

## القيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية

دكتور/ شافع سليمان ظلفاح

أستاذ مشارك بكلية التربية الرياضية، جامعة اليرموك

## المقدمة:

استجابة للتحديات والتغيرات في بيئات الأعمال المعاصرة تسعى المنظمات للتكيف مع هذه التغيرات بتحسين أدائها وريادة أعمالها، وقد يكون إيجاد حلول إبداعية لهذه التحديات هو العامل الحاسم الذي يسمح للمنظمات بالحفاظ على ميزتها التنافسية وبقائها على المدى الطويل.

وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم التي تستند عليه المنظمات في مواجهة تلك التحديات، وحل المشكلات بشكل خلاق، وإنشاء مجموعة متنوعة من الحلول الإبداعية البديلة وتقييمها، ومن غير المحتمل أن يتبنى العاملين سلوكاً إبداعياً وتحقيق نتائج الإبداعية دون تقديم الدعم من قبل المنظمات والقيادة التنظيميين، لذلك وجب على القادة فهم المتطلبات التي تعزز السلوك الإبداعي لدى العاملين، والذي أصبح ضرورة للنمو المستمر في المنظمات (Reiter- Simmons and Ren, 2009) (Palmon and Illies, 2004). ومن هنا ظهر اهتمام المنظمات المعاصرة في دراسة السلوك الإبداعي التنظيمي كمجال مهم في البحث والتطوير التنظيمي، وشهد العقد الماضي ازدهاراً في السعي لفهم وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين، ودراسة العوامل السياقية أو التنظيمية التي تسهل أو تمنع الإبداع (Amabile, 1998).

فالسلك الإبداعي حسب (السالم، ٢٠٠٥) هو السلوك والتصرف المميز الذي يمارسه أفراد أو جماعة العمل في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ أنه سلوك يبسق الإبداع في صيغته النهائية. كما يعرف أو يشير السلوك الإبداعي على المستوى التنظيمي أيضاً إلى إنتاج أفكار جديدة أو حلول جديدة، ومفيدة من قبل الموظفين، ويمكن أن تكون نقطة انطلاق للإبداع، بينما يتطلب أو يشير الإبداع إلى تنفيذ تلك الأفكار الإبداعية (Zhou and George, 2001). فالإبداع يعد نتيجة للسلوك الإبداعي الناتج عن تفاعل الافراد وجماعات العمل، ويعد هذا السلوك أمراً حيوياً وضرورياً لتحقيق نتائج إبداعية، وبهدف تطوير إطار عمل سليم لتحقيق هذا التفاعل، يجب على المنظمات تبني السلوك الإبداعي بين موظفيها (Nieves et al, 2014).

ومن بين الجوانب الضرورية لتعزيز السلوك الإبداعي في المنظمات، يعتبر الكثيرون أن القيادة من أهم الجوانب في رعاية إبداع الموظفين (Hunter and Cushenbery, 2011; Mumford and Hunter, 2005). وقد حددت العديد من الأبحاث العلاقة بين القيادة وإبداع الموظفين من خلال العديد من الآليات التي يمكن للقادة من خلالها التأثير على إبداع العاملين كتوفير الموارد، والبنية التحتية،

وتوفير الظروف النفسية الملائمة، وهيكله الوظائف والمهام والعمليات وهندستها، وتوفير المعرفة ومشاركتها؛ كوسائل مساعدة على تحفيز الموظفين على المشاركة في العملية الإبداعية وإظهار السلوك الإبداعي (Carmeli et al, 2010; Binyamin and Carmeli, 2010; Sagiv et al, 2010).

ويشير العديد من رواد الفكر الإداري المعاصر، والباحثين إلى أهمية السلوكيات القيادية الداعمة في تسهيل الإنتاج الإبداعي للعاملين من خلال ترسيخ العلاقات التبادلية وتحفيز الطاقات الإيجابية، وتقديم الملاحظات البناءة (Agarwal et al, 2012; Amabile et al, 1996; Atwater and Carmeli, 2009). وتقدم دراسات أخرى مزيداً من الدعم لهذه الفكرة من خلال اقتراح أن القيادة التحويلية هي المفتاح، والمؤشر المهم في تعزيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين (Shin and Zhou, 2007; Jung, 2001). لقد تطورت نظرية القيادة التحويلية من خلال الأفكار التي قدمها (Burns, 1978) والتي تؤكد على كيفية تلبية الاحتياجات الأساسية والرغبات العليا من خلال الهام التابعين لتقديم أفكار وحلول إبداعية حديثة وخلق مكان عمل أفضل لتحقيق نتائج فاعلة (Horwitz et al, 2008). وتستخدم نظرية القيادة التحويلية السلوكيات الجاذبة "الكاريزمية" وتحفز المرؤوسين على تقديم نتائج أفضل (Norris, 2005). وتُقاس الفاعلية بين القادة التحويليين بتأثير سلوكياتهم على الأتباع، ومرؤوسو القادة التحويليين يعبرون شفهاً عن مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة والتقدير تجاه هؤلاء القادة ويتم تحفيزهم لتقديم جهد إضافي؛ على أن القيادة التحويلية تركز على التزام الأصول البشرية في تنفيذ التغييرات التنظيمية بفاعلية (Yukl, 2007; Webb, 2012). وقد كشف (Bass and Riggio, 2006) عن أربعة أبعاد أو عناصر للقيادة التحويلية تتمثل في التأثير المثالي؛ إشارة إلى تطوير رؤية مشتركة وتحسين العلاقات مع التابعين، تصرف القادة كنماذج يحتذى بهم في اكتساب ثقة واحترام أتباعهم، والتحفيز الإلهامي والذي يعبر عن الامتثال للأصول البشرية وبالتالي تحديد القادة لمستويات من التوقعات المرغوبة بالنسبة للتابعين، والتحفيز الفكري الذي يعبر عن تشجيع القادة لأتباعهم على النظر من وجهات مختلفة وتمكينهم من المساهمة بالمعرفة لتوليد مزيد من الأفكار والحلول المبتكرة، والاعتبارات الفردية حيث يبدي القادة اهتماماً حقيقياً بأتباعهم من خلال الاعتراف باحتياجاتهم الفردية وتمكينهم من أجل بناء مناخ تعليمي قائم على الاقتصاد المعرفي في تطوير وإدارة رأس المال الفكري داخل المنظمات (Bass and Riggio, 2006).

وفي هذا الصدد يؤكد (Amabile, 1998) على ضرورة تعبئة الجهود والاستفادة من قدرات العاملين وخبراتهم وتعزيزها وبناء بيئة تنظيمية من قبل القادة يشعر فيها المرؤوسون بالأمان في تجربة الأساليب المبتكرة دون الخوف من العقاب أو الفشل لتحقيق المستوى المطلوب من الإبداع. ويميل القادة التحويليون إلى بناء بيئات تحفز الإبداع من خلال التحفيز الفكري كسمة أساسية للقيادة التحويلية، والتي من المرجح أن تعزز الإبداع من خلال تشجيع التابعين على التفكير في حل المشكلات القديمة بطرق جديدة (Avolio and Bass, 1998; Sosik et al, 1998).

تشير العديد من الدراسات إلى العلاقة الإيجابية بين أساليب القيادة التحويلية والإبداع الجماعي (Sosik et al, 1998). وتتضمن القيادة التحويلية علاقات نشطة بين القادة والاتباع، واستناداً إلى ذلك العلاقات يسعى القائد التحويلي إلى تحويل القيم الشخصية للتابعين ومفاهيمهم الذاتية ليتمكنوا من توسيع ورفع احتياجاتهم وتطلعاتهم للتركيز وتحقيق مستويات أعلى من الاحتياجات والإمكانات مما يجعل تأثير القادة التحويليين على الدوافع الذاتية للمرؤوسين أقوى من أساليب القيادة الأخرى (Gardner and Avolio, 1998).

وتعد المنظمات الرياضية من المنظمات التي تعمل في بيئة متطورة محفوفة بالتحديات والعوائق المتنوعة التي قد تحول دون نجاحها كشج الموارد، ومتطلبات العمل الفريدة، وبالتالي من الضروري أن تتكيف وتطور آليات لحل المشكلات لضمان بقائها وتطورها التنظيمي، والذي يمكن القيام به من خلال توفير المعرفة والمعلومات وتحفيز العاملين على توليد الأفكار واتباع السلوك الذي يحقق الإبداع (Hoeber et al, 2015). ويرى الباحث بان المدراء الرياضيين العاملين في الجامعات الأردنية هم القادة الأكثر تأثير في اتباعهم، كما أن المدربين الرياضيين هم المادة الخام للإبداع التنظيمي ويلعبون دوراً وسيطاً، ويؤدون أدواراً مهمة في النهوض بمستوى الطلبة في الأنشطة والمنافسات الرياضية، وبالتالي فإن تعزيز هذه الأدوار والمهام وسلوكهم الإبداعي قد تطلب توفير القيادة المناسبة التي تلبي احتياجاتهم، وتحفيزهم وتمكينهم للمساهمة في تقديم الحلول والأفكار الأصيلة، وتبني سلوكاً إبداعياً يضمن تقدم هذه المنظمات الرياضية، وبقائها في بيئة تنافسية، واحداث فروق في أدائها، وتطوير مستوى الأنشطة الرياضية والرياضات الفردية والجماعية.

#### مشكلة الدراسة:

يقوم مدراء الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية بأدوار قيادية مهمة في تحقيق رؤية الجامعات في تفعيل دور الطلبة في المشاركة في الأنشطة الرياضية لما لها من فوائد صحية واجتماعية وشخصية في حياة الطلبة، وفي ذات الوقت يلعب المدربين الرياضيين في تلك الدوائر دوراً وسيطاً لتحقيق هذه الرؤية.

ويرى الباحث بأن درجة امتلاك القادة المدراء للمهارات القيادية تعد من المحددات المهمة في تحقيق هذه الرؤية، وذلك بتمكين العاملين وعلى وجه الخصوص المدربين الرياضيين فيها، وتحفيزهم على إنتاج أفكار وحلول إبداعية وجعل السلوك الإبداعي نهج عمل لدى المدربين. وبالنظر إلى الأساليب القيادية المتبعة في دوائر الأنشطة الرياضية يرى الباحث من خلال عمله سابقاً كمدرب في دائرة النشاط الرياضي في جامعة اليرموك، ومتابعته لعمل المدراء والمدربين العاملين في الجامعات بأن بعض القادة المدراء لا يستخدمون الأساليب القيادية التي تتناسب مع الاتجاهات المعاصرة في إدارة المنظمات الرياضية، واحتياجات العاملين فيها، وهناك تقييد لقدرات بعض المدربين الإبداعية، وقد لا تتحقق الفاعلية التنظيمية

المناسبة في استثمار طاقات المدربين واستثارة دوافعهم لإيجاد حلول إبداعية لتطوير مستوى الأنشطة ومستوى المنافسات الجامعية على الصعيدين الجامعي والمحلي.

وعليه فإن التساؤلات حول كيفية قيام القادة بتسهيل العمليات التي يمكن أن تحسن قدرات العاملين في المجال الرياضي وخاصة على مستوى الرياضات الجامعية في حل المشكلات بأسلوب إبداعي ما زالت بحاجة إلى البحث، ومن هنا جاءت هذا الدراسة للتعرف الى مستوى ممارسة مدرء الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية لأساليب القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية العاملين وذلك بالإجابة على تساؤلاتها.

### أهمية الدراسة

١- تبحث هذه الدراسة في أحد الجوانب المهمة في عمل مدرء الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية وهي قدراتهم في التأثير على سلوك العاملين من خلال ممارستهم لأساليب القيادة التحويلية.

٢- تتناول هذه الدراسة مورد هام في المجال الرياضي على مستوى الجامعات الأردنية، يمكن الاستفادة من قدراتهم في الارتقاء بمستوى الابداع التنظيمي وتطوير البيئة الرياضية الجامعية.

٣- نظراً للدور الذي يقوم به المدربين الرياضيين على مستوى الأنشطة والمنافسات الرياضية داخل الجامعة وخارجها، فقد تسهم نتائج هذه الدراسة في توفير معلومات واقعية لدى إدارات الجامعات لتبني خطط وسياسات التغيير والتطوير لتوفير بيئة عمل من شأنها (رفع مستوى أداء العاملين) تبني ونهج سلوك ابداعي لتحقيق رؤيتها في مجال الرياضة الجامعية.

### أهداف الدراسة: تهدف الدراسة التعرف الى

١- مستوى ممارسة مدرء الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية.

٢- مستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية.

٣- التعرف الى الفروق في مستوى ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، وجهة العمل، واللعبة الاساسية التي تدرها).

٤- التعرف الى العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية.

**تساؤلات الدراسة**

- ١- ما مستوى ممارسة مدراء الأنشطة الرياضية للقيادة التحويلية من وجهة نظر مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية؟
- ٢- ما مستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، واللعبة الأساسية التي تدرها، وجهة العمل، وسنوات الخبرة)؟
- ٤- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى السلوك الإبداعي من وجهة نظر مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية؟

**مجالات الدراسة**

١- المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على مدربي ومدربات الرياضات الجماعية والفردية العاملين بدوائر الأنشطة الرياضية في الجامعات الحكومية والخاصة؛ المنتسبة للاتحاد الرياضي للجامعات الأردنية.

٢- المجال المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين (١-٣ إلى ٢٠-٢٠٢٣/٣).

٣- المجال المكاني: دوائر الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

**التعريفات الإجرائية:**

**القيادة التحويلية:** قدرة مدراء الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية في التأثير الإيجابي على سلوك مدربي المنتخبات الجامعية من خلال الهامهم، وتحفيزهم لتقديم جهد إضافي وأفكار جديدة والتزامهم في تنفيذ تغييرات على مستوى إدارات الأنشطة الرياضية، والاعتراف باحتياجاتهم وتمكينهم، وتعزيز نموهم الشخصي لتحقيق النجاح التنظيمي، ويظهر ذلك في استجابات المدربين على مقياس القيادة التحويلية قيد الدراسة.

**دوائر الأنشطة الرياضية:** الدوائر التي تعنى بتحقيق رؤية الجامعات في توفير بيئة جاذبة للطلبة للمشاركة والمنافسة في الأنشطة الرياضية المختلفة وجعلها جزء من حياتهم الجامعية.

**المدربين الرياضيين:** الأفراد العاملين في دوائر الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية المتخصصين في تدريب الفرق الرياضية الجماعية والفردية.

**السلوك الإبداعي:** قدرة مدربي الرياضات الجماعية والفردية في دوائر الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية على توليد، وطرح العدد من الأفكار الجديدة غير المألوفة، واقتراح الحلول والأساليب المناسبة لمشكلات العمل سعياً لتنفيذ تلك الأفكار للنهوض بمستوى الأنشطة والرياضات الجامعية، ويظهر ذلك في استجابات المدربين على مقياس السلوك الإبداعي قيد الدراسة.

## الدراسات السابقة:

أجرى (الطحينة وعودات، ٢٠١٤) هدفت التعرف إلى السلوك القيادي التحويلي السائد لدى المدربين العاملين في دائرة النشاط الرياضي من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بمستويات الرضا لديهم. شارك في هذه الدراسة (٨٦) لاعباً ولاعبة يمثلون مختلف الألعاب الرياضية أجابوا على مقياس القيادة التحويلية، ومقياس الرضا عند اللاعبين بعد إيجاد معاملات الصدق والثبات لهما. وقد أظهرت النتائج ان المستوى العام للرضا عند اللاعبين كان متوسطاً بشكل عام. وجاء مجال الرضا عن أداء الفريق أولاً في الترتيب، تلاه مجال الرضا عن المعاملة الشخصية، ثم مجال الرضا عن التدريب، وأخيراً مجال الرضا عن الأداء الفردي. وأظهرت النتائج كذلك أن درجة ممارسة المدربين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام. وكان أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة الاستثارة الفكرية، تلاه التأثير المثالي، ثم الحفز الإلهامي، وأخيراً الاعتبارات الفردية. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي للمدرب ومستويات الرضا عند اللاعبين، وخاصة أبعاد الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي والتي ساهمت في تفسير ما نسبته (٥٥.٨%) من التباين في الرضا عند اللاعبين.

وقام (Naidoo et al, 2015) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة مدراء الرياضة العاملين في مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا لأساليب القيادة المختلفة، والعلاقة بين هذه الأساليب والفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الإداريين والمدربين الرياضيين. استخدم الباحثون المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (١٤٠) إداري، و(٣٠٠) مدرب رياضي، واستخدم الباحثون الاستبيان لجمع البيانات والمكون من ثلاثة أنماط قيادية هي (القيادة التحويلية، والقيادة التفاعلية، والقيادة عدم التدخل). أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مستوى ممارسة أنماط القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية. وأصت الدراسة بتزويد مديري الرياضة بالدعم اللازم من حيث التدريب والموارد لتطوير أسلوب قيادتهم حتى يستفيدوا هم والمؤسسة. أظهرت النتائج بأن الأسلوب القيادي السائد هو الأسلوب القيادة التحويلي وبدرجة مرتفعة، تلاه أسلوب القيادة التفاعلية وبدرجة متوسطة، تلاه أسلوب عدم التدخل وبدرجة منخفضة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة لمدراء للقيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

وفي دراسة قام بها (Sadeghi Niaraki et al, 2019) هدفت التعرف الى العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية الممارسة من قبل القادة المدراء، والإبداع التنظيمي في كليات التربية البدنية في مؤسسات التعليم العالي بإيران. استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢١) من العاملين في الكليات للعام (٢٠١٧)، استخدم الباحثون مقياس القيادة التحويلية المعد من قبل ( Bass and Avolio, 2000) لقياس مستوى ممارسة المدراء للقيادة التحويلية المعد من قبل وتضمن أربعة أبعاد هي:

(التأثير المثالي، والسلوك المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، ومقياس الابداع التنظيمي المتعلق بالموظفين المعد من قبل (Lale and Arzu Ilsev, 2009). أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة التحويلية وابداع العاملين، وتتأثر قدرة وتحفيز الموظفين بأسلوب القيادة التحويلية.

وقام (Zakinuddin and Ghazali, 2019) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين ممارسة المدربين الرياضيين للقيادة التحويلية، وقيادتهم لبرامج التدريب ومستوى قدراتهم الإبداعية ورضا اللاعبين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢) لاعب من جامعة أوتارا بماليزيا (Universiti Utara Malaysia) يمثلون رياضات جماعية وفردية، استخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين إدارة برامج التدريب من قبل المدربين وأساليب قيادة المدربين التحويلية ومستوى على رضا اللاعبين.

وأجرى (Bosselut et al, 2020) دراسة هدفت إلى التحقق في دور الوساطة لدعم الابداع في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع في الرياضات الجماعية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤٧) لاعب ولاعبة ضمن ثمان رياضات هي: (كرة السلة، كرة القدم، وكرة اليد، وهوكي الجليد، والرغبي، والكرة الطائرة، وكرة الماء، البيسبول) المشاركين في البطولات الوطنية في فرنسا. استخدم الباحثون الاستبيان لجمع البيانات وتكون من مقياس القيادة التحويلية المعد من قبل (Callow et al, 2009) وتضمن ستة أبعاد هي: (التحفيز الإلهامي الملهم، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، وتعزيز قبول أهداف المجموعة والعمل الجماعي، وتوقعات الأداء العالي، ونموذج الدور المناسب)، ومقياس الابداع المعد من قبل (Wang and Ma, 2013)، ومقياس دعم الابتكار المعد من قبل (Anderson and West, 1998) والمكون من (٨) فقرات. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية التي يمارسها المدربون الرياضيون والابداع من خلال دعم الابداع في الرياضات الجماعية من وجهة نظر اللاعبين.

وقام (Tatari and Saeidi, 2021) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والسلوك الابداعي لدى معلمات التربية البدنية ومديرات المدارس من خلال جودة الخدمات التعليمية في مدارس البنات في محافظتي شارمهال وبختياري (Chaharmahal and Bakhtiari province) في إيران. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (٢٢٠) مديرة و(٢٢٠) معلمة، استخدم الباحثان مقياس القيادة التحويلية المعد من قبل (Bass and Alio, 1997)، والمكون من (٢٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (التأثير المثالي، والسلوك المثالي، والتحفيز الملهم، والاعتبارات الشخصية، والدافع العقلي)، ومقياس جودة التعليم في المدرسة المعد من قبل (Mousavi et al, 2017) والمكون من (٤٧) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: (المرافق التعليمية والتخطيط، والاستعداد العام،

والتحفيز، ومؤشرات المخرجات "المعرفة والمهارات والإبداع والتعليم المستمر والبطالة"، ومقياس السلوك الإبداعي المعد من قبل (Scott and Bruce) والمكون من (٩) فقرات موزعة على ثلاثة أبعاد هي: (توليد الأفكار، والترويج للأفكار، وإدراك الأفكار). أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية كبيرة بين أسلوب القيادة التحويلية لمديري المدارس والسلوك الإبداعي لمعلمي التربية البدنية وجودة الخدمات التعليمية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات التعليمية والسلوك الإبداعي لمعلمي التربية الرياضية، ووجود علاقة معنوية بين أسلوب القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى معلمي التربية البدنية ومديري المدارس بوساطة جودة الخدمات التعليمية.

وفي دراسة قام بها (Alheet et al, 2021) هدفت التعرف إلى تأثير أنماط القيادة (أسلوب القيادة التحويلية، وأسلوب القيادة التبادلية، وأسلوب قيادة عدم التدخل) على العمل الإبداعي لدى العاملين في جامع عمان الأهلية في الأردن، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦١) موظفاً، واستخدم الباحثون الاستبيان لجمع البيانات، اشتمل على مقياس القيادة متعدد العوامل والمكون من (٣٢) فقرة موزعة على أنماط القيادة الثلاثة. ومقياس السلوك العمل الإبداعي الذي أعده الباحثون استناداً للدراسات السابقة والمكون من (١٥) فقرة. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التحويلية على سلوك العمل الإبداعي للموظفين، في حين كان هناك تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لأنماط قيادة (المعاملات وقيادة عدم التدخل) على سلوك العمل الإبداعي لدى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وفي دراسة قام بها (سعد، ٢٠٢٢) هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها من وجهة نظرهم، العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، واشتملت عينة البحث على (٣٠) فرد من العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها، استخدم الباحث الاستبيان لقياس سلوكيات القيادة التحويلية، ومستوى الإبداع الإداري. أظهرت النتائج بأن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم. ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم. ووجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، وأبعاد الإبداع الإداري (تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة، وتشجيع الأفكار الإبداعية، وتطبيق الأفكار الإبداعية). وأوصت الدراسة مراعاة توافر خصائص أبعاد القيادة التحويلية عند تعيين القيادات الإدارية بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها لتحقيق الإبداع الإداري.



أجرى (حسين وعبد الله، ٢٠٢٢) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى السلوك الإبداعي لدى مدراء أقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية من وجهة نظر العاملين فيها. استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتكونت عينة البحث من (٥٢٤) عضواً موزعين على (١٦) جامعة، استخدم الباحثان الاستبيان لقياس السلوك الإبداعي والمكون أربعة مجالات هي (الإصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات). أظهرت النتائج بأن مستوى السلوك الإبداعي لدى مدراء الأقسام الرياضية قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، وأوصى الباحثان تطبيق استبيان السلوك الإبداعي على مؤسسات أخرى بعد الاجراء التكييف علمياً وتعزيز السلوك الإبداعي لمديري أقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية. وإمكانية اعتماد السلوك الإبداعي كأداة لتقييم أداء المدراء بالمؤسسات الرياضية.

#### إجراءات الدراسة:

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته وطبيع الدراسة  
**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مدربين ومدربات الفرق الرياضية العاملين في دوائر الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة المنتسبة للاتحاد الرياضي للجامعات الأردنية للعام (٢٠٢٣)، والبالغ عددهم (١٣٣) فرد.  
**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (٩٠) مدرباً ومدربة يمثلون (٦٧.٦%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العمدية، والجدول (١) يبين وصف وتوزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول (١): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	6٨	75.5
	أنثى	22	24.5
	<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>
اللعبة الأساسية التي تدرّبها	جماعية	46	51.1
	فردية	44	48.9
	<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>
جهة العمل	جامعة حكومية	50	55.5
	جامعة خاصة	40	44.5
	<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>
سنوات الخبرة	من ٥ سنوات فأقل	١٠	11.1
	من ٦ - ١٠ سنوات	39	43.3
	من ١١ فأكثر	41	45.5
	<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

يظهر من الجدول رقم (١) الآتي:

- بالنسبة لمتغير الجنس، نلاحظ أن (ذكر) هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (٦٨) بنسبة مئوية (٧٥.٥%)، بينما (أنثى) هن الأقل تكراراً والذي بلغ (٢٢) بنسبة مئوية (٢٤.٥%).
- بالنسبة لمتغير اللعبة الأساسية التي تدرّبها، نلاحظ أن (جماعية) هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (٤٦) بنسبة مئوية (٥١.١%)، بينما (فردية) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (٤٤) بنسبة مئوية (٤٨.٩%).
- بالنسبة لمتغير جهة العمل، نلاحظ أن (جامعة حكومية) هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (٥٠) بنسبة مئوية (٥٥.٥%)، بينما (جامعة خاصة) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (٤٠) بنسبة مئوية (٤٤.٥%).
- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، نلاحظ أن (من ٦ - ١٠ سنوات) هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (٣٩) بنسبة مئوية (٤٣.٣%)، بينما (من ٥ سنوات فأقل) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (١٠) بنسبة مئوية (١١.١%).

#### أداة الدراسة:

اشتملت أداة الدراسة على ثلاثة أقسام هي: الأول خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والجامعة، واللعبة، والخبرة). والثاني مقياس القيادة التحويلية: بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي بحثت في القيادة التحويلية، كدراسة (الطحاينة وعودات، ٢٠١٤)، ودراسة (Sadeghi Niaraki et al, 2019)، ودراسة (Bosselut et al, 2020)، ودراسة (Tatari and Saeidi, 2021)، ودراسة (سعد، ٢٠٢٢)، وجد الباحث بأن أغلبية الدراسات استندت على مقياس (Avolio et al, 1995) ومقياس (Avolio et al, 1999) (Jaiswal and Dhar, 2015) في مقياس القيادة التحويلية، وعليه فقد تم استخدام مقياس القيادة التحويلية المعد من قبل (Avolio et al, 1995). اشتمل على (٢٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات، جدول (٢). والثالث مقياس السلوك الإبداعي: قام الباحث بتصميم أداة لقياس السلوك الإبداعي بالاستعانة ببعض الدراسات كدراسة سلامة (٢٠١٦)، ودراسة أبو ريا (٢٠٠٤)، ودراسة (Moghimi and Subramaniam, 2013)، ودراسة (Jaiswal and Dhar, 2015)، ودراسة (حسين وعبد الله، ٢٠٢٢)، اشتمل المقياس على (٢٧) فقرة موزعة على (٤) مجالات، جدول (٢).

#### صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بترجمة مقياس القيادة التحويلية، وصياغة فقراته، واعداده بصورته العربية بما يتناسب مع البيئة الأردنية وطبيعة الدراسة، ثم عرضه باللغتين العربية، والانجليزية مع مقياس السلوك الإبداعي على خمسة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس أصحاب الخبرة في مجال الإدارة الرياضية، للتأكد من صحة صياغة ومعنى فقرات المقياس ووضوحها وملائمتها للمجالات، وبعد الأخذ بملاحظاتهم أجمع المحكمون على صحة محتوى المقياسين وصلاحيتهما لقياس مستوى ممارسة مدرّاء الأنشطة الرياضية في

الجامعات الأردنية للقيادة التحويلية، ومستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية.  
ثبات أداة الدراسة:

يهدف استخراج ثبات مقياسي الدراسة تم تطبيق على عينة استطلاعية بلغت (٢٢) فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة، وتطبيق معادلة ثبات الأداة (ألفا كرونباخ) على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل، والجدول (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢): معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمجالات الدراسة وللمقياسين القيادة التحويلية، والسلوك الإبداعي ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	التأثير المثالي	٤	٠.٨٢
٢	السلوك المثالي	٤	٠.٨٦
٣	التحفيز الإلهامي	٤	٠.٨٨
٤	الاستشارة الفكرية	٤	٠.٨٥
٥	الاعتبارات الفردية	٤	٠.٨٧
	المقياس القيادة التحويلية ككل	٢٠	٠.٨٩
الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	الاصالة	٧	٠.٩٤
٢	الطلاقة	٧	٠.٨١
٣	المرونة	٧	٠.٩٥
٤	الحساسية للمشكلات	٦	٠.٩٤
	المقياس السلوك الإبداعي ككل	٢٧	٠.٩٦

- أن معاملات كرونباخ ألفا تراوحت بين (٠.٨٢-٠.86) كان أعلاها للمجال " التحفيز الإلهامي"، وأدناها للمجال "التأثير المثالي"، كما وبلغ معامل كرونباخ ألفا للمقياس القيادة التحويلية ككل (٠.٨٩).  
- أن معاملات كرونباخ ألفا تراوحت بين (٠.٨١-0.95) كان أعلاها للمجال "المرونة"، وأدناها للمجال "الطلاقة"، كما وبلغ معامل كرونباخ ألفا للمقياس السلوك الإبداعي ككل (٠.٩٦).

#### تصحيح المقياس:

تم استخدام معيار ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة على مقياسي الدراسة، يمكن للمستجيب وضع إشارة (√) أمام كل فقرة ليبيان مدى تطابق ما يرد في الفقرة مع قناعاته، وتم إعطاء الفقرات على مقياس القيادة التحويلية الدرجات الآتية: بدرجة كبيرة جداً (٥) درجات، بدرجة كبيرة (٤) درجات، بدرجة متوسطة (٣) درجات، بدرجة قليلة (درجتان)، بدرجة قليلة جداً (درجة واحدة)، وتم اعتماد التصنيف الآتي للحكم على المتوسطات الحسابية: (من ١.٣٣ - ٢.٣٣ منخفضة)، و (من ٢.٣٤ إلى ٣.٦٦ متوسطة)، و (من ٣.٦٧ - ٥ مرتفعة).

#### خطوات جمع البيانات:

بعد التأكد من صدق وثبات مقياسي الدراسة قام الباحثان بحصر الجامعات المنتسبة للاتحاد الرياضي للجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من خلال موقع الاتحاد، ومن ثم الاتصال بمدراء الأنشطة

الرياضية بالجامعات وتعريفهم بهدف الدراسة وأهميتها، ومعرفة عدد المدربين والمدربات للرياضات الجماعية والفردية في كل جامعة، حيث أبدى جميعهم تعاوناً لإجراء الدراسة، وذلك بإرسال رابط أداة الدراسة لهم والمصمم من خلال برمجية (Google) لتوزيعه على العينة المستهدفة، وبعد انتهاء الفترة المحددة بلغ عدد أفراد العينة المستجيبين على الأداة (٩٠) مدرباً ومدربة من أصل (١٣٣)، تم تفرغ البيانات وجدولتها بواسطة ملف اكسل (Excel) على الحاسوب، وإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة وفقاً لأسئلة الدراسة للوصول إلى النتائج وتبويبها حسب الإجابة عن كل سؤال.

#### متغيرات الدراسة:

أولاً: **المتغيرات المستقلة** وهي: الجنس وله مستويان (ذكر، وأنثى)، وسنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات (أقل من ٥ سنوات، ومن ٦ إلى ١٠ سنوات، ومن ١١ سنة فأكثر). وجهة العمل ولها مستويان (حكومية، وخاصة)، واللعبة ولها مستويان (جماعية، وفردية).

ثانياً: **المتغيرات التابعة** وهي: استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة التحويلية، المتضمن (٥) مجالات (التأثير المثالي، والسلوكيات المثالية، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، ومقياس والسلوك الإبداعي المتضمن (٤) مجالات (الاصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات).

#### المعالجة الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS):

- ١- التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات أدواتي الدراسة.
- ٣- تحليل التباين (ANOVA) للكشف عن الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في مقياسي الدراسة الكلي تبعاً للمتغيرات الشخصية.
- ٤- اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن الفروق البعدية.
- ٥- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) للكشف عن العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى السلوك الإبداعي.

## عرض النتائج ومناقشتها:

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مدراء الأنشطة الرياضية للقيادة التحويلية من وجهة نظر مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر المدربين الرياضيين العاملين فيها، والجدول (٣) يوضح ذلك.

## المقياس الأول: مستوى ممارسة القيادة التحويلية

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية (ن=٩٠)

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	التأثير المثالي	٣.٣٣	٠.٣٦	٤	متوسطة
٢	السلوك المثالي	٣.٥٥	٠.٣٤	١	متوسطة
٣	والتحفيز الإلهامي	٣.٤٢	٠.٤٦	٣	متوسطة
٤	الاستثارة الفكرية	٣.٢٠	٠.٣٦	٥	متوسطة
٥	الاعتبارات الفردية	٣.٤٤	٠.٦٧	٢	متوسطة
	المقياس ككل	٣.٣٨	٠.٣٠	-	متوسطة

يظهر من الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣.٢٠-٣.٥٥)، حيث جاء المجال " السلوك المثالي " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة المجال " الاستثارة الفكرية " بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (٣.٣٨) وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك فجوة بين مدراء الأنشطة الرياضية والمدربين، وهناك ضعف في العلاقة وقدرة المدراء في التأثير على سلوك المدربين وقيادتهم من خلال اتباع أساليب القيادة التحويلية، واتباع بعض المدراء لأساليب تقليدية في قيادة المدربين حفاظاً على الوضع الراهن بدلاً من الأخذ بزمام المبادرة تجاه معرفة حاجات المدربين الراهنه واشباعها، وتبني أساليب قيادية تستثير قدراتهم ودوافعهم تظهر احساساً لديهم بالتمكين والثقة والحماس تجاه مهام العمل، وخلق فرص لازدهارهم وترقيتهم وزيادة مستوى أدائهم؛ الأمر الذي أظهر مستوى متوسط في استجاباتهم حول مستوى ممارسة مدراءهم لأساليب القيادة التحويلية على جميع المجالات وبدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة في دراسة (الطحاينة وعودات، ٢٠١٤)، والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة المدربين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام. واتفقت أيضاً مع النتيجة في دراسة (سعد، ٢٠٢٢)، والتي أظهرت بأن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم. وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة في دراسة ( Naidoo et al,

(2015) والتي أظهرت النتائج بأن مستوى ممارسة مدرء الرياضة العاملون في مؤسسات التعليم العالي في جنوب افريقيا لأسلوب القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، والجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات مع المقياس ككل (ن=٩٠)

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	الاصالة	3.74	0.67	١	مرتفعة
٢	الطلاقة	3.43	0.35	٢	متوسطة
٣	المرونة	3.24	0.64	٣	متوسطة
٤	الحساسية للمشكلات	3.22	0.60	٤	متوسطة
	المقياس ككل	3.41	0.45	-	متوسطة

يظهر من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣.٢٢-٣.٧٤)، حيث جاء المجال " الاصالة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة المجال " الحساسية للمشكلات " بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (٣.٤١) وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية يمتلكون قدرات وكفاءات في توليد وتوظيف أفكار إبداعية أصيلة وإضافة استراتيجيات جديدة لتحسين مستوى أداء الأنشطة الرياضية في الجامعات، إلا أن المعوقات والتحديات وبعض الاحباطات التي تواجهها بعض المدربين تحول دون توظيفهم لهذه الأفكار، منها ضعف الدعم المادي والمعنوي من قبل بعض إدارات الأنشطة الرياضية في الجامعات للمدربين والفرق الرياضية بسبب شح الموارد المالية، مما أدى إلى تدني في توسيع قاعدة الأنشطة الرياضية والمشاركات الداخلية والخارجية لمختلف الرياضات والفرق الرياضية، وانخفاض مستوى دوافع بعض المدربين في تبني التغيير وتنفيذ الحلول الإبداعية والخروج عن المألوف في أداء مهام عملهم مما أضفى عليها صفة الجمود والروتين والتكرار في طبيعة هذه المهام والادوار التي يؤديونها، وبالتالي أصبحوا أقل مرونة في توظيف أساليب جديدة في بيئة العمل وأقل حساسية للمشكلات والتحديات التي يواجهونها وتنفيذ الحلول لها، وضعف في مواكبة التغيرات والتطورات على عمل دوائر الأنشطة الرياضية وتحديث خطط وبرامج عمل ووظائف المدربين وإدارتهم. وعليه جاء مستوى استجابات المدربين على مقياس السلوك الإبداعي ككل بدرجة متوسطة. وتتفق هذه

النتيجة مع النتيجة في دراسة (سعد، ٢٠٢٢) والتي أظهرت بأن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم. واختلفت النتيجة في الدراسة الحالية مع النتيجة في دراسة أجرى (حسين وعبد الله، ٢٠٢٢)، والتي أظهرت نتائجها بأن مستوى السلوك الإبداعي لدى مدراء الأقسام الرياضية من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، واللعبة الأساسية التي تدرّبها، وجهة العمل، وسنوات الخبرة)؟

تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) للكشف عن الفروق في مستوى ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى السلوك الإبداعي ككل تبعاً لمتغيرات (الجنس، اللعبة الأساسية التي تدرّبها، جهة العمل، سنوات الخبرة)، والجدولين (٥) و (٦) يوضحان ذلك.

الجدول (٥): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للكشف عن الفروق في مستوى ممارسة القيادة التحويلية ككل تبعاً لمتغيرات (الجنس، اللعبة الأساسية التي تدرّبها، جهة العمل، سنوات الخبرة)

الأداة	المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	دلالة "F" الإحصائية
القيادة التحويلية ككل	الجنس	.147	1	.147	2.173	.145
	اللعبة الأساسية التي تدرّبها	.061	1	.061	.902	.345
	جهة العمل	.017	1	.017	.251	.618
	سنوات الخبرة	.582	2	.291	4.286	.017
	الخطأ	5.023	74	.068		
	المجموع المصحح	5.913	79			

يظهر من الجدول (٥) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في متغيرات (الجنس، اللعبة الأساسية التي تدرّبها، جهة العمل)، حيث لم تصل قيم (F) الى مستوى الدلالة الإحصائية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة القيادة التحويلية ككل تبعاً لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (٤.٢٨٦) وبدلالة إحصائية (٠.٠١٧)، وأظهرت نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) أن الفروق لصالح الفئة (من ١١ سنة فأكثر) بمتوسط حسابي (3.48) بينما كانت الفئات الأخرى أقل من ذلك، جدول (٦).

الجدول (٦): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	من ٥ سنوات فأقل	من ٦ - ١٠ سنوات	من ١١ فأكثر
سنوات الخبرة	من ٥ سنوات فأقل	3.06	-	٠.١٤-	٠.٤٢- **
	من ٦ - ١٠ سنوات	3.20		-	٠.٢٨- *
	من ١١ فأكثر	3.48			-

وقد تعزى هذه النتيجة بأن المدربين أكثر اتصالاً مع المدراء، وذلك بتبادل الآراء والمعلومات وقد يبدو أن المدراء يبدون اعتبارات للمدربين ذوي الخبرات العالية من حيث تمكينهم والثقة بهم بتفويض الصلاحيات ومشاركتهم في رسم السياسات وبناء الأهداف، والتفاعل باستثارة أفكارهم وقبولها بشكل أفضل عن غيرهم من ذوي الخبرات الأقل، على اعتبار أن الخبرة لها مكانة في المنظمات، وتمثل حسب ما أشار (Amabile, 1998) مجموعة من المسارات أو الذاكرة المعرفية التي يمكن الاعتماد عليها في اتقان الأداء والوصول الى تحقيق الأهداف، وبالتالي ينظر مدراء الأنشطة الرياضية للمدربين الأكثر خبرة ان لديهم خبرات وتطلعات وقدرات مختلفة عن غيرهم وبالتالي يتبع المدراء أساليب قيادية معهم قد تكون أكثر وقبول ورضا لديهم عن المدربين الأقل خبرة.

نتائج الفروق في مستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، واللعبة الأساسية التي تدرّبها، وجهة العمل، وسنوات الخبرة)، جدول (٧).

الجدول (٧): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للكشف عن الفروق في مستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، واللعبة الأساسية التي تدرّبها، وجهة العمل، وسنوات الخبرة)

الاداة	المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	دلالة "F" الإحصائية
مستوى السلوك الإبداعي ككل	الجنس	.135	1	.135	.696	.407
	اللعبة الأساسية التي تدرّبها	.131	1	.131	.674	.414
	جهة العمل	.005	1	.005	.025	.874
	سنوات الخبرة	1.175	2	.587	3.017	.055
	الخطأ	14.405	74	.195		
	المجموع المصحح	16.041	79			

يظهر من الجدول (٧) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى السلوك الإبداعي ككل تبعاً للمتغيرات (الجنس، اللعبة الأساسية التي تدرّبها، جهة العمل، سنوات الخبرة)، حيث لم تصل قيم "F" الى مستوى الدلالة الإحصائية.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى السلوك الإبداعي من وجهة نظر مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخراج معامل الارتباط (Correlation coefficient) في مستوى ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية. والجدول (٨) يبين ذلك.



جدول (٨): معامل الارتباط (Correlation coefficient) مستوى ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى السلوك الإبداعي لدى المدربين الرياضيين العاملين بدوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية

المجالات	-	الاصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	السلوك الإبداعي ككل
التأثير المثالي	معامل الارتباط	٠.٠٣٢	٠.٠٧٢	*٠.٢٤٣	*٠.٢٥٨	٠.١٩٣
	الدلالة الاحصائية	٠.٧٧٦	٠.٥٢٤	٠.٠٣٠	٠.٠٢١	٠.٠٨٦
السلوك المثالي	معامل الارتباط	**٠.٢٩٦	**٠.٣٤٠	**٠.٥٠٢	**٠.٥٢٥	**٠.٥٢٤
	الدلالة الاحصائية	٠.٠٠٨	٠.٠٠٢	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
والتحفيز الإلهامي	معامل الارتباط	*٠.٢٢٧	٠.١٩٣	٠.١٨٤	**٠.٣٣٤	**٠.٢٩٤
	الدلالة الاحصائية	٠.٠٤٢	٠.٠٨٧	٠.١٠٢	٠.٠٠٢	٠.٠٠٨
الاستثارة الفكرية	معامل الارتباط	**٠.٢٩٠	٠.١٣٢	*٠.٢٧٠	**٠.٤٧٠	**٠.٣٧٧
	الدلالة الاحصائية	٠.٠٠٩	٠.٢٤٤	٠.٠١٦	٠.٠٠٠	٠.٠٠١
الاعتبارات الفردية	معامل الارتباط	*٠.٥١٢	**٠.٣٩٧	٠.٠٣٨	٠.٠٩٧	**٠.٣٢٠
	الدلالة الاحصائية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٧٣٩	٠.٣٩١	٠.٠٠٤
القيادة التحويلية ككل	معامل الارتباط	**٠.٤٦٩	**٠.٣٩٨	**٠.٣٧٢	**٠.٥١٥	**٠.٥٥١
	الدلالة الاحصائية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

يظهر من الجدول (٢٣) أن معاملات الارتباط بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية ككل ومجالات السلوك الإبداعي (٠.٣٧٢ - ٠.٥١٥) وجميعها موجبة، مما يدل على وجود ارتباط موجب في مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية، وبلغ معامل الارتباط بين ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى السلوك الإبداعي ككل (٠.٥٥١) وبدلالة إحصائية (٠.٠٠٠). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن زيادة مستوى ممارسة أساليب القيادة التحويلية من قبل مدرّاء الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية يعزز من ممارسة المدربين للسلوك الإبداعي في أداء مهام العمل، وبشكل أوضح فإن سلوك المدراء في غرس قيم وثقافة ورؤية الجامعات وتحقيق هذه الرؤية يتحدد بقدراتهم على غرس مبادئ الانتماء والفخر والاحترام والاحساس بالقوة والثقة في وجدان العاملين، والهامهم من خلال تحفيزهم لتحقيق الأهداف المرسومة وتوفير احتياجاتهم ومساعدتهم في تطوير قدراتهم وتلبية طموحاتهم وتوقعاتهم، مما يؤثر إيجابياً على شعور المدربين واستنابهم للعمل بروح الفريق واختيار البدائل لتنفيذ مهام العمل وحل المشكلات من وجهات نظر وزوايا متعددة، وانعكاس ذلك على سلوك المدربين في توليد أفكار اصيلة والسعي لاستخدام أساليب غير مألوفة ووضع البدائل واستدعاء خبراتهم وتوظيف مهاراتهم لتطوير مستوى أدائهم بأسلوب ابداعي للتغلب على التحديات أو مشكلات العمل. ويمكن القول بأن توفر أساليب القيادة التحويلية في المنظمات الرياضية كإدارات الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية يمهد الطريق لتكون هذه الإدارات وأفرادها أكثر ميل ورغبة لتقديم الأفكار الإبداعية، ويتوقف ذلك أيضاً على مدى الثقة بين المدراء والتابعين والاهتمام باحتياجات العاملين وخلق الفرص لنموهم وترقيتهم وخلق الأجواء التفاعلية أو التشاركية في تحقيق أهداف الإدارات وأهداف العاملين والتي توفر أرضية مناسبة للإبداع والتنظيمي للارتقاء بمستوى الرياضات الجامعية.

وتتفق هذه النتيجة مع غالبية النتائج في الدراسات السابقة كدراسة (Sadeghi Niaraki et al, 2019) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين، ودراسة (Bosselut et al, 2020) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية التي يمارسها المدربون الرياضيون والإبداع من خلال دعم الإبداع في الرياضات الجماعية من وجهة نظر اللاعبين، ومع النتيجة في دراسة (Tatari and Saedi, 2021) والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية كبيرة بين أسلوب القيادة التحويلية لمديري المدارس والسلوك الإبداعي لمعلمي التربية البدنية، ومع النتيجة في دراسة (Alheet et al, 2021) والتي أظهرت نتائجها تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التحويلية على سلوك العمل الإبداعي لدى الموظفين الجامعيين، ومع النتيجة في دراسة (سعد، ٢٠٢٢) والتي أظهرت نتائجها وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها. ويبدو أن ممارسة أساليب القيادة التحويلية ذات أهمية على المستوى التنظيمي في المنظمات الرياضية، وترتبط بجوانب أخرى ذات أهمية، وهذا ما أظهرته النتيجة في دراسة (الطحائنة وعودات، ٢٠١٤) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي للمدرب الرياضي، ومستويات الرضا عند اللاعبين، ودراسة (Naidoo et al, 2015) التي وأظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مدراء الرياضة العاملون في مؤسسات التعليم العالي للقيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية.

#### الاستنتاجات:

- ١- إن مستوى ممارسة مدراء إدارات الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية للقيادة التحويلية لا يرتقي للمستوى المطلوب في استثارة المدربين ومشاركتهم في تبني طرق جديدة للقيام بمهام العمل، والكشف عن تطلعاتهم وتوفير احتياجاتهم لتحسين أدائهم وتطوير نقاط القوة والتمكين لديهم.
- ٢- يمتلك مدربي المنتخبات الجامعية قدرات في توليد أفكار إبداعية أصيلة وغير مألوفاً، ولكن لا يتوفر لهم البيئة المحفزة لتقديم البدائل واستدعاء خيالاتهم وتوظيف مهاراتهم في استخدام أساليب إبداعية لمواجهة التحديات ومشكلات العمل بالشكل المطلوب.
- ٣- إن مدراء الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية يتبعون أساليب قيادية أكثر تأثير وتفاعل مع المدربين ذوو الخبرات الأعلى، وهم أكثر قبول لمستوى ممارسة المدراء لأساليب القيادة التحويلية.
- ٤- إن مستوى استخدام مدراء الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية لأساليب القيادة التحويلية يحسن من مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين وخاصة مدربي الرياضات الجماعية والفردية على حد سواء.

**التوصيات:**

- ١- ضرورة تنبئ إدارات الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية لأساليب القيادة التحويلية مع العاملين وخاصة المدربين، وذلك بالنظر لقدراتهم وتطلعاتهم وتغيير احتياجاتهم، وتحفيزهم والهامهم لتحقيق الأهداف ورسالة الجامعات في تفعيل الأنشطة الرياضية والارتقاء بمستوى الرياضات الجامعية.
- ٢- ضرورة تحسين المناخ التنظيمي من قبل إدارات الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية من خلال تقديم الدعم وتحسين علاقات العمل والتواصل الفعال مع المدربين وتحفيزهم للمشاركة في تقديم أفكار ومقترحات وحلول إبداعية التي تعمل على الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية وتحقيق أهداف الجامعات في هذه الجانب.
- ٣- بناء معايير وأسس عادلة لمكافأة الجهود من قبل مدراء الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية باتباع أساليب قيادية محفزة على السلوك الإبداعي من قبل المدربين على اختلاف الجنس، والخبرة، واللعبة، والجامعة.
- ٤- عقد ورش تدريبية لتطوير قدرات المدراء والمدربين الرياضيين في الجامعات الأردنية في استخدام وتوظيف أساليب القيادة والابداع التنظيمي في العمل.

## المراجع:

١. أبو ريا، سعيد شريف. (٢٠٠٤). دور المعلمين في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الابتدائية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
٢. حسين، ايناس وعبد الله، محمد ذاكراً. (٢٠٢٢). السلوك الإبداعي لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية. مجلة الكوفة لعلوم التربية البدنية، العدد ٤، المجلد ٣. ص: ١٣٧-١٥٩.
٣. السالم، مؤيد سعيد. (٢٠٠٥). "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين"، مجلة دراسات، مجلد ٢٦، العدد (٢)، ص: ١٠٠.
٤. سعد، أحمد. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها، مجلة بحوث التربية الرياضية، المجلد ٧٢، العدد ١١٤، ص ١١٤-١٤١.
٥. سلامة، محمد وليد. (٢٠١٦). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٢(٦). ص ١٥-٥٤.
٦. الطحائية، زياد، وعودات، معين. (٢٠١٤). السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم. المنارة، المجلد ٢٠، العدد ١/ب.
7. Agarwal, U. A., Datta, S., Blake- Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international*.
8. Alheet, A., Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., & Saleh, M. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246.
9. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77-87.
10. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
11. Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
12. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Balaga, H. P. Bachler, & C. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vista* (pp. 29-50). Elmsford, NY: Pergamon.

13. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). MLQ multifactor leadership questionnaire: Technical report. Redwood City, CA: *Mindgarden*.
14. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
15. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York, NY.
16. Binyamin, G., & Carmeli, A. (2010). Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability. *Human Resource Management*, 49(6), 999-1024.
17. Bosselut, G., Guilbert, L., & Chareyre, L. (2020). Transformational leadership and creativity in sport: Examining the mediating role of support for innovation. *Journal of Sports Sciences*, 38(23), 2698-2707.
18. Burns, JM (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York.
19. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
20. Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
21. Horwitz, IB, Horwitz, SK, Daram, P, Brandt, ML, Brunicardi, FC & Awad, SS (2008). 'Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums', *The Journal of surgical research*, vol. 148, no. 1, pp. 49-59.
22. Hoerber, L., Doherty, A., Hoerber, O., & Wolfe, R. (2015). The nature of innovation in community sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(5), 518-534.
23. Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 248-265.
24. Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International journal of hospitality management*, 51, 30-41.
25. Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.

26. Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1.
27. Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005). Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity. In *Multi-level issues in strategy and methods*. Emerald Group Publishing Limited.
28. Naidoo, P., Coopoo, Y., & Surujlal, J. (2015). Perceived leadership styles of sport administrators and the relationship with organizational effectiveness management and governance. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 21(sup 1), 167-181.
29. Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65-73.
30. Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The leadership quarterly*, 15(1), 55-77.
31. Norris, EA (2005). An investigation of the leadership styles and change styles in a high-quality manufacturing organization, Ph.D. Thesis, University of Phoenix.
32. Sadeghi Niaraki, E., Naderi Nasab, M., & Ramazani Nejad, R. (2019). Relationship between transformational leadership style, creativity and organizational innovation in the field of physical education in education. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 18(44), 115-128.
33. Sagiv, L., Arieli, S., Goldenberg, J., & Goldschmidt, A. (2010). Structure and freedom in creativity: The interplay between externally imposed structure and personal cognitive style. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1086-1110.
34. Shin, S., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*. 92(6):1709-1721.
35. Simmons, A. L., & Ren, R. (2009). The influence of goal orientation and risk on creativity. *Creativity Research Journal*, 21(4), 400-408.
36. Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11, 111-121.
37. Tatari, M., & Saeidi, S. (2021). The Relationship Between Transformational Leadership Style and Innovative Behavior of Physical Education Teachers and School Principals Mediated by the Quality of Educational Services. *Research in Sport Management and Marketing*, 2(4), 42-55.

38. **Webb, K. (2007).** 'Motivating peak performance: Leadership behaviours that stimulate employee motivation and performance', *Christian Higher Education*, vol. 6, no. 1, pp. 53-71.
39. **Yukl, G. (2012).** 'Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention', *Academy of Management Perspectives*, vol. 26, no. 4, pp. 66-85.
40. **Zakinuddin, S. N. A., & Ghazali, S. H. (2019).** The Relationship between Athlete Satisfactions with Coach Management Training Program, Transformational Leadership and Sports Innovations. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 9(3), 1-8.
41. **Zhou, J., & George, J. M. (2001).** When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.

## المخلص

## القيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية

د. شافع سليمان ظلفاح

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة مدراء الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية لأساليب القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) مدرباً ومدربة، واستخدم الباحث مقياس القيادة التحويلية المعد من قبل (Avolio et al, 1995)، والمكون من أربعة أبعاد هي: (التأثير المثالي، والسلوك المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، ومقياس السلوك الإبداعي المعد من قبل الباحث والمكون من أربعة أبعاد هي: (الاصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات)، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS). أظهرت النتائج بأن مستوى ممارسة مدراء الأنشطة الرياضية لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة على المقياس ككل، ومستوى السلوك الإبداعي لدى المدربين جاء بدرجة متوسطة على المقياس ككل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة المدراء لأساليب القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح الفئة من (١) سنة فأكثر، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث ضرورة ممارسة مدراء الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية لأساليب القيادة التحويلية مع العاملين لتحفيزهم بتقديم أفكار وحلول إبداعية لمواجهة تحديات العمل لتحقيق رؤية الجامعات في الارتقاء بمستوى الرياضات الجامعية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، السلوك الإبداعي، مدربي المنتخبات الجامعية.



## Abstract

### **Transformational leadership and its Relationship with creative behaviour Among coaches of sports teams in Jordanian Universities Shafe' Suleiman Telfah**

The study aimed at investigating sports activities directors practice Level of Transformational Leadership in Jordanian Universities and its Relationship with creative behaviour Among coaches of sports teams in Jordanian Universities Viewpoint. The researcher used the descriptive approach. The study sample consisted of (90) male and female coaches. Data was collected through the use of an Transformational leadership scale which was adopted from (Avolio et al, 1995) includes five dimensions (Influence Idealized, Idealized Behaviors, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration) and creative behaviour scale which was adopted from researcher includes fore dimensions (Originality, Fluency, Flexibility, Sensitivity to problems). To analyze the data (SPSS) Statistics were used. The results indicated that the sports activities directors practice Level of Transformational Leadership in Jordanian Universities was moderate on the scale as a whole and Level of creative behaviour Among coaches was moderate on the scale as a whole, there are statistically significant differences on the level of sports activities directors practice Transformational Leadership in Jordanian Universities attributed to the experience in favor of (11) years and over. There was also positive correlation between the level of Transformational Leadership practice with creative behaviour Among coaches of sports teams in Jordanian Universities. According to the results of the study the researchers recommend to necessity sports activities directors practice transformational leadership styles with employees to motivate them by providing creative ideas and solutions to meet work challenges to achieve the universities' vision of raising the level of university sports.

**Keywords:** transformational leadership, creative behavior, University teams coaches.