستبانتين بما

- ينتاسب وطبيعة الدراسة ، وفي ما يلي توضيح لمكونات خطوات بناء الإستبانة :
- القسم الأول: ويتضمن المعلومات المتعلقة بالخصائص التعريفية لعينة الدراسة وهي (النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي ، العمر ، المسمى الوظيفي ، نوع الجامعة ، وسنوات الخبرة الوظيفية).
 - القسم الثاني: ويتضمن استبيان قياس سلوك القيادة التحويلية حيث قام الباحث ببناء الأداة بالاعتماد على مقياس السلوك القيادي المتعدد العوامل لكل من (Bass & Avolio 1995) ودراسة كل من غرايبة (٢٠٠٩) والشعلان ، (٢٠٠٩) وعدد آخر من الدراسات حيث تكونت الإستبانة بصورتها الأولية من (٢٤) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: بعد التأثير المثالي ، بعد التحفيز الإلهامي ، بعد الإستثارة الفكرية وبعد الإعتبارية الفردية.
 - القسم الثالث: ويتضمن إستبيان قياس سلوك الابداع الإداري حيث قام الباحث ببناء الإستبانة بالاعتماد على دراسة (خطاطبة (٢٠٠٢) والبشاشة(٢٠٠٦) وعدد آخر من الدراسات.
- وتكونت الإستبانة بصورتها الأولية من (٣١) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: بعد حل المشكلات وإتخاذ القرار ، بعد القابلية للتغير ، بعد روح المجازفة وبعد تشجيع الإبداع.

المعاملات العلمية لأداتي الدراسة

صدق أداتي الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة وذلك بعرضهما على هيئة من المحكمين وعددهم (١٠) من أصحاب الخبرة والإختصاص من حملة درجة الدكتوراة في التربية الرياضية والإدارة العامة ، في الجامعات التالية حيث طلب منهم إبداء رأيهم حول فقرات الإستبانتين من حيث دقة ووضوح الفقرات وسلامة الصياغة اللغوية ومدى ملائمة الفقرات للمجال الذي تدرج تحته ، وجاء الاتفاق ٨٠% كنسبة مقبولة لإعتماد الفقرات في كل الأبعاد حيث تم الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين من حيث التعديل والصياغة على الإستبانتين النهائي.

ثبات أداتي الدراسة :

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة قام الباحث بإحتساب معامل الإتساق الداخلي بإستخدام معالجة كرونباخ الفا (Chronobach Alfah) ، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لإستبانة مقياس السلوك القيادي التحويلي بين ٠,٧٢١ - ٠,٨٦٩ ، كما بلغت قيمة معاملات الثبات للإستبانة ككل ٠,٨٣٧ . وتراوحت قيم معاملات الثبات لإستبانة مقياس الإبداع الإداري ٠,٧٣١ - ٠,٨٤٧ ، كما بلغت قيمة معاملات الثبات للإستبانة ككل (٠,٨١١) ، مما يشير الى درجة عالية من الثبات

ويمكن الاعتماد عليها لأغراض التحليل الإحصائي والنتائج موضحة في الجدولين (٢) و (٣) .
جدول (٢) قيم معاملات الثبات لأبعاد سلوك القيادة التحويلية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
التأثير المثالي (الكاريزماتي)	٨	٠,٨٦٩
التحفيز الإلهامي	٤	٠,٨٤١
الاعتبارية الفردية	٦	٠,٨١٣
الاستثارة الفكرية	٦	٠,٧٢١
الكلي	٢٤	٠,٨٣٧

جدول (٣) قيم معاملات الثبات لأبعاد سلوك الإبداع الإداري باستخدام كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
حل المشكلات	٩	٠,٨٢٢
القابلية للتغير	٩	٠,٧٩٨
روح المجازفة	٦	٠,٨٤٧
تشجيع الإبداع	٧	٠,٧٣١
الكلي	٣١	٠,٨١١

يتضح من البيانات السابقة ان إستبانة القيادة التحويلية وإستبانة الإبداع الإداري تتمتعان بمعاملات صدق وثبات كافية لأغراض الدراسة الحالية.

عرض النتائج ومناقشتها

فيما يلي عرض نتائج البحث التي هدف التعرف الى الكشف عن علاقة السلوك القيادي التحويلي لمديري دوائر النشاط الرياضي بالإبداع الإداري للعاملين فيها.

- التساؤل الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لمدراء دوائر النشاط الرياضي في

بعض الجامعات العراقية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن تساؤل الدراسة الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لدرجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي للمدراء من وجهة نظر العاملين وعلى أبعاد المقياس وكما هو موضح في الجداول (٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨)

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء التأثير المثالي (الكاريزماتي)

الترتيب في المجال	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
١	٨٣,١٦	٠,٩٣	٤,١٦	١- مراعاة مديري للإعتبارات الاخلاقية للعمل ينعكس إيجابيا على العمل
٣	٧٨,٧٧	١,١١	٣,٩٤	٦- مراعاة مديري لمشاعري يحسن من إنتاجيتي في العمل

٤	٦٨,٤٢	١,٢٥	٣,٤٢	١٠- يركز مديري على توفير أجواء العمل الجماعي
١	٨٣,١٦	١,٤	٤,١٦	١٢- تقدير واحترام مديري يرفع من مستوى انجازي في العمل
٦	٦٦,٨٤	١,١٩	٣,٣٤	١٨- يؤكد مديري على تعزيز مجموعة من القيم المشتركة لتقوية العلاقة بين العاملين
٨	٦,٣٥	١,٣٨	٣,٢	٢١- إنتمائي للعمل نابع من إنتماء مديري للمؤسسة
٥	٦٧,٣٧	١,٢٣	٣,٣٧	٢٣- أساليب مديري في تعامله معي يجسد لي مثالا يحتذى به في العمل
٧	٦٦,٣٢	١,٣٥	٣,٢٢	٢٤- تؤثر جاذبية مديري الشخصية في مستوى أدائي وإلتزامي بالعمل
	٧١,٨٠	٠,٨٦	٣,٥٩	التأثير المثالي(الكاريزماتي)

يتبين من الجدول(٤) أن الفقرتان الأولى والرابعة واللتان تتصان على " مراعاة مديري للإعتبارات الاخلاقية للعمل يعكس إيجابيا على العمل" و " تقدير واحترام مدير يرفع من مستوى إنجازي في العمل" قد أحتلتا الترتيب الاول بين فقرات لبعدها بمتوسط حسابي بلغ ٤,١٦ وبأهمية نسبية بلغت ٨٣,١٦% وهي تعد درجة ممارسة مرتفعة لسلوك التأثير المثالي(الكاريزماتي) بينما أحتلت الفقرة السادسة والتي تنص على " إنتمائي للعمل نابع من إنتماء مديري للمؤسسة" المرتبة الأخيرة في البعد بمتوسط حسابي ٣,٢ وبأهمية نسبية بلغت ٦,٣٥ وهي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة لسلوك التأثير المثالي(الكاريزماتي) . وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي ٣,٥٩ وباهمية نسبية بلغت ٧١,٨٠% وهي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة لمديري النشاط الرياضي في الجامعات العراقية لبعدها التأثير المثالي(الكاريزماتي) من وجهة نظر العاملين فيها.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعدها التحفيز الإلهامي

الترتيب في المجال	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٤	٦٦,١٤	١,١١	٣,٣١	٢- يشدد مديري على إشراكي في بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة
٣	٦٨,٧	١,٧	٣,٤٠	٧- يثير مديري الوعي بالموضوعات المهمة
١	٧٤,٤	١,١	٣,٧	١٣- يبدي مديري ثقة كبيرة بتحقيق الاهداف الموضوعية للمؤسسة
١	٧٤,٤	١,١١	٣,٧	١٩- يتحدث مديري بحماس وإهتمام عن ما يجب إنجازه
	٧,٦	٠,٨٩	٣,٥٣	التحفيز الإلهامي

يتبين من الجدول(٥) أن الفقرتان الثالثة والرابعة واللتان تتصان على " يبدي مديري ثقة كبيرة بتحقيق الأهداف الموضوعية للمؤسسة" و " يتحدث مديري بحماس وإهتمام عن ما يجب إنجازه" قد أحتلتا الترتيب الاول بين فقرات البعد بمتوسط حسابي ٣,٧ وبأهمية نسبية بلغت ٧١,٤% وهي تعبر عن درجة ممارسة مرتفعة لسلوك التحفيز الإلهامي ، بينما إحتلت الفقرة الأولى والتي تنص على " يشدد مديري على إشراكي في بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة" المرتبة الأخيرة في البعد

بمتوسط حسابي ٣,٣١ وبأهمية نسبية بلغت ٦٦,١٤ وهي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة لسلوك التحفيز الالهامي ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي ٣,٥٢ وبأهمية نسبية بلغت ٧,٦% وهي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة لمديري النشاط الرياضي في الجامعات العراقية لبعدها لتحفيز الالهامي من وجهة نظر العاملين فيها .

الأرقام في بداية الفقرات هي أرقام كل فقرة في الاستبيان

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها الاعتبارية الفردية

الترتيب في المجال	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٤	٧١,٧٥	١,١٦	٣,٥٩	٤- يحرص مديري على أن يشعر كل فرد بأهمية دوره في المؤسسة .
٥	٦٤,٤	١,١٥	٣,٢٠	٩- يوفر مديري لى وقتاً لمتابعة وتطوير أفكاره
٣	٧٤,٢١	١,٢٧	٣,٧١	١٥- تعامل مديري معي بعدالة تجعلني أهتم أكثر بعملهم
٦	٦,١٨	١,١٦	٣,١	١٧- يوفر مديري مهام تثير إهتمامي وتدعم نموي الشخصي
١	٧٩,٦٥	١,٢	٣,٩٨	٢٠- إحترام مديري لشخصيتي يزيد من شعوري بالرضا والانتماء
٢	٧٥,٤٤	١,٢٣	٣,٧٧	٢٢- تقدير مديري لأدائي الجيد يزيد من إلتزامي بالعمل
	٧,٨٨	٠,٩٥	٣,٥٤	الاعتبارية الفردية

يتبين من الجدول (٦) أن الفقرة الخامسة والتي تنص على " إحترام مديري لشخصيتي يزيد من شعوري بالرضى والانتماء" قد أحتلت الترتيب الاول بين فقرات البعد بمتوسط حسابي ٣,٩٨ وبأهمية نسبية بلغت ٧٩,٦٥ وهي تعبر عن درجة ممارسة مرتفعة لسلوك الاعتبارية الفردية ، بينما أحتلت الفقرة الرابعة والتي تنص على " يوفر مديري مهام تثير إهتمامي وتدعم نموي الشخصي" المرتبة الاخيرة في البعد بمتوسط حسابي ٣,١ وبأهمية نسبية بلغت ٦٠,١٨% وهي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة لسلوك الاعتبارية الفردية ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي ٣,٥٤ وبأهمية نسبية بلغت ٧٠,٨٨% وهي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة لمديري النشاط الرياضي في الجامعات العراقية لبعدها الاعتبارية الفردية من وجهة نظر العاملين فيها .

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها الاستثارة الفكرية

الترتيب في المجال	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
١	٧٤,٩١	١,١٩	٣,٧٥	٢- مساندة مديري لي بتطبيق أفكار جديدة في العمل تزيد من الثقة بقراراتي
٣	٧٢,٦٣	١,١٧	٣,٦٣	٥- تشجيع مديري للعاملين لطرح الافكار والحلول يرفع من مستوى إهتمامهم بالعمل
٤	٧١,٧٥	١,٣٣	٣,٥٩	٨- إهتمام مديري بمشاركة في دورات تدريبية يحسن من مستوى العمل
٥	٦٢,٩٨	١,١١	٣,١٥	١١- يستثيرني مديري فكريا لايجاد طرق واساليب جديدة لانجاز العمل.
٢	٧٤,٧٤	١,٩	٣,٧٤	١٤- تشجيع مديري في ايجاد الحلول الابداعية يحفز مشاركتي للعمل.

٦	٥٨,٤٢	١,٢٨	٢,٩٢	١٦- يكافئ مديري العاملين على أفكارهم ومبادراتهم الإبداعية.
	٦٩,٢٤	٠,٩٣	٣,٤٦	الإستثارة الفكرية

يتبين من الجدول (٧) أن الفقرة الأولى والتي تنص على " مساندة مديري لى بتطبيق أفكار جديدة فى العمل تزيد من الثقة بقراراتى" قد إحتلت الترتيب الاول بين فقرات البعد بمتوسط حسابي ٣,٧٥ وباهمية نسبية بلغت ٧٤,٩١% وهى تعبر عن درجة ممارسة مرتفعة لسلوك الإستثارة الفكرية ، بينما إحتلت الفقرة السادسة والتي تنص على " يكافئ مديري العاملين على أفكارهم ومبادراتهم الإبداعية" المرتبة الاخيرة فى البعد بمتوسط حسابي ٢,٩٢ وباهمية نسبية بلغت ٥٨,٤٢% وهى تعبر عن درجة ممارسة متوسطة لسلوك الإستثارة الفكرية وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلى ٣,٤٦ وباهمية نسبية بلغت ٦٩,٢٤% وهى تعبر عن درجة ممارسة متوسطة لمديري النشاط الرياضي فى الجامعات العراقية لبعد الإستثارة الفكرية من وجهة نظر العاملين فيها.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي.

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
١	٧١,٨٠	٠,٨٦	٣,٥٩	التأثير المثالي (الكاريزماتي)
٣	٧٠,٦٠	٠,٨٩	٣,٥٣	التحفيز الالهامي
٢	٧٠,٨٨	٠,٩٥	٣,٥٤	الاعتبارية الفردية
٤	٦٩,٢٤	٠,٩٣	٣,٤٦	الإستثارة الفكرية
	٧٠,٦٠	٠,٨٥	٣,٥٣	القيادة التحويلية الكلي

يتبين من الجدول (٨) أن التأثير المثالي (الكاريزماتي) قد إحتل الترتيب الأول بين الأبعاد بمتوسط حسابي ٣,٥٩ وباهمية نسبية بلغت ٧١,٨٠% وهى تعبر عن درجة ممارسة متوسطة لسلوك التأثير المثالي (الكاريزماتي) ، بينما أحتل بعد الإستثارة الفكرية المرتبة الأخيرة بين الأبعاد بمتوسط ٣,٤٦ وباهمية نسبية بلغت ٦٩,٢٤% وهى تعبر عن درجة ممارسة متوسطة لسلوك الإستثارة الفكرية ، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للقيادة التحويلية ٣,٥٣ وباهمية نسبية بلغت ٧٠,٦٠% وهى تعبر عن درجة ممارسة متوسطة لمديري النشاط الرياضي فى الجامعات العراقية للسلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر العاملين فيها.

- التساؤل الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة التحويلية ومدراء

دوائر النشاط الرياضي بالإبداع الإداري للعاملين فيها؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم إستخراج قيم معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري دوائر النشاط الرياضي لسلوك القيادة التحويلية لكل بعد من أبعاده الأربعة وبين مستوى سلوك الإبداع الإداري لدى العاملين فيها فى كل أبعاده الأربعة أيضا ، كما هو موضح فى

الجدول (٩).

جدول (٩) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الإداري

الإبداع الإداري	تشجيع الإبداع	روح المجازفة	القابلية للتغيير	حل المشكلات	الارتباط / الدلالة	أبعاد السلوك القيادي التحويلي
٠,٥٩٢	٠,٦٨٨	٠,١٧٣	٠,٣٧١	٠,٧١٥	معامل الارتباط	التأثير المثالي (الكاريزماتي)
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٦٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة	
٠,٥٩٣	٠,٦٦٥	٠,١٩٢	٠,٤٠٠	٠,٦٩٩	معامل الارتباط	التحفيز الإلهامي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٤٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة	
٠,٥٧٦	٠,٦٤٣	٠,١٧٧	٠,٤١٢	٠,٦٧٥	معامل الارتباط	الاعتبارية الفردية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٦٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة	
٠,٥٧٦	٠,٦٤٣	٠,١٧٧	٠,٤١٢	٠,٦٧٥	معامل الارتباط	الإستشارة الفكرية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٦٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة	
٠,٦٠٩	٠,٦٩٠	٠,١٨٨	٠,٤١١	٠,٧٢٣	معامل الارتباط	القيادة التحويلية الكلي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٤٥	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة	

× قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05) = 0,194$

يتبين من الجدول (٩) أن معظم القيم كانت ذات دلالة احصائية مما يعكس وجود علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد السلوك القيادي التحويلي وأبعاد الإبداع الإداري ، حيث جاءت معظم هذه العلاقات بدرجة متوسطة (إذ أن معاملات الارتباط أنحصرت بين ٠,٣ - ٠,٧) مع الانتباه الى أن العلاقة بين بعد حل المشكلات والبعد الكاريزماتي قد بلغت (٠,٧١٥) وبين بعد حل المشكلات والقيادة التحويلية ككل (٠,٧٢٣) وبين بعد حل المشكلات والتحفيز الإلهامي (٠,٦٩٩) حيث تعبر هذه القيم عن علاقة بدرجة قوية ، ويليهما العلاقة المتوسطة بين بعد تشجيع الإبداع ولابعد الكاريزماتي وقد بلغت (٠,٦٨٨) وبعد تشجيع الإبداع والتحفيز الإلهامي وقد بلغ (٠,٦٦٥) وبين بعد تشجيع الإبداع والقيادة التحويلية ككل (٠,٦٩٠) . ويلاحظ من خلال قيم مستويات الدلالة لعلاقة بعد روح المجازفة كبعد إداري مع كل من البعد الكاريزماتي وبعد الاعتبارية الفردية وبعد الإستشارة الفكرية عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية وذلك لان قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥).

ثانياً: مناقشة النتائج: قام الباحث بمناقشة وتحليل ما توصلت اليه من نتائج وذلك تبعاً لتساؤلها والذي هدف التعرف الى درجة ممارسة القيادة التحويلية لمدراء دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات العراقية من وجهة نظر العاملين فيها.

مناقشة نتائج التساؤل الاول: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لمدراء النشاط الرياضي في بعض الجامعات العراقية من وجهة نظر العاملين فيها؟

يتبين من نتائج الجدول (٨) أن درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري دوائر النشاط الرياضي كانت بدرجة متوسطة وعلى جميع الأبعاد (التأثير المثالي (الكاريزماتي) ، التحفيز الالهامي ، الإعتبارية الفردية ، الإستثارة الفكرية). وتعزز هذه النتيجة الى تضارب واختلاف أهداف كل من المدير والعاملين ومركزية بعض المدراء في إتخاذ القرار وعدم تفويض الصلاحيات للعاملين خوفا من فقدان السلطة وقد تعود الى تواضع معرفة المديرين بالكفايات الإدارية والأنماط القيادية المرتبطة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على الاداء لدى العاملين ، كما قد تعود هذه النتيجة الى عدم وجود معيار دقيق يتم على أساسه إختيار المديرين في هذه المناصب الإدارية مما أثر على تقييم العاملين لسلوك مديريهم ، حيث يميل معظم المديرين الى أتباع الاساليب الإدارية التقليدية والتي لا تحبذ التغيير وتفويض الصلاحيات ، ويؤكد البديري (٢٠٠٢) الى الحاجة لوجود قائد إداري تحويلي يؤمن بقدرات العاملين وإمكاناتهم ، ويهتم بالتعرف الى نقاط القوة والضعف فيهم ويستطيع أن يؤمن احتياجاتهم المختلفة ويشاركهم في صنع بعض القرارات الهامة وفي حل المشكلات التي تواجههم ، وبهذا يستطيع التأثير في شخصياتهم وسلوكياتهم أثناء العمل لتحقيق أهداف المنظمة ويرى الباحث أن القيادة التحويلية تلعب دورا هاما في تحفيز أو في إعاقه الإبداع ، حيث أنها تستهدف التغيير في الهياكل الادارية واساليب العمل.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠٠١) وبنى عيسى (٢٠٠٥) والمؤمني والطحانية (٢٠٠٧) وغرابية (٢٠٠٩) حيث تم التوصل الى أن السلوك القيادي التحويلي ممارس بدرجة متوسطة لدى القيادات الإدارية من أكاديميين ومشرفين.

في حين تعارضت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (wang 2004) والعنيزي (٢٠٠٥) وأبوتايه والخوالدة (٢٠٠٤) والشعلان (٢٠٠٩) والعامري (٢٠٠٢) و (Ipinmorotic 2005) والزليبي (٢٠٠٩) حيث تم التوصل الى أن السلوك القيادي التحويلي ممارس بدرجة مرتفعة لدى القيادات الإدارية من مديري المدارس والمدرسين.

مناقشة نتائج التساؤل الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة

التحويلية لمدراء دوائر النشاط الرياضي بالإبداع الإداري للعاملين فيها؟

يتبين من نتائج الجدول (٩) أن هناك علاقة إرتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزماتي) ، التحفيز الإلهامي ، الاعتبارية الفردية ، الإستثارة الفكرية) وأبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات وإتخاذ القرار ، القابلية للتغيير ، روح المجازفة ، تشجيع الإبداع) بإستثناء بعد روح المجازفة حيث كانت العلاقة الارتباطية ما بين أبعاد السلوك القيادي التحويلي وبعد روح المجازفة ضعيفة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أنه قد يكون للقيادة بأبعادها أثر على العاملين حيث يرتهن بها إعطاء العاملين فرصة لتبني أفكار واساليب جديدة في حل المشكلات والقدرة على

التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة وذلك من خلال القابلية للتغير والخروج عن المألوف وتشجيع الابداع وهي تشير الى أهمية إيمان القيادات الإدارية بإمكانية الاعتماد على العاملين وإعطائهم فرصة للمشاركة في إتخاذ القرار ، وقد تعود العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري هنا الى أن غالبية للعاملين هم من الرياضيين وهذا ما يجعل درجات التوافق بينهم وبين متطلبات العمل أكبر .

ويشير (BASS, 1985) الى أن القيادة التحويلية تعمل على تنمية الأفراد وتتحداهم للتفكير بطرق جديدة وتحفزهم وتلهمهم لأن يقدموا أكثر ، مع الاخذ بعين الاعتبار القيم والمعايير الاخلاقية التي توجه الاداء . وتتوصل الى أن مستوى الإبداع الإداري يتأثر بطبيعة التفاع لبين فلسفة الادارة والسلوك القيادي الى حد ما .

أما فيما يتعلق بعدم وجود علاقة بين روح المجازفة وأبعاد القيادة التحويلية فقد يعزى الى أن بعض المدراء ما زالوا يتمتعون بأسلوب بيروقراطي في إدارتهم ويفضلون عدم إعطاء الصلاحية لعاملهم خوفا من الاعمال ذات المخاطرة العالية التي قد يقومون بها ، فهم يمتازون بالحدز في مجال العمل ولا يقدمون على أى عمل جديد غير مضمون النتائج ، فقد يستخدمون القوانين والتعليمات الضابطة للعمل حجة لهم ، فهي معيقة لبعض الأفكار ذات طابع المجازفة لدى العاملين .

ومن النظر الى العلاقة الإرتباطية بين الأبعاد نجد أن بعد حل المشكلات والقابلية للتغيير وتشجيع الابداع كلها ترتبط بالتغيير والتجديد المستمر من العاملين ، وهذا ما ينطبق على بعد روح المجازفة أيضا إلا أن الإلتزام بالقواعد كلها ترتبط بالتغيير والتجديد المستمر من العاملين ، وهذا ما ينطبق على بعد روح المجازفة ايضا إلا أن الإلتزام بالقواعد والأنماط السلوكية تحد من هذا السلوك ويتبين من كل ما سبق أن القيادة التحويلية لا تدعم المفهوم الكامل للإبداع الإداري هنا من قبل المديرين . وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العنقري (٢٠٠١) والغازمي (٢٠٠٦) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين سلوك القائد وبين الإبداع الإداري للعاملين .

الاستنتاجات :

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن إستنتاج ما يلي:
السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة يمارس من قبل مدراء دوائر النشاط الرياضي بدرجة متوسطة كما يراه الإداريين والعاملين .

كلما كانت القيادة الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي كلما كان مرؤوسيهها يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية .

التوصيات:

- في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج واستنتاجات يوصي الباحث بما يلي:
- ١- تنمية وتطوير مهارات سلوك القيادة التحويلية لكل من المديرين والعاملين من خلال ورشات عمل ودورات تدريبية بالتعاون مع أقسام الإدارة والتخطيط التربوي وإكسابهم خبرات جديدة متطورة ترفع من مستوى أدائهم.
 - ٢- توعية المدراء بمدى الإرتباط ما بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري وأثر كل منهما على العمل وإطلاعهم على نماذج لمؤسسات مبدعة.
 - ٣- إنشاء وحدات إدارية في الجامعات تعني بالإبداع الإداري ووضع آلية تنافسية بين الجامعات لتقييم مستوى الإنجاز والفاعلية في دوائر النشاط الرياضي في ضوء معايير ترتبط بالإبداع الإداري.
 - ٤- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين بالعمل المؤسسي.

المراجع العربية:

- أبوتايه ،سلطان والحوالدة ، خلف (٢٠٠٤) ، القيادة التحويلية : دراسة سلوك القيادة لدى المدراء الأردنيين العاملين فى الصناعات البترولية ، مجلة دراسات العلوم اقدارية(٣١) ، (١) ، ١٦٩ - ١٧٩ .
- البدرى ،طارق عبد الحميد (٢٠٠٢) ، أساسيات فى علم إدارة القيادة ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر
- البشاشة ، عبير طایل(٢٠٠٦) .درجة ممارسة المرأة القيادية بوزارة التربية والتعليم الاردنية للمهارات الإبداعية فى عملها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الهاشمية ، الزرقاء ، الأردن.
- بنى عيسى ، أحمد (٢٠٠٥) ، أثر القيادة التحويلية على الأداء فى المؤسسات العامة فى الأردن : دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- جروان ، فتحى عبد الرحمن (٢٠٠٢) ، الإبداع مفهومه معاييرها ، الطبعة الاولى ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- حريم ، حسين (٢٠٠٤) ، إدارة المنظمات منظوركلى ، عمان : دار حامد للنشر والتوزيع.
- خطاطبة ، سهى محمود(٢٠٠٥) ، مستوى الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية فى الأردن من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ، إربد.
- الزيلعي ، مريم عبدالقادر(٢٠٠٩) ، واقع ممارسة إجراءات القيادة التحويلية ودرجة أهميتها لدى مديرات المدارس الثانوية فى منطقة الرياض التعليمية منوجهة نظرهن ،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان ، الأردن.
- الشرفى ، حامد على (٢٠٠٦) ،أثر القيادة فى تنمية الابداع ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك ، إربد ،الأردن.
- الشعلان محمد قاسم (٢٠٠٩) ، السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية فى الأردن وجهة نظر المدربين الرياضيين وعلاقته برضاهم الوظيفي .رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
- السلمى ، فهد بن عوض (٢٠٠٨) ، ممارسة إدارة الوقت وأثرها فى تنمية مهارات الإبداع الادارى لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة ،ورسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية
- العنقري ، غادة عبد الرحمن (٢٠٠١) ، علاقة السلوك القيادي بالابداع الادارى

- للمرؤوسين، دراسة إستطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- العازمى ،محمد بزيع(٢٠٠٦) ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.
- العامري ، أحمد بن سالم (٢٠٠١) ، القيادة التحويلية فى المؤسسات العامة : دراسة إستطلاعية لأراء الموظفين ، مركز البحوث،جامعة الملك سعود ، الرياض .
- العنيزى ،حمود (٢٠٠٥) ، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية فى المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفى لمعلميهم ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
- العياصرة ، على (٢٠٠٣) . الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين فى وزارة التربية والتعليم فى الأردن .أطروحة دكتوراه. غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن.
- الغامدى ، سعيد بن محمد بن صالح (٢٠٠١) ، القيادة التحويلية فى الجامعات السعودية : مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة أم القرى ، السعودية .
- غرابية ، حسن يونس (٢٠٠٩) ، درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية فى الاردن وعلاقتها بمستوى أدائهم ،أطروحة دكتوراه فى الإدارة التربوية ، جامعة عمان العربية ، الأردن.
- القحطانى ، سالم سعيدى (٢٠٠١) القيادة الإدارية ، التحول نحو النموذج القيادى العالمى ، مجلة البحوث الأمنية (٢٣) .
- المؤمنى ، زيادة والطحاينة ،زياد (٢٠٠٧) السلوك القيادى التحويلى لدى عمداء كليات التربية الرياضية فى الجامعات الأردنية من وجهة نظرأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها برضاهم الوظيفي ، مجلة أبحاث اليرموك المجلد (٢٣) العدد(٢) ص ٦٤٣ - ٦٣٣ .
- مرضاح ، نجوى بنت سالم (٢٠٠٣) ، العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإدارى عند المرؤوسين ، دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز . السعودية.
- الهواري ، سيد ، (١٩٩٩) . القائد التحويلي : للعبور بالمنظمات الى القرن ٢١ .(ط٢) . القاهرة : مكتبة عين شمس.

المراجع الأجنبية:

- Bernard ,show (2003) . Creative manager , retrieved from Burpitt , W,j. And William , B.(1997). Leadership and innovation Among Teams , small Group Research.28(3) . 414 – 424.
- Chen , C- H, v., Hui , L, B, H. , and yun T,Y,. (2007) Transformational Leadership and Creativity : Exploring the Mediating Effects of Creative Thinking and Intrinsic Motivation , Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia , 684 – 694.
- Conger ,Jay Alden ,(2002) Charismatic and Transformational Leadership In Organization ; An insiders perspective on those Developing stream of Research . Jurnal of Leadership quarterly, 10(1) (145 – 170).
- Gardona, p (2002) Transcendental leadership , website , www. Management . com / practical. Leadership style , htm .
- Gumusluoglu , L And Ilsev , A (2009) , Transformational leadership , creativity , and organizational innovation . Journal of Business Research 62 (2009) 461 – 473.
- Ipinmoroti ,O.A.(2005) , Exhibition of Transformational Leadership Behavior by Nigerian College Coaches Effects on Athletes Satisfaction on Individual performance , Unpublished Doctoral Dissertation , TaisolarinUniversity ,Ijebuode , Nigeria.
- Maslow , AH(1949) Social Theory of Motivation .In M.Shore (Ed.) , Twentieth Century Mental Hygiene (New York : Social Science Publishers , 1950.
- Reber , A.S . (1985) The Penguin Dictionary of Psychology , Harmondsworth , Middlesex ; penguin .
- Song , Seak -Ho .(2002) , the Relationship Between The Transactional and Transformational leadership behaviors and

- organizational culture in selected south Korean sport team. Unpublished Doctorl Dissertation .The university of New Mexico , Albuquerque.
- Sosik.j.j.,kahai , s.s.,and Avoilio ,B.j.(1998) .transformational leadership and di-mensions of Creativity; Motivating idea generation in Computer – Mediated group . Creativity Research Journal , Vol . II Issu 2.
 - Stoker J.I ., Looise J.C , Fisscher O.A.M and Jong R.D.de (2001) . Leadership and in – or R & D teams , international Journal of Human Resource Management , vol . II , No.7.
 - Wang , Tsung – Teng . (2004) , Coach Leadership on Player Satisfaction in Volly ball in Tiwan . Unpublished Doctoral Dissertation , The University of Incarnate work , United States.