

تقويم القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أسلوب التمكين لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

الاستاذة المساعد الدكتور

وردة علي عباس

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات - جامعة بغداد

الاستاذة المساعد الدكتور

سندس موسى جواد

مستخلص البحث

هدف البحث إلى تحديد مستويات معيارية للقيادات التحويلية ومستوى التمكين لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة والتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى التمكين لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات مع تقويم القيادة التحويلية ومستوى التمكين لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع البحث على عمداء كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية / الجامعة المستنصرية وجامعة بغداد وجامعة ديالى والبالغ عددهم (16) حيث تم استبعاد عميد واحد فقط للتجربة الاستطلاعية، واستنتجا أن لقياده التحويلية علاقة طردية مع مستوى التمكين للعمداء مما ينعكس على العمل للمرؤوسين مستوى التمكين يجعل المرؤوسين قادرين على العمل الفعال لقياده التحويلية تعطي الاستقلاليه بالعمل لكل من القائد والمرؤوس وزيادة الوعي للمرؤوسين من خلال العمل المشترك بين القائد والمرؤوس، وأوصوا بضرورة العمل بمبدأ المشاركة في العمل لكل من القائد والمرؤوس، وممارسة هذه النوع من القيادات وتشجيعه في المؤسسات التعليمية التابعه لوزارة التربية، وتطبيق هذه المقاييس على تدريبي الفرق الرياضيه للحصول على نتائج أفضل.



The Evaluation of Transformational Leadership and Its Relationship to the Level of Empowerment of the Deans of Colleges of Physical Education and Sports Sciences

Assist. Prof. Dr. Sundis Musa Jwad

Assist. Prof. Dr. Wardah Ali Abbas

College of Physical Education and Sports Sciences for Girls-University of Baghdad

Abstract

The aim of the research was to determine the standard levels of the transformational leaderships, and the level of empowerment of the deans of the colleges of physical education and sports sciences. It also aims at identifying the relationship between the transformational leadership and the level of empowerment of the deans of the colleges of physical education and sports science for girls in addition to the evaluation of the transformational leadership and the level of empowerment of the deans of colleges of physical education and sports science. The researchers used the analytical descriptive approach. The research community included the deans of the colleges of physical education and sports science/ Mustansiriya University, University of Baghdad, and University of Diyala, and their number was (16) deans where only one dean was excluded to the pilot experiment.

The researchers concluded that the transformational leadership has a direct relationship with the level of empowerment of the deans which has its effect on the work of the subordinates. The level of empowerment makes the subordinates able to work effectively. The transformational leadership gives independence in the work for both the leader and the subordinate, and raising the awareness for the subordinate through the joint work between the leader and the subordinate. They recommended the need to work on the principle of participation in the work of both the leader and the subordinate, and the practice of this type of leaderships and encouraging it in the educational institutions of the Ministry of Education, and the application of these measurements on the coaches of the sports teams to get better results.



الباب الأول

1- التعريف بالبحث:

1-1 مقدمة البحث وأهميته:

شهدت السنوات الاخيرة تطورات هائلة على ادارة الموارد البشرية واهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين والمهتمين بقضية الموارد البشرية على المستوى الدولي وخاصة في ظل المتغيرات المتزايدة والمصاحبة للمنافسة العالمية حيث تفتقد معظم المنظمات إلى الاهتمام بالمفاهيم الادارية لتحقيق التميز والنجاح.

أن مسؤولية القيادات الادارية بأنواعها المختلفة عن فشل ونجاح المنظمات ومن هذه القيادات واصبح الاهتمام بالإنسان وتوجيهه اكثر من الاهتمام بالمستوى المالي وبالهيكل التنظيمي لذلك وخير مفهوم ليعبر عن مواقف الانسان لأنه يزخر بقدرات غير ملموسه وتصبح ملاحظتها هو مصطلح أسلوب التمكين ويعني اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة لأداء العمل بدون تدخل مباشر من الادارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الجمود الاداري لدى الافراد العاملين بالمؤسسة . ونظرا" لإهتمام الادارين والقيادين في ضرورة استخدام اسلوب التمكين من قبل العاملين بعلاقات العمل لما لها اثر في رفع مستوى الاداء وتبرز اهمية الدراسة في اظهار دور أسلوب التمكين وفاعليته في الوصول بالعاملين بالمنظمات على اختلاف اي مستوى عالي من الاداء والابداع الاداري واكسابهم المعرفة والاداء والذي على المؤسسات واهدافها على الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى الابداع لدى العاملين بها الا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير الى أن القيادة الادارية داخل المنظمة تؤدي دورا هاما في خلق بيئة ادارية ملائمة ومن هذه القيادات هي القيادة التحويلية التي تلعب دورا اساسي في عملية القيادة للمنظمة او المؤسسة التربوية لمواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وحثهم على الابداع وإيجاد الحلول الناجحة لتحقيق الهدف المطلوب .

ويعتبر موضوع البحث من الموضوعات التي لم تحظى بأي اهتمام من قبل الدارسين والباحثين بالقدر الكافي ومن هنا تأتي الدراسة وتبرز اهميتها من خلال دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى تمكين ومعرفة دور القيادة التحويلية في تمكين العمداء في ادارة المؤسسات التربوية والتعليمية . وسعت الباحثان الى تصنيف هذا البحث على العمداء لمعرفة مدى الترابط والعلاقة بين القيادة التحويلية للعمداء ودورها في استخدام اسلوب التمكين للعاملين وفاعليته في الاداء والابداع الجيد للعاملين .



1-2 مشكلة البحث:

إن دخولنا في الألفية الثالثة ودخول عصر العولمة وتسارع المعرفة تستوجب من الفكر الإداري بيان مفاهيم جديدة لا تجعل منه أسير الفكر التسلطي والمركزية في العمل بل تتطلب منه تبني أفكار جديدة مثل التمكين والتعلم التنظيمي والفكر الإداري واحد من هذه الأفكار الجديدة والتي تفتح آفاق جديدة هو التمكين للعاملين ولمختلف جهات التنظيمات الإدارية وفي مقدمتها هو المؤسسات التعليمية لأنه الرائد في تطوير أساليب العمل فضلاً عن إلى المكانة المرموقة بالعمل وللخدمة العالية العلمية والتربوية التي يقدمها للمجتمع بصورة عامة للعاملين داخل المؤسسة التعليمية بصورة خاصة لذلك باعتبار أسلوب التمكين يرتبط بعدد من الأمور التي تجاري عمله منها القيادة التي يخضع لها الإداري أو العامل في المؤسسة، لذا ارتأت الباحثتان أن تضع القيادة التحويلية موضوع الدراسة لمعرفة مدى تأثير هذه القيادة على مستوى التمكين لدى العمداء لأدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوب بها وتحسين مستوى أداء الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية.

1-3 أهداف البحث :

1. تحديد مستويات معيارية للقيادات التحويلية ومستوى التمكين لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.
2. التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى التمكين لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات.
3. تقويم القيادة التحويلية ومستوى التمكين لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

1-4 مجالات البحث :

- 1-4-1 المجال البشري: بعض من عمداء كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة بغداد - الجامعة المستنصرية - جامعة ديالى.
- 1-4-2 المجال المكاني: كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جادرية - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ديالى - الجامعة المستنصرية.

1-4-3 المجال الزمني: للمدة من 14 / 1 / 2016 إلى 14 / 3 / 2016 .



1-5-5-1 تعديد المصطلحات :

1-5-1-1 القيادة التحويلية: هي القيادة التي تركز على الاهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع المواطنين على تنفيذ تلك الريه والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الانظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية⁽¹⁾.

1-5-1-2 التمكين: هو مدخل في الادارة الحديثة سوف يحل محل احتكار المدير التقليدي للمعلومات والسلطة وتعتمد فلسفة التمكين على تركيز المدير على المرؤوسين في المقام الاول وليس تركيز المدير على الهيئات المنافسة⁽²⁾.

الباب الثاني

2- منهجية البحث واجراءاته الميدانية.

1-2-1 منهج البحث:

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي اذ هو يدرس ظاهرة او حدثا او قضية موجودة بالوقت الحاضر يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن اسئلة الدراسة دون تدخل الباحثة فيها.

2-2-2 مجتمع البحث وعينة البحث:

اشتمل مجتمع البحث على عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضية في الجامعة المستنصرية وجامعة بغداد وجامعة ديالى والبالغ عددهم (16)، حيث تم استبعاد عميد واحد فقط للتجربة الاستطلاعية وكما مبين بالجدول (1).

الجدول (1) يبين عدد العمداء وتوزيعهم حسب مكان عملهم

ت	الجامعة	العدد	التجربة الرئيسية	الاستطلاعية
1	بغداد-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات والجادرية .	9	8	1
2	المستنصرية - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .	3	3	-
3	ديالى - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .	4	4	-
	المجموع		15	1

(1) أحمد سالم العامري: القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية ، الرياض ، 2002. ص8

(2) جمال حمد علي: الحديث في الادارة الرياضية، دار الفكر، 2009، ص 110.

2-3 أدوات و وسائل البحث المستخدمة:

تم استخدام الادوات التالية

- استبانة القيادة التحويلية ملحق (1).
- استبانة التمكين ملحق (2).
- حاسبة الكترونية نوع (DELL).
- اقلام واوراق .

2-4 التجربة الاستطلاعية

تم إجراء التجربة بتاريخ 15 / 4 / 2016 إلى تاريخ 18 / 4 / 2016 والهدف منها التعرف على المعوقات التي من الممكن ان تعيق اجراء البحث و التعرف على الوقت اللازم لاجراء البحث ولتدريب فريق العمل المساعد وتم استبعاد عينة التجربة الاستطلاعية من التجربة الأساسية .

2-5 اجراءات البحث الميدانية:

3-5-1 الاستبانة الخاصة بالقيادة التحويلية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضية.

3-5-2 الاستبانة الخاصة بمستوى أسلوب التمكين لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة
تم استخدام الاستبانة كاداة لجمع البيانات ومن ثم للاجابة عن اسئلة الدراسة.

2-6 اداة البحث:

تم استخدام المقياس كاداة لجمع البيانات بعد اعداده ليلائم عينة البحث وعرضه على الخبراء، ومن ثم تطبيق المقياسان على العينة المبحوثة ثم الاجابة عن اسئلة البحث وتكون المقياس في صورتها الاولية من (34 فقرة) وبعد اجراء الصدق و الثبات تم حذف فقرتين فبلغت الاستبانة (32 فقرة) اما مقياس مستوى التمكين فتكون من 12 فقره، وفيما يلي توضيح للصدق والثبات.

2-7 الاسس العلمية للاستبانة :

- **الصدق:** اعتمدت الباحثه في ايجاد معامل الصدق على صدق المحتوى حيث قامت بعرض المقياس على مجموعه من الخبراء والمختصين وكانت درجة الصدق 85% في صلاحية الفقرات للمقياس .
- **الثبات:** اعتمدت الباحثه طريقة التجزئه النصفيه حيث تم ايجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات الفرديه والزوجيه لكل مقياس .



الجدول (2) يبين معامل الثبات

ت	المقاييس	التجزئة النصفية ارتباط r	سبيرمان -
1	القيادة التحويلية	0, 901	0, 947
2	مستوى أسلوب التمكين	0, 954	0, 976

2-6 التجربة الرئيسة:

تم اجراء التجربة الرئيسة تاريخ 2016/4/27 إلى تاريخ 2016/5/29 اذ تم توزيع مقياس القيادة التحويلية ومقياس مستوى أسلوب التمكين على عينة البحث والبالغ عددها (15) عميداً ، حيث تم الاجابة عنها.

2-7 الوسائل الاحصائية :

استخدمت الباحثان الحقيبة الاحصائية SPSS لاستخراج النتائج.

الباب الثالث

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المؤشرات الاحصائية.

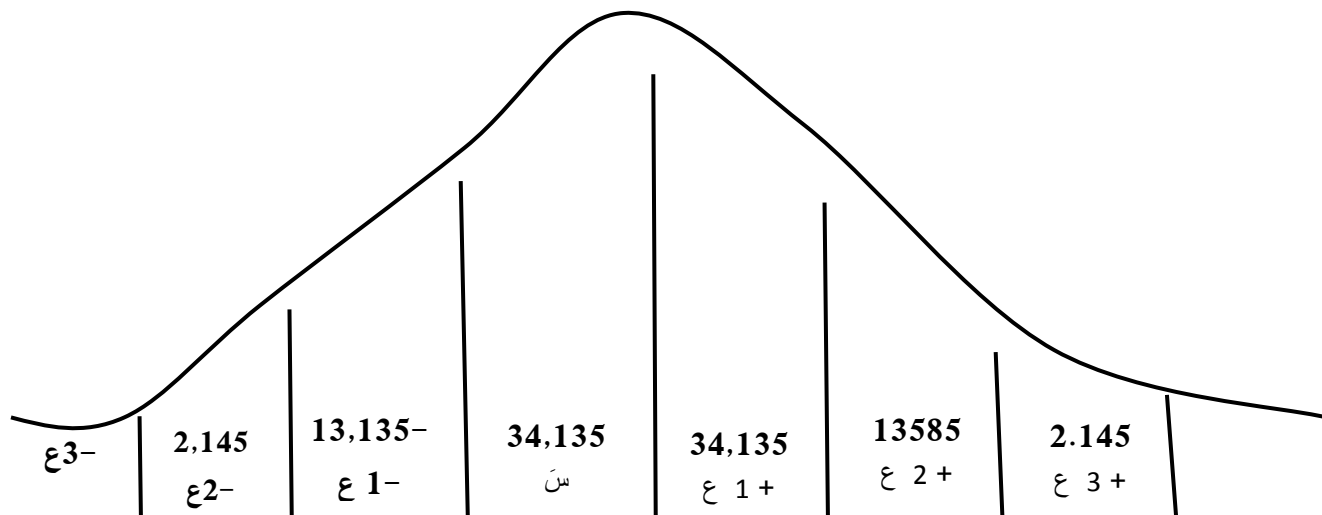
3-1 عرض وتحليل ومناقشة المستويات المعيارية للمتغيرات المبحوثة:

إن المستويات المعيارية عبارة عن مستويات قياسية تمثل الغرض المطلوب تحقيقه بالنسبة لأية صفة . وتمثل المستوى الذي يجب أن يصله الأفراد في اختبار معين⁽¹⁾، لهذا لجأت الباحثة الى ايجاد المستويات المعيارية وذلك لتحديد ما يجب ان يحققه افراد عينة البحث في القيادة والتمكين، حيث ان ايجاد الوسط الحسابي ومقارنته مع الوسط الفرضي تعطي مؤشراً لمتى أفراد العينة بالقيادة والتمكين، لكن ايجاد المستويات يعد مؤشراً قياسياً وموضوعياً لمعرفة المستوى الحقيقي للأفراد في هذه المتغيرات وهل يحتاج أفراد العينة الى رفع مستواهم في القيادة والتمكين اذ تعد المستويات المعيارية، معلومات تدلنا على ما يجب ان يؤديه الفرد⁽²⁾، استخدمت الباحثتان طريقة رسم المستويات المعيارية على وفق التوزيعات الاعتدالية باستخدام المنحنى الطبيعي (منحنى كاوس) في تعيين المستويات المعيارية الذي يعد من اكثر التوزيعات شيوعاً في مجال

(1) إبراهيم سلامة : الاختبارات والمقاييس في التربية ، الاسكندرية : منار العلم ، 1979 ، ص 46 .

(2) جابر عبد الحميد وأحمد خيرى: مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ، القاهرة، دار النهضة ،

التربية الرياضية؛ لان الكثير من "السمات الخصائص التي تقاس في هذا المجال يقترب توزيعها من المنحنى الطبيعي" (1).



الشكل (1) يبين منحنى كاوس

الجدول (3) بين الدرجات المعيارية المقابلة للدرجات الخام في متغيرات البحث

الدرجات الخام	الدرجات الخام للقيادة	الدرجات المعيارية	الدرجات الخام للتمكين	الدرجات الخام للقيادة	الدرجات المعيارية	الدرجات الخام للتمكين	الدرجات الخام للقيادة	الدرجات المعيارية
34,986	119,08	38	47,208	135,775	59	59,43	152,47	80
34,404	118,285	37	46,626	134,98	58	58,848	151,675	79
33,822	117,49	36	46,044	134,185	57	58,266	150,88	78
33,24	116,695	35	45,462	133,39	56	57,684	150,085	77
32,658	115,9	34	44,88	132,595	55	57,102	149,29	76
32,076	115,105	33	44,298	131,8	45	56,52	148,495	75
31,494	114,31	32	43,716	131,005	53	55,938	147,7	74
30,912	113,515	31	43,134	130,21	52	55,356	146,905	73
30,33	112,72	30	42,552	129,415	51	54,774	146,11	72
29,748	111,925	29	41,97	128,62	50	54,192	145,315	71
29,166	111,13	28	41,388	127,825	49	53,61	144,52	70
28,584	110,335	27	40,806	127,03	48	53,028	143,725	69

(1) جابر عبد الحميد وأحمد خيرى: مصدر سبق ذكره، 1997، ص 305.



28,002	109,54	26	40,224	126,235	47	52,446	142,93	68
27,838	108,745	25	39,642	125,44	46	51,864	142,135	67
26,838	107,95	24	39,06	124,645	45	51,282	141,34	66
26,256	107,155	23	38,478	123,85	44	50,7	140,545	65
25,674	106,36	22	37,896	123,055	43	50,118	139,75	64
25,029	105,565	21	37,314	122,26	42	49,536	138,955	63
25,092	104,77	20	36,732	121,465	41	48,954	138,16	62
24,51	104,77	20	36,732	121,465	41	48,954	138,16	61
			35,568	119,875	39	47,79	136,57	60

ولكي تتمكن الباحثان من ترجمة نتائج القياسات التي خضعت لها عينة البحث وتحويلها الى قيم موضوعيه لتقويم اداء القيادات في كل مجال اشتقت المستويات المعيارية الى ستة مستويات (ضعيف جدا " - ضعيف - مقبول - متوسط -جيد - جيد جدا) ويمكن توزيعها على منحى كاوس وكما موضح في الشكل (1).

الجدول (4) يبين الدرجات الخام حدودها ونسبها المقابلة للمستويات المعيارية في المتغيرات المبحوثة

جيد جداً	جيد	متوسط	مقبول	ضعيف	ضعيف جداً
71 . 80	61 . 70	51 . 60	41 . 50	31 . 40	21 . 30
% 2,145	% 13,585	%34,135	%34,135	%13,585	%2,145
0,257	1,630	4,096	4,096	1,630	0,257

الدرجات الخام حدودها ونسبها

القيادة											
.112,72		.120,67		.128,62		.136,57		.144,52		.152,47	
105,565		113,515		121,465		129,415		137,365		145,31	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
صفر%	صفر	%66	1	26,6	4	53,3	8	%13,3	2	صفر%	صفر
.30,33		.36,15		36,732		.47,79		48,372		54,192	
25,092		30,912		241,97		42,552		53,61		59,43	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
صفر%	صفر	%	صفر	33,3	5	46,6	7	%20	3	صفر%	صفر
ن											



3-2 عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

يبين الجدول (4) عرض مفصل للمستويات المعيارية للمتغيرات المبحوثة بمقارنة النسب المئوية للعينة المبحوثة ولجميع المؤشرات وفي كل مستوى معياري مع ما يمثلها من نسب في ضوء التوزيع المثالي نجد ان مؤشر القيادة التحويلية مع مستوى أسلوب التمكين كانت النتيجة صفرية ضعيف جداً و جيد جداً اما اعلى نسبة حصل عليها كل من القيادة التحويلية 53,3 % بدرجة متوسط وكذلك بنسبة 46,6 % للتمكين وبدرجة متوسط اما الباقي فتتراوح بين مقبول وضعيف وجيد جدول (5).

الجدول (5) يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ر) المحسوبة بين المتغيرات المبحوثة

المتغيرات	س	ع	الوسط الفرضي	قيمة معامل الارتباط	قيمة ر الجدولية*	الدلالة الاحصائية
القيادة	128,62	7,954	96	0,768	0,514	معنوي
مستوى أسلوب التمكين	41,97	5,826	36	0,768	0,514	معنوي

*تحت مستوى 0,05 ودرجة حريه 13

3-3 عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول (4) يتبين ان الوسط الحسابي للعينة لمتغير القيادة التحويلية بلغ (128,62) وانحراف معياري قدره (7,954) ووسط فرضي (96) بمعامل ارتباط (0,768) وقيمة (ر) الجدولية (0,514) تحت مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (13) اما مستوى التمكين فكان بوسط حسابي (41,97) وانحراف معياري (5,826) وبوسط فرضي (36) بمعامل ارتباط (0,768) وقيمة ر الجدولية (0,514) تحت مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (13) وذات دلالة معنوية.

3-4 مناقشة النتائج:

من خلال درجات المتغيرات نلاحظ ان الوسط الحسابي للقيادة التحويلية كان اعلى من الوسط الفرضي اي ان القيادة التحويلية للعمداء كان بنسبة عالية عند العمداء واعلى من الوسط الفرضي وذلك واضح من خلال النتائج والدلالة معنوية لصالح القيادة التحويلية اي ان المدراء والتابعين له يستطيعون رفع وتحفيز بعضهم البعض للوصول الى اعلى المستويات حيث ان المدير يستطيع اشراك المرؤوسين في وضع رؤيه مشتركة وواضح وسهل في ادارتهم وجعلهم يحولون المخطط الى خطوات مصغره التي تؤدي الى نجاحات مرحليه يؤدي لتحقيق اهداف المؤسسة . حيث يفرض على أن القيادات تمتلك وعيا متجدد وتطوير للمهارات يؤهلها للتعامل



مع مرؤوسيتها وهذا ما وجدته الباحثتان من خلال النتائج لعمداء الكليات لذلك على كل قيادي ان يمتلك هذه الامكانيات لانها مدخل للتغير والتطوير ومن اكثر النظريات لتحويل المؤسسات من اساليب القيادة القديمه والتقليديه الى الاساليب الحديثه.

أما المتغير الثاني وهو مستوى أسلوب التمكين حيث كان الوسط الحسابي اعلى من الفرضي اي ان هذه القيادة تعطي للمرؤوسين حق شرعي في الشعور بالرضا اثناء العمل لانهم يشعرون بقدر اقل من الضغوطات عندما يكون لديهم جزء من السيطرة على الاحداث والتمكين يشعر الافراد بقدرتهم على انجاز المهمه معينه او تحديات العمل بصفه عامه مما يشعروهم براحه في بيئة العمل وهذا ينعكس ايجابيا على ادائهم الجيد .

3-5 نموذج التقويم:

ذكرنا سابقاً أن المستويات المعيارية مؤشر للكشف عن طبيعة الظاهرة والحكم عليها في ذاتها وليس في ضوء أسس خارجة عنها ، إذ يتم الحكم على الإنجاز وتفسيره ، من خلال ما يؤديه الفرد مقارناً بما يجب أن يؤديه وليس مقارناً بأداء الآخرين ، وهذا مكن الباحثة من تفسير النتائج وتحديد الواقع ومستواه الأمثل وإجراء المقارنات الموضوعية بين ما يحصل عليه الأفراد في أي من المتغيرات المبحوثة وما تتضمنه جداول هذه المستويات المعيارية من تقديرات قياسية، والمفروض أن تتحقق. ولكي تتوصل الباحثة الى صيغة موضوعية لتحديد وتقدير واقع الإنجاز لأفراد عينه البحث في كل من مؤشرات القيادة التحويلية ومستوى التمكين قيد البحث ، لجأت الباحثة الى استخدام طريقه الأنموذج أو طريقة (رسم الشكل الجانبي) لتأشير المستويات التي عليها أي من أفراد عينة البحث عند أي من المتغيرات المعنية، وإن هذه الطريقة تعطي شكلاً بيانياً واضحاً لجميع المتغيرات المبحوثة مجتمعة وبصورة واحدة مما يسهل عملية التقويم الآني، ومن ثم تحديد مستوى الأفراد الذي يمكن (القادة) من وضع البرامج التطويرية المناسبة، فضلاً عن إجراء المقارنات المتتابعة .

الجدول (6) يبين إنموذج تقويم القيادة التحويلية ومستوى التمكن للعمداء

المتغيرات	الدرجة المعيارية	جيد جداً	جيد	متوسط	مقبول	ضعيف	ضعيف جداً
القيادة التحويلية	129,47						
القيادة التحويلية	121,465				*		
القيادة التحويلية	137,36		*				
القيادة التحويلية	113,5					*	
القيادة التحويلية	145,31		*				
القيادة التحويلية	105,565	*					
مستوى أسلوب التمكن	42,55			*			
مستوى التمكن	36,732				*		
مستوى التمكن	48,954		*				
مستوى التمكن	54,192		*				
مستوى التمكن	30,912					*	
مستوى التمكن	25,092	*					

نلاحظ من طريقة عرض الانموذج ان اعلى نسبة حصلت عليها العينة هي متوسط لكل من القيادة التحويلية ومستوى أسلوب التمكن اما مقبول فكان التسلسل الثاني في كلا المتغيرات المبحوثة ثم جاء درجة جيد بالمرتبة الثالثة أي ان عينة البحث وقعت بين مستوى متوسط ومستوى جيد اما باقي المستويات فحصلت على درجة صفر وترى الباحثان ان عمداء الكليات بما يمتلكون من خبرة عالية ودراية أدت الى كونه متمرس في عمله ويستطيع مواكبه العمل الاداري بكل مراحلها وكل فتراته.



الباب الرابع

4- الاستنتاجات والتوصيات :

1-4 الاستنتاجات :

1. ان للقيادة التحويلية علاقة طردية مع مستوى أسلوب التمكين للعمداء مما ينعكس على العمل للمرؤسين.

2. مستوى التمكين يجعل المرؤسين قادرين على العمل الفعال .

3. القيادة التحويلية تعطي الاستقلالية بالعمل لكل من القائد والمرؤس.

4. زيادة الوعي للمرؤسين من خلال العمل المشترك بين القائد والمرؤس.

2-4 التوصيات :

1. ضرورة العمل بمبدأ المشاركة في العمل لكل من القائد والمرؤس .

2. ممارسة هذه النوع من القيادات وتشجيعه في المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية.

3. تطبيق هذه المقاييس على مدربي الفرق الرياضيه للحصول على نتائج افضل .

المصادر

- إبراهيم سلامة : الاختبارات والمقاييس في التربية ، الاسكندرية : منار العلم ، 1979 .
- أحمد سالم العامري: القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية ، الرياض ، 2002.
- جابر عبد الحميد وأحمد خيرى: مناهج البحث العلمى فى التربية وعلم النفس ، القاهرة، دار النهضة ، 1977.
- جمال حمد علي: الحديث فى الادارة الرياضية، دار الفكر، 2009.

الملحق (1) مقياس القيادة التحويلية

ت	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	الى حد ما	غير متوفر	غير متوفر على الاطلاق
1	يدرك مدى الحاجة الى التغيير					
2	يحوز على احترام الآخرين وثقتهم واعجابهم به					
3	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى افضل					
4	يسمح بأكبر قدر من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرار					
5	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير					
6	يتقن بقدرة مروسيه بشكل كبير					
7	يركز على التعليم الذاتي المستمر					
8	يعتبر الاخطاء تجارب عملية مفيدة					
9	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها					
10	قادر على العامل مع المواقف الغامضة والمعقدة					
11	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل					
12	قادر على تحويل الرؤى الى واقع ملموس					
13	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين					
14	يقدر مجهودات الاخرين ويعترف بها					
15	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه					
16	تنسجم اقواله مع افعاله					
17	يحس بمشاعر العاملين معه					
18	يتمتع بثقة ذاتية عالية					
19	يسعى الى تحقيق انتاجية تفوق ما هو متوقع					
20	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين					
21	يشجع على حل المشكلات بطريقة مبتكرة					
22	يشجع على الكثير من الافكار حتى لو تعارضت مع افكاره					
23	يستمتع جيدا لمن يتحدث الية					
24	يشعر العاملين معه بأنه باستطاعتهم تحقيق الاهداف بدونه عند الضرورة					
25	يعبر عن تقديره للموظفين عند ادانهم الجيد للعمل					
26	يستشير مرؤوسيه للأبداع والتجديد					
27	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين					
28	يزيد من التفاؤل بالمستقبل					
29	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به					
30	يربا بنفسه عند استغلال نفوذه غي تحقيق مكاسب شخصية					
31	يعمل على دعم روح الفريق الواحد					
32	يطلع العاملين معه على الاهداف الكلية للمنظمة					

الملحق (2) مقياس مستوى التمكين

ت	الفقرات	اوافق تماما	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق مطلقا
1	يقوم الموظفون بالمشاركة في اتخاذ القرار المعلق بأعمال الادارة					
2	تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية لتشجيع ودعم الادارة					
3	يتاح للعاملين الحرية في تحديد الاسلوب المناسب لإنجاز اعمالهم					
4	يجد العاملون سهولة في التواصل مع مدراءهم					
5	تتوفر للموظفين الفرص لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم الفردية					
6	يحظى التدريب باهتمام الادارة وذلك رفع كفاءة الموظفين					
7	يهتم المجلس بالحوافز لتأثيرها الايجابي على اداء الموظفين					
8	يشعر الموظفون بمرونة في تطبيق التعليمات					
9	تسهل الادارة اسلوب الوصول الى مصادر المعلومات					
10	يشجع الموظفون على الاخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية					
11	هناك ثقة بمقدرة الموظفين على اداء اعمالهم بكفاءة					
12	يتم تشجيع ودعم الافكار المتعلقة بتحسين الاداء					

