

مدى توافر مهارات القيادة التحويلية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين

م.مي علي عباس/جامعة بغداد

م.د.منى حيدر/جامعة بغداد

الخلاصة

مدى توافر مهارات القيادة التحويلية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين.

يتضمن البحث الحالي مهارات القيادة التحويلية بمجالاتها الخمسة وهي(الخطاب التحويلي لدى الرئيس، العمل الجماعي التعاوني، مهارة تعديل السلوك بالقيم، استخلاص مهام الرؤية المشتركة، مهارة التفهم والاعتذار)، حيث تم بناء مقياس وفق هذه المجالات الخمسة، وتم تطبيقه على عينة من اساتذة جامعة بغداد، والتي بلغت (٤٢٤) تدريسي وتدرسية، وقد وجدت الدراسة توافر مهارات القيادة التحويلية ولصالح الاناث.

مشكلة البحث

لقد خلق الله سبحانه وتعالى الانسان وكرمه على جميع مخلوقاته بأن جعله خليفة في الارض مسؤولاً عنها وقائداً يرفع امورها ويصلحها، ويلقي ذلك على القادة والمربين مسؤوليات كبيرة من الصعب تحديدها او الاشارة اليها، وتعتبر القيادة من اهم الموضوعات اثارة في علم الادارة فالقيادة الادارية اصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، و القيادة التربوية تُعدّ جوهر العمل الاداري لانها تمثل عاملاً مهماً في نجاح او فشل الادارة التعليمية لما لها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، ولقد ذهب كثير من علماء الادارة الى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الادارية وقلبها النابض والادارة اكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كاداة محركة لتحقيق اهدافها (الكردي، ٢٠٠٤، ٤١)، بل ان الكثير من علماء الادارة يرون ان الادارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الاول وقدره على التأثير في الاخرين وحفزهم لانجاز اهداف المؤسسة التربوية ولولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالقيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التعليمية الى الامام مع مراعاة ان العصر الحالي عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات تتطلب هندسة العلاقات فضلاً عن هندسة العمليات وهذا ما يفرض تحديداً رئيساً يتمثل بتطوير القيادة التعليمية ضمن اطار فكري حديث يراعي قابلية الادارة للتعلم والتطوير واعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته بما يمكنها من ادارة مؤسسات المستقبل بكفاية و فاعلية (جرادات ومنى ، ٢٠٠٠ ، ٧)، ونظراً لاهمية المدير ودوره القيادي في تطوير العملية التربوية وتحقيق اهدافه لذا فقد تعددت مهامه ومسؤولياته الادارية والفنية والاجتماعية فهو اداري وفني مع تزايد الدور التربوي فلا بد من ان يجعل العمل يسير بنظام وفق خطة معدة مسبقاً ومحددة الاهداف جيداً ومستندة الى الاسس العلمية للتخطيط (عقيلان ، ١٩٩٠ ، ٢٩٣)، ولعل ظهور القيادة التحويلية

Leadership Transformational أثناء عقد الثمانينيات من القرن الماضي يعد مثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الاكاديمي لتحقيق الفاعلية في اداء المنظمات وتحتل اهمية في اصلاح المؤسسات التربوية وتطوير الاداء فيها ،ومن خلال عمل الباحثان في الميدان التربوي وما ينتج عن بعض الاساليب القيادية الممارسة من قبل بعض رؤساء الاقسام من عدم تحقيق الاهداف المرسومة بالشكل المطلوب من خلال التعامل مع اعضاء هيئة التدريس والطلاب وجدوا الاستفادة من قيادة تؤمن بأن الطريق الى النجاح والتميز يحتاج الى عملية تكيف مستمر مع التغيرات الخارجية وانسجام وتوافق ووضوح رؤية داخلية وهذه القيادة تعرف بالقيادة التحويلية ذات النزعة الهادفة النقل المنظمة من الوضع القائم الى الوضع المنشود بطريقة منظمة وهادفة و محسوبة تقوم على اساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها الى واقع ملموس .وحتى تستطيع المؤسسات والمنظمات تحقيق النجاح فلا بد ان تولي قيادتها اشخاصا لهم صفات وخصائص معينة ولديهم قدرات ومهارات متميزة ويؤمنون بأهمية احداث التغيير المطلوب ويستلزم ذلك ان يكون لدى القادة رؤية واضحة لما يحمله المستقبل (ابو النصر ، ٢٠٠٩ ، ٢١) ، وتحاول هذه الدراسة ان تكشف عن مدى توافر مهارات القيادة التحويلية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد .

اهمية الدراسة :- تتضح اهمية الدراسة مما تضيفه من معرفة نظرية وتطبيقية تشكل وحدة متكاملة تمكنا من الفهم الافضل وذلك من خلال : ١- تتبع اهمية الدراسة من اهمية الدور القيادي وتأثيره على اداء المنظمات بقائها واستمرارها. ٢- الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الاقسام لمهارات القيادة التحويلية ٣- تزداد اهمية البحث في تناوله لمتغير قلما تناولته البحوث النفسية وهو القيادة التحويلية وماتحظى به من اهمية كبيرة في جميع المجالات ٤- التوصل الى مجموعة من التوصيات والمقترحات اللازمة لتحسين اداء رؤساء الاقسام ٥- اهمية مهارات القيادة التحويلية في تطوير مستقبل الاداء القيادي لرؤساء الاقسام ٦- لم تتطرق الدراسات السابقة الى مهارات القيادة التحويلية. اسلوب القيادة التحويلية افضل الاساليب الادارية التي ترتقي بالعاملين وتسمو بهم في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية مما جعل هذا الفن الاداري مطلبا ملحا في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على مجال التربية والتعليم حيث ان هذا النمط من القيادة يتفاعل من خلال عدة مقومات محفزة نحو الاداء النوعي على المستوى المؤسسي (العمر ، ٢٠٠٩ ، ٣) اهداف البحث :- ١- بناء مقياس لمهارات القيادة التحويلية .

٢ - تحديد درجة ممارسة رؤساء الاقسام لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر التدريسيين .
حدود البحث :- يتحدد البحث الحالي باعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد للعام الدراسي (٢٠١٣ - ٢٠١٤)

تحديد المصطلحات

- ١ - المهارة عرفها (ابو حطب ١٩٩٤) بأنها درجة الكفاءة والجودة في الاداء (ابو حطب وصادق , ١٩٩٤ , ٦٥٧)
- ٢ - تعريف الاغا (١٩٩٧) بأنها المقدرة على احداث اثر مقصود على نحو متسق وبدقة مع السرعة و الاقتصاد في الفعل (الاغا , ١٩٩٧ , ١٧٧) .
- وتعرف الباحثان المهارة اجرائياً بأنها درجة كفاءة وجودة الاداء التي يمتلكها رؤساء الاقسام لقيادة الطاقات البشرية وتوجيهها نحو الهدف .
- القيادة وعرفها كل من :
- ١ - تعريف مصطفى (٢٠٠٢) بأنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين الى رفع كل منهما الاخر الى اعلى مستويات الدفاعية والاخلاق (مصطفى , ٢٠٠٢ , ١٦٦)
- ٢ - تعريف السويدان (٢٠٠٣) بأنها عملية تحريك الناس نحو الهدف (السويدان , ٢٠٠٣ , ٤٠)
- ٣ - مؤتمن (٢٠٠٤) بأنها قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الاهداف المنشودة للتغيير , من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (مؤتمن , ٢٠٠٤ , ٤٥)
- وتعرف الباحثان القيادة اجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها رؤساء القسم تبين مدى مقدرتهم على تحريك اعضاء الهيئة التدريسية في الاتقان والانجاز والتفاعل .
- ٣ - القيادة التحويلية وعرفها كل من :
- ١-بيرنز (٢٠٠٦) بأنها نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله الى الوصول الى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الافراد التابعين له ثم يعمل على اشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود (العتيبي , ٢٠٠٦ , ٦)
- ٢-عرفها حسن (١٩٩٥) بأنها زيادة مقدرة المنظمة التربوية على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين (حسن , ١٩٩٥ , ٤٣)
- ٣-عرفها العامري (٢٠٠٢) بأنها القيادة التي تركز على الاهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير الانظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية (العامري , ٢٠٠٢ , ٧)
- ٤-وعرفها الحربي (٢٠٠٧) بأنها مقدرة القائد التربوي على استثارة افراد جماعته في داخل المؤسسة التعليمية وزيادة مقدرتها على التحسين المستمر من خلال الاهتمام بتنمية اعضاء هيئة التدريس ورفع مستواهم من خلال الانجاز والتنمية الذاتية . (الحربي , ٢٠٠٧ , ١٢٨)
- وتعرف الباحثان القيادة التحويلية اجرائياً بأنها مقدرة رؤساء الاقسام على مخاطبة العاملين معهم بلغة تنطلق من تقدير نواتهم لتحريكهم كفريق عمل متعاون نحو رؤية مستقبلية مشتركة يقودون بها المؤسسة التعليمية بغرض احداث تغيرات جذرية داخل المؤسسة التعليمية.

٤ - مهارة القيادة التحويلية وعرفها

الحريري (٢٠٠٨) بأنها المهارة القيادية المرتبطة بالعلاقات الانسانية وتتضمن المقدرة على تنسيق الجهود , خلق روح العمل الجماعي بين المرؤوسين , مما يتطلب الفهم المتبادل بين القائد ومرؤوسيه , ومعرفته لارائهم وميولهم واتجاهاتهم , وفهم مشاعرهم والثقة بهم واشباع حاجاتهم , وافساح المجال لابرار روح الابتكار والمبادرة لديهم (الحريري , ٢٠٠٨ , ٥٩-٦٠)
وتعرف الباحثتان مهارة القيادة التحويلية اجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها رؤساء الاقسام من خلال اجابات المفحوصين على فقرات مقياس مهارة القيادة التحويلية .

الفصل الثاني(الاطار النظري والدراسات السابقة)

نشأة القيادة التحويلية :- في عام ١٩٧٨ ظهر اول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الامريكي (بيرنز Burnes) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كأضافات واسهامات الى اعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء , ففي عام ١٩٨٥ قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالاضافة الى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة (المخلافي , ٢٠٠٧ , ٢٨٦) , ويعود الفضل في ظهور القيادة التحويلية في التربية الى اعمال سيرجيوفاني (Sergiovanni) التي امتدت من عام ١٩٨٤ الى عام ١٩٩٠ (Gurr , ١٩٩٦ , ٣٤).

ان القيادة التحويلية هي قيادة الناس والاتباع بالتحكم في قناعاتهم و توجيهها نحو الهدف فهي قيادة بلا اجبار وبلا حاجة لاستمداد القوة من سلطة خارجية بل هي تربية الضمير الداخلي على القيم العليا وغرسها داخلها لتتحرك بها , فيجب على القائد ليغير قناعات الاتباع ان يكون قدوة في نفسه واخلاقه ومبادئه والمطلوب من القائد ان يعلن للاخرين عن مبادئه واخلاقه ليقتنعهم بها , اي ان يتمثل قدوة امامهم .وقد اشار القرآن الكريم الى ذلك على لسان نبي الله شعيب (ع) في سورة هود (وما أريد أن أخالفكم الى ما أنهاكم عنه ان اريد الا الاصلاح ما استطعت وما توفيقي الا بالله عليه توكلت واليه أنيب) (سورة هود اية ٨٨)

فهذا النبي القائد لهم لم يدع الى القيم العليا والخلق الحسنة قبل ان يطبقها على نفسه حتى لا يكون ممن يأمرون الناس بالبر وينسون انفسهم فقد كبر مقتاً عند الله ان تقولوا ما لا تفعلون كما في سورة البقرة (اية ٤٤) والصف (اية ٣) .

مهارات القيادة التحويلية :- سنتناول مهارات القيادة التحويلية وهي صلب هذه الدراسة , حيث ان أي نمط قيادي اذا تم تحليله الى مجموعة من المهارات تيسر بعد ذلك قياسه , وعلى حد علم الباحثتان - لم تعثران على حقيبة تدريبية كاملة لمهارات القيادة التحويلية.

القيادة التحويلية :- استخلصت الباحثتان خمس مهارات للقيادة التحويلية باعتبارها المهارات الاساسية والجامعة لاكثر من صفة لتكون هذه المهارة بمثابة الجذور والاصول التي تنبثق عنها المهارات

التحويلية ولا تقتصر على تلك الصفات التحويلية التي سيتم استنباطها فحسب بل تشمل الصفات والممارسات والخصائص التحويلية وتشمل :-

١- استخلاص مهارة الخطاب التحويلي :- أي القدرة على التواصل الفعال مع اعضاء هيئة التدريس تواصلاً مبنياً على الاحترام والتقدير والثقة وصدق المشاعر تجاههم وتؤكد مهارة الخطاب التحويلي على مقدرة القائد التحويلي على ديمومة المحافظة على استمراره دائماً.

٢- استخلاص مهارة العمل الجماعي التعاوني :- وتتضمن الحضور الواضح بين العاملين من خلال المشاركة البدنية الفاعلة في حل مشكلاتهم واشتراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع منح الاستقلالية في التنفيذ ورفع مستوى العاملين في الانجاز والتعزيز والمساواة ومقدرته على قيادة فريق العمل نحو تحقيق الاهداف بمجموعهم المتعاون مع بعضه.

٣- استخلاص مهارة تعديل السلوك بالقيم :- وتتمثل بتوجيههم بالقيم والسعي لغرسها لدى المرؤسين ودمجها مع بعض سمات القائد التحويلي مثل النصح والاقناع والعقلانية وحل المشاكل والابداع ينتج عنها تعديل السلوك غير المرغوب وذلك من خلال الاقناع بالقيم التي تعدله وتوجهه وبالتالي فإن مقدرة القائد على امتلاك القيم الداخليه ثم التسويق لها والدعوة اليها بعد الزام نفسه بها ثم تحويلها الى محك معياري تقيس الجميع عليها عمله ومن ثم تعديل السلوك وفق تلك القيم .

٤- استخلاص مهارة الهام الرؤية المشتركة :- ان امتلاك القائد للرؤية المستقبلية يجعل رؤيته جزءاً مهماً من الاهداف التي سيسعى لجعلها موضوع التعاون من كل اعضاء الفريق ولن تكون الرؤية كذلك الا اذا حولها الى رؤية مشتركة يجمع عليها الفريق ليتبناها ومن هنا اكتسبت صفة الرؤية المشتركة وهذا هو المعنى العميق للصفة الخامسة وهي استخدام استراتيجية خلاقه ومبدعة لتحقيق الاهداف المشتركة وذلك بتحويلها الى هدف تعاوني لفريق عمل متعاون فتكون مهارة الهام الرؤية المشتركة لدى القائد التحويلي هي مقدرته على تحويل رؤيته المستقبلية الناجحة الى رؤية فريقية جماعية يتعاون الجميع لتحقيقها.

٥- استخلاص مهارة التفهم والاعذار: يجب ان يمتلك القائد التحويلي التفهم والاعتذار والتفهم هو التقمص العاطفي وهو احد عمليات الذكاء الوجداني وهذا التفهم سيبنى عليه فك رموز بعض المواقف والاشياء والسلوكيات التي ستبقى غامضة لدى القائد اذا لم يدخل معنى التقمص وهو التفهم للموقف كما لو كان هو الشخص المفقود ومهارة القائد التحويلي في هذا الجانب تتمثل في حرصه على المتابعة الشخصية لابعاد وحياة التابعين معه والاستماع لمشكلاتهم وفهم ظروفهم بدقة وموضوعية. (الرقب، ٢٠١٠، ١٩)

خصائص القائد التحويلي :- لكي يستطيع القائد التغيير وتحويل مؤسسته نحو الافضل فانه ينبغي عليه ان يحوز على عدد من الخصائص وهي :-

١ - صاحب رؤية مستقبلية :- يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب ان تبلغه الادارة التعليمية مستقبلاً وكيف تبلغه .

- ٢ - متمكن في الاتصال :- قدرته على مخاطبة المرؤسين والعاملين على قدر عقولهم وفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية .
- ٣ - ذو مصداقية :- ايمان التابعين بنزاهته واستقامته
- ٤ - ذو طاقة كبيرة :- فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم . (مصطفى , ١٩٩٤ , ٤٤)
- وظائف القائد التحويلي :- حدد ستب (٢٠٠١) وظائف القائد التحويلية في ما يلي
- ١ - يدير التنافس :- أي ادارة العمليات المتعلقة بانشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية .
- ٢ - يشرف على ادارة التغيير :- وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الاهداف .
- ٣ - كيف المنظمة مع التوجيه العالمي :- ولتحقيق ذلك على القائد ان يقوم بوضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلائم مع التوجه العالمي .
- ٤ - يدير التعليم والتدريب المستمر :- وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها .
- ٥ - يشرف على ادارة المفاجآت :- اذا على القيادة التحويلية ان تنمي قدرتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات لاسيما في الاوضاع غير المستقرة .
- ٦ - يدير الفرق العالمي :- يجب على القائد ان يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي . المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الادارية فضلاً عن ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية . (ستيب , ٢٠٠١)
- الدراسات السابقة :-

١ - دراسة (٢٠٠٨) Limsila&ogunlana

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الكفاءات الشخصية ونمط القيادة التحويلية . وتم قياس الكفاءات الشخصية بمقياس تطور الكفاءة لمدير المشروع وتصميم استبانة خاصة لنمط القيادة التحويلية وظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين الكفاءات الشخصية ومدى امتلاك معالم القيادة التحويلية .

٢ - دراسة العمري (٢٠٠٤)

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ ادارة الجودة الشاملة - واعتمد الباحث على استبانة طورها بنفسه وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين خصائص القيادة التحويلية مع ادارة الجودة الشاملة .

٣ - دراسة العمر (٢٠٠٩)

"هدفت الدراسة الى معرفة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لاعضاء هيئة التدريس في جامعة الامام محمد بن مسعود الاسلامية "تم تصميم استبانة مشتملة على (٩٥) عبارة وبلغت عينة الدراسة (١٤٣) عضواً من اعضاء الهيئة التدريسية وتوصلت الدراسة الى ان ممارسة رؤساء الاقسام للقيادة التحويلية حصلت على موافقة الاعضاء بدرجة كبيرة وترتبط بعلاقة ايجابية مع الروح المعنوية لاعضاء هيئة التدريس .

الفصل الثالث: يتضمن هذا الفصل تحديد مجتمع البحث واعطاء وصفا له واختيار عينة ممثلة للمجتمع، كما يتضمن تحديد المنطلقات النظرية التي استندت اليها الباحثان لبناء المقياس وتحديد مكوناته واعداد فقراته واجراء التحليلات الاحصائية.

اولا:مجتمع البحث:يشمل تدريسيي جامعة بغداد للعام الدراسي (٢٠١٣-٢٠١٤) والبالغ عددهم(٤٨٤٩) تدريسي وتدرسيية وكما موضح في الجدول(١)

جدول (١) يوضح مجتمع البحث.

الجنس	العدد
الذكور	٢٢٤٩
الاناث	٢٦٠٠
المجموع	٤٨٤٩

ثانيا: عينة البحث: يعني جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث ويعتمد حجم العينة على مدى التجانس في متغيرات البحث ،فكلما كان التجانس اكبر قل حجم العينة(لمح، ٢١٩-١٣١، ٢٠٠٠) وقد تم اختيار العينة البحث بطريقة عشوائية بشكل يتناسب مع اعداد مجتمع البحث وقد بلغت العينة (٣٠٠) تدريسي وتدرسيية، والجدول(٢) يوضح ذلك.

جدول(٢) يوضح توزيع افراد العينة.

الجنس	العدد
ذكور	١٥٨
اناث	١٤٢
المجموع	٣٠٠ ٣٠٠ ٤٣

اداة البحث:- لغرض تحقيق اهداف البحث الحالي فقد تم بناء مقياس لمهارات القيادة التحويلية وكما يأتي:مقياس مهارات القيادة التحويلية: لأجل بناء المقياس كان لابد من تحديد المنطلقات النظرية التي استندت اليها الباحثان لتحديد مهارات القيادة التحويلية، اذ ان عملية بناء المقياس يجب ان تمر بخطوات عدة وهي: تحديد مجالات القياس، ثم صياغة الفقرات لكل مجال ثم تطبيق الفقرات على عينة من مجتمع البحث واخيرا اجراء تحليل الفقرات عن طريق تطبيقه على عينة البحث.

(١١٩-١١٨ ، ١٩٧٩ ، Allen&Yen) عن طريق اطلاع الباحثان على ادبيات البحث فقد وجدت

خمسة مجالات لمهارات القيادة التحويلية وهي (الخطاب التحويلي لدى المدير، العمل الجماعي التعاوني، مهارات تعديل السلوك بالقيم، استخلاص مهام الرؤية المشتركة، مهارة التفهم والاعتذار) ومن خلال هذه المهارات تمكنت الباحثتان من صياغة فقرات المقياس وعددها (٢٥) فقرة .

صدق المقياس:- يعد الصدق من المقومات الأساسية التي ينبغي ان تتوافر في أداة البحث ،فأداة البحث تعد صادقة عندما تقيس ماوضعت لقياسه(الزويبي، ١٩٨١، ٣٩) ويذكر ايبيل ان افضل طريقة للتأكد من الصدق الظاهري للمقياس في عرض فقراته على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها في قياس الخاصية المراد قياسها(١٤٨، ١٩٧٢، Ebel)، وبناءا على ذلك عرض المقياس بصورته الاولية ملحق (٢) على مجموعة من الخبراء ملحق (١) من المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية، وقد حازت جميع الفقرات على قبول المحكمين سوى تعديل بعض الكلمات وبذلك فقد تكون المقياس من (٢٥) فقرة لكل مجال (٥) فقرات.

تمييز الفقرات Item Discrimination: وقد تم التحقق من ذلك من خلال استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس ،وقد طبق على عينة مكونة من (١٢٥) تدريسي وتدرسية ،ويرى نانلي Nunnally ان كل فقرة من فقرات المقياس يجب ان يقابلها (٥) افراد في اقل تقدير (٢٦٠، ١٩٦٧، Nunnallym) وبعد تصحيح اجابات التدريسيين تم ترتيب الدرجات الكلية التي حصلوا عليها من اعلى درجة الى اوطأ درجة وأختير نسبة (٢٧%) العليا والدنيا من الدرجات لتمثل المجموعتين المتطرفتين وبلغت عدد الافراد في المجموعتين (٣٣) مستجيب، وقد اثبتت النتائج ان جميع الفقرات كانت دالة لان القيمة التائية المحسوبة اكبر من القيمة التائية الجدولية (٢) عند مستوى دلالة (٥.٠) وبدرجة حرية (٦٢) والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) يوضح تمييز فقرات مقياس المهارات التحويلية.

ت	القيمة التائية	معامل الارتباط	ت	القيمة التائية	معامل الارتباط	ت	القيمة التائية	معامل الارتباط
١	٢٠٨٧١	٠.٣١٣	١٠	٢٠٧٣٢	٠.٣٠٢	١٩	٤٠٥٦٨	٠.٣٥٩
٢	٤٠٩٣٨	٠.٣٨١	١١	١٠٧٨٢	٠.١٧٦	٢٠	٤٠١١٦	٠.٣٨٥
٣	٢٠٩١٥	٠.٢٦٨	١٢	٠.١٥٢	٠.٠٤٦	٢١	٢٠٤٥١	٠.٢٨٣
٤	٣٠٣٦٢	٠.٣٢٤	١٣	٢٠٠٩٣	٠.٢٠١	٢٢	٢٠٦٤١	٠.١٨٨
٥	٤٠٤٢٤	٠.٣٤٠	١٤	٢٠٤٤٨	٠.٢١٥	٢٣	١٠٠٦٢	٠.٠٨٨
٦	٢٠١٤٤	٠.١٨٩	١٥	٢٠٨٦١	٠.٢٠٨	٢٤	٣٠٩٠٦	٠.٣٣٥
٧	٢٠٣٥٧	٠.٢٦٨	١٦	٤٠٧٨٦	٠.٤٢٨	٢٥	٢٠٤٤٦	٠.٣٠٣
٨	٣٠٣٤٧	٠.٣٤٣	١٧	٥٥٠	٠.٣٧٢			
٩	٣٠٣٦٢	٠.٣٢٤	١٨	٥٠٧٥٧	٠.٤٧٧			

ب- علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس:- تم استخراج علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس بأستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد تبين ان جميع الفقرات كانت دالة لان القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية لمعامل الارتباط البالغة (٠.٨٧١) عند مستوى (٠.٠٥) بدرجة حرية (١١٨) وكما موضح في الجدول (٦).

ثبات المقياس:- **Scale Reliability** يقصد بثبات المقياس درجة استقراره اذا طبق لاكثر من مرة بفواصل زمني مناسب (احمد، ١٩٨١، ٢١٩) ولأجل التحقق من ثبات المقياس استخدمت الباحثان في حساب الثبات ما يأتي: ١- طريقة الفا كرونباخ **Cronbach Alpha** بتطبيق معادلة الفا كرونباخ بلغ معامل ثبات المقياس (٠.٨٥) ويشير الاحصائيون بأن مثل هذه المقاييس يمكن الركون اليها اذا كان معامل ثباتها (٠.٧٥) فأكثر. (Mehrens and Lehman, ١٩٧٣, ٥٧٠).

٢- طريقة التجزئة النصفية: وتم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين معدل الفقرات الفردية ومعدل الفقرات الزوجية وتم تصحيح تلك المعاملات بأستخدام معادلة سبيرمان براون حيث بلغ (٠.٩١). تطبيق اداة البحث: قامت الباحثان باعداد تعليمات المقياس ووضحتا للمستجيبين بعدم ذكر الاسم، وقدمت الباحثان الاستبيان الى عينة بلغت (٣٠٠) تدريسي وتدرسية، وقد اوضحت الباحثان ان الغرض من البحث هو لاغراض البحث العلمي فقط.

الوسائل الاحصائية: ١- الاختبار التائي **t-test** لاستخراج القوة التمييزية لفقرات المقياس.

٢- معادلة ارتباط بيرسون لايجاد العلاقة بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس.

٣- معادلة سبيرمان -براون استخدمت في تصحيح معامل الثبات .

٤- معادلة الفا كرونباخ استخدمت لايجاد ثبات المقياس بطريقة الاتساق الداخلي.

الفصل الرابع: يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصل اليها البحث.

الهدف الاول: بناء مقياس لمهارات القيادة التحويلية وقد تحقق هذا الهدف.

الهدف الثاني: تحديد درجة ممارسة رؤساء الاقسام لمهارات القيادة التحويلية. وتحققا لذلك استخدم

الاختبار التائي لعينة واحدة (**t-test**) واظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي للعينة بلغ (٢٨٧ و ٢٨٧) وانحراف معياري مقداره (١٢ و ٥٧) وبلغت القيمة التائية المحسوبة (٨ و ٣٧٧) وهي اكبر من الجدولية

البالغة (٣ و ٢٩١) عند مستوى دلالة (٠ و ٠٠١) وبدرجة حرية (٢٢٩) والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات مهارات القيادة التحويلية.

مستوى الدلالة	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة
	الجدولية	المحسوبة			
٠.٠٠١	٣ و ٢٩١	٨ و ٣٧٧	١٢ و ٥٧	٢٨٧ و ٢٨٧	٣٠٠

وهذا يدل على ان اساتذة جامعة بغداد يتسمون بوجود مهارات القيادة التحويلية لديهم .

المقترحات

١- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية يتضمن الجنس والتخصص واللقب العلمي .

٢- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية تتضمن عينة عمداء الكليات.

Abstract: Leadership skills in boos department in collages of Baghdad University from staff point of view

This research included recent skills of transformed leadership ,its five aspect and they are(transformed,speech of boos,chorus co-operative work,behavior adjustment of values,common view point,understanding,and apologizing)Thescale is being made for these five aspects and it done on sample of Baghdad university staff and the sample consist of(٤٢٤)teacher of both genders.The study found out existence of transformedskills of leadership for girls .

المصادر:

- ١- الكردي، احمد (٢٠٠٤) الادارة المدرسية الحديثة، عالم الكتاب، ط١، القاهرة.
- ٢- الاغا، احسان (١٩٩٧) البحث التربوي - عناصره ومناهجه وادواته، ط١، مطبعة قداد، غزة.
- ٣- العامري، احمد بن سالم (٢٠٠٢) القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية لأراء الموظفين، بحث ترقية محكم، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الادارية.
- ٤- جرادات، عزت ومنى عماد الدين (٢٠٠٠) التجارب العالمية المتميزة في الادارة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- ٥- سميث، ستب (٢٠٠١) ادارة التغيير، مكتبة الشقري، الرياض.
- ٦- العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٦) دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الاداري الثالث ومتطلبات التطوير في العمل الاداري، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، جدة.
- ٧- الزويجي، عبد الجليل ابراهيم وآخرون (١٩٨١) الاختبارات والمقاييس النفسية، جامعة الموصل، بغداد.
- ٨- ابو حطب، فؤاد وصادق، امال (١٩٩٤) علم النفس التربوي، ط٤، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- ٩- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٧) التنمية المهنية للقيادات التربوية لادارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، عدد ١٥.
- ١٠- الحريري، رافدة عمر (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، ط١، دار الفكر، عمان.
- ١١- احمد، محمد عبد السلام (١٩٨١) القياس والتقويم النفسي، القاهرة، دار النهضة المصرية.
- ١٢- ابو النصر، مدحت (٢٠٠٩) قادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- ١٣- العمران، محمد سالم وآخرون (٢٠٠٩) مدى ممارسة مديري المدارس ومديرياتها في محافظة الطفيلة لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية - العدد الثالث.
- ١٤- عقيلان، محمد موسى (١٩٩٠) التخطيط مهمة اساسية من مهام مدير المدرسة، مجلة الملك سعود، العلوم التربوية، الرياض.
- ١٥- مؤتمن، منى (٢٠٠٤) قيادة التغيير في المؤسسة التربوية، بحث ترقية محكم، وزارة التربية الاردنية.
- ١٦- السويدان، طارق محمد (٢٠٠٣) صناعة القائد، ط٢، مكتبة جريب.
- ١٧- حسن، ماهر محمد صالح (٢٠٠٤) القيادة اساليب ونظريات مفاهيم، دار الكندي، عمان - الاردن.
- ١٨- مؤتمن، منى (١٩٩٥) ادارة التغيير: جوهر عملية التنمية الادارية، رسالة المعلم، مجلد ٣٦، عدد ٤.
- ١٩- المخلافي، محمد سرحان (٢٠٠٧) القيادة لفاعلية وادارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، شارع بيروت، الكويت.
- ٢٠- الرقب، محمد صادق (٢٠١٠) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر بغزة.
- ٢١- مصطفى، صلاح عبد الحميد (١٩٩٤) الادارة التعليمية في ضوء الفكر الاداري المعاصر، دار المريخ، الرياض.

٢٢- Allen, M J and Yen, wm (١٩٧٩), Introduction to measurement theory, California: Brook/Cole.

٢٣- Burnes, G.M. (١٩٧٨): Leadership, Newyork, Harper Row cohen, w.a (١٩٩٠): The Art of leader. Englewood cliffs NJ. prentice hall.

٢٤- Ebel, Robert, (١٩٧٢), Essentials of educational measurement, Nspremtic hall inc.

٢٥ Gurr, D. (١٩٩٦): On conceptualizing school leadership time to transformation leadership leading and managing