

## القيادة الناعمة لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق من وجهة

### نظر أعضاء مجالس الكلية ومسؤولي شعب

حامد محمد عماش كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة كركوك

hamed.mohammed@uokirkuk.edu.iq

عدي غانم الكواز كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل

odaygh91@gmail.com

تاريخ قبول النشر (٢٠٢٢/٣/٦)

تاريخ تسليم البحث (٢٠٢٢/١/٣٠)

DOI: (10.33899/rjss.2024.18308010)

### الملخص

تكمن أهمية الموضوع بوصفه مصطلح حديث تم تناوله لتلأفي سلبيات أساليب القيادة السابقة ، فمن خلال البحث الحالي سيتم توضيح ابعاد القيادة الناعمة وتغطية جوانبها لتساعد الباحثين في تنمية أبحاث أخرى مستقبلية من خلال الإفادة من الأداة التي سيتم اعدادها ، كما يمكن ان يخرج هذا البحث بنتائج وتوصيات تمكن عمداء الكليات الاستفادة منها في إدارة كلياتهم هدف البحث الى التعرف على مستوى القيادة الناعمة بأبعدها لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر اعضاء مجالس الكليات ومسؤولي الشعب، وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وتكونت عينة البحث من (٦٦) فرداً ، (٢٠) منهم مسؤولي شعب و (٤٦) من أعضاء مجالس الكليات موزعين على (٦) كليات، وفي جمع البيانات تم اعداد استبيان القيادة الناعمة بعد التحقق من صدقه وثباته، وفي تحليل البيانات تم استخدام النسبة المئوية واستنتج الباحثان، ارتفاع مستوى القيادة الناعمة بأبعدها، (التواصل، والتفاوض والاقناع، والتفكير الناقد، والتعاون، والتمنية والتدريب)، وحصلت الاخلاق المهنية على مستوى عالي جداً.

الكلمات المفتاحية : القيادة الناعمة، عمداء، مجالس الكلية.

## The soft leadership of the deans of the faculties of physical education and sports sciences in Iraq from the point of view of members of the college councils and Division officials

*Hamed mohammed Amash* College of Physical Education & Sports Sciences / University of Kirkuk

hamed.mohammed@uokirkuk.edu.iq

*Oday Ghanem AL.Kawaz* College of Physical Education & Sports Sciences / University of Mosul

odaygh91@gmail.com

Received Date (30/01/2022)

Accepted Date (06/03/2022)

DOI: (10.33899/rjss.2024.18308010)

### ABSTRACT

The importance of the topic lies in the fact that it is a modern term that has been addressed to avoid the negatives of previous leadership methods. Through the current research, the dimensions of soft leadership will be clarified and its aspects covered to help researchers develop other future research by taking advantage of the tool that will be prepared, and this research can also come out with results And recommendations that the deans of faculties can benefit from in managing their faculties. The aim of the aim of the research is to identify the level of soft leadership in its dimensions for the deans of the faculties of physical education and sports sciences from the point of view of the members of the college councils and the Division officials, and the descriptive approach was used in the survey method. Members of the college councils are divided into (6) colleges, and in collecting data, a soft leadership questionnaire was prepared after verifying its validity and stability , development and training), and professional ethics have attained a very high level.

**Keywords :** The soft leadership, the deans, college councils.

١ - التعريف بالبحث :

١ - ١ المقدمة وأهمية البحث :

تعد كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة جزءاً لا يتجزأ من الجامعات العراقية وتعد من الكليات العريقة التي كانت ولا تزال تؤدي دوراً محورياً في تنمية الطلبة ورفد المجتمع بالقوى البشرية اللازمة والمهنية علمياً وبدنياً ، لتلبية احتياجات المؤسسات التربوية ومواكبة تطورات العصر من حيث الاهتمام بالجانب البدني لما له من أهمية من تفريغ الطاقات السلبية للطلبة وتنشئة جيل صحي قادر على التقديم والعطاء بما يساعد على بناء المجتمع بناء متوازن من الناحية الصحية والتربوية.

وقد شهدت الإدارة الجامعية مجموعة من التغيرات التي اتضحت آثارها في كثير من مفاهيمها، واتساع مجالات العمل فيها، وعلى ضوء ذلك، تغير دور العمداء في الجامعة من مجرد القيام بالواجبات الإدارية الروتينية، المتمثلة في المحافظ على نشاطات الكلية، وضمان استمرارها، إلى قيامه زيادةً على ما سبق بدور قيادي مهم يتجسد في تغيير وتطوير البرامج والأساليب والأنشطة الجامعية.

ان الكليات القادرة على مواكبة التغيرات وتحويلها إلى فرص ستكون قادرة على الحفاظ على مركزها العلمي ضمن الجامعات وتستطيع تهيئة الظروف المناسبة للتنمية، وتحقيق الاهداف المطلوبة، ويتم ذلك من خلال القوى البشرية المتمثلة بالقيادات الجامعية فعميد الكلية يمثل قمة الهرم في الهيكل التنظيمي للكلية يؤدي دوراً أساسياً في تطوير النظم التعليمية وتنمية الملاكات التدريسية من خلال التأثير المباشر في أنشطة الكلية كافة. (العضايلة ، ٢٠٠٤ ، ١٧٥).

وفي ظل النظام الديمقراطي السائد في المؤسسات العراقية فان اسلوب القيادة الناعمة يمكن ان يكون اكثر فاعلية في تحقيق تلك الاهداف ، ويعد عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة هم القادة في كلياتهم ومسؤولون عن تحقيق اهداف الكلية من خلال القرارات الحاسمة والتي تكون منسجمة مع قرارات اعضاء

مجلس الكلية، كما ان اعضاء مجالس الكليات يحتاجون الى قائد يتقبل النقد ويمتلك مهارات القيادة الناعمة حتى تكون قراراتهم متوافقة مع قناعاتهم فضلا عن رؤساء الشعب لما لهم من دور اساسي في تنفيذ تلك القرارات. إذ إن القيادة الناعمة من المفاهيم الجديدة التي تمت اضافتها الى العديد من العلوم التطبيقية والادبيات الادارية. فالقيادة الناعمة حسنة بما اشار (dawn et al,2016,284) " انها قيادة تكاملية تقوم على اساس المشاركة واقامة العلاقات الودية ضمن نطاق العمل ويتحقق ذلك من خلال الرؤية الواضحة والاتصال الفعال والذكاء العاطفي".

وتكمن أهمية من أهمية الموضوع بوصفه مصطلح حديث تم تناوله لتلافي سلبيات أساليب القيادة السابقة، فمن خلال البحث الحالي سيتم توضيح ابعاد القيادة الناعمة وتغطية جوانبها لتساعد الباحثين في تنمية أبحاث أخرى مستقبلية من خلال الإفادة من الأداة التي سيتم اعدادها، كما يمكن ان يخرج هذا البحث بنتائج وتوصيات تمكن عمداء الكليات الاستفادة منها في إدارة كلياتهم.

#### ١-٢ مشكلة البحث :

في ظل حرية الاعلام من خلال مواقع التواصل الاجتماعي فان الأداء الإداري للكلية يكون تحت رقابة مستمرة من قبل الطلبة والموظفون والأساتذة، الامر الذي يتطلب من عميد الكلية ان يمتلك الشجاعة اللازمة والشخصية للسيطرة على مفاصل الكلية وفي الوقت نفسه يكون ليناً في تعاملاته لكسب ولاء العاملين وهذه الصفات متوفرة في أسلوب القيادة الناعمة، عليه تكمن مشكلة البحث في التساؤل الآتي:  
هل يستخدم عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة أسلوب القيادة الناعمة؟ وما هو مستوى استخدامهم لها؟

#### ١-٢ هدف البحث :

١- التعرف على مستوى القيادة الناعمة بأبعادها لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر اعضاء مجالس الكليات ومسؤولي الشعب.

#### ١-٤ مجالات البحث :

١-٤-١ المجال البشري : يضم اعضاء مجالس ومسؤولي الشعب العاملين في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات العراقية .

١-٤-٢ المجال المكاني : كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة .

١-٤-٣ المجال الزمني : ابتداءً من ١١/٧/٢٠٢١ لغاية ١٦ / ١ / ٢٠٢٢ .

#### ١-٥ تحديد المصطلحات :

١-٥-١ القيادة الناعمة : عرفها ( Roa,2012,28 ) "مجموعة جديدة ومتخصصة من المهارات التي تستند الى العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الاخرين لتحقيق الاهداف المرجوة ، والتركيز على الافراد وليس على المهام ، والتعاطف مع الاخرين والنظر الى الامور من منظور انساني".  
وعرفها ( القحطاني : ٢٠١٠ : ٨ ) بانها " القدرة على التأثير وجاذبية الأطراف المعنية إلى المسار الذي يخدم مصالح المؤسسة وكيانها باستخدام الموارد المادية والمعنوية بعيداً عن الإرغام والتهديد" .

ويعرفها الباحثان : بانها مجموعة من الممارسات التي تتعلق بالتواصل ، أو التفاوض ، أو التأثير والاقناع ، أو التفكير الناقد ، أو التعاون والعمل الجماعي ، أو الأخلاق المهنية والقيم ، أو التدريب والتنمية التي يتبعها القادة للحث على تحقيق الأهداف بفعالية .

٢. الدراسات ذات العلاقة :

١-٢ دراسة عجيل (٢٠٢٠)

### القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى تحقيق المؤسسات المصرفية لأبعاد القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي واستخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة تكونت من (١٣٦) فردا يمثلون مديرو فروع المصارف في بعض المدن العراقية، وفي جمع البيانات تم استخدام الاستبيانات وفي تحليل البيانات احصائياً تم استخدام النسبة المئوية والمدى وطول الفئة، واستنتج الباحث بانه يتزايد الاهتمام بالقيادة الناعمة انسجاماً مع النظريات القيادية الحديثة التي تركز على التفاعل والتكيف مع الظروف البيئية المتوفرة كما بينت الدراسة اهمية الالتزام التنظيمي من خلال استخدام طرائق واساليب مناسبة للعمل الاداري تحقيقاً للتعاون والترابط بين اعضاء المنظمة.

٢-٣ مجتمع البحث وعينته :

١-٢-٣ مجتمع البحث :

اشتمل مجتمع البحث على اعضاء مجالس ومسؤولي الشعب في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات العراقية والبالغ عددهم ( ٢٧٢ ) موزعين على ( ١٩ ) كلية في (١٨) جامعة.

٢-٢-٣ عينة البحث :

تم اختيار الجامعات القديمة التأسيس لتطبيق المقاييس وحسب التوزيع الجغرافي، اما الجامعات الأخرى فقد استخدمت للتحقق من الخصائص السايكومترية لأدوات البحث وكما يأتي:

٣-٢-١ عينة الصدق والثبات :

قبل تطبيق المقياس على عينة الصدق والثبات، تم اختيار (١٢) فرداً من كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة كركوك، لإجراء التطبيق الاستطلاعي الأولي بواقع (٤) من أعضاء مجلس الكلية و (٨) من مسؤولي الشعب.

و لغرض اعداد استبيان المرونة التنظيمية، تم توزيعه على (١٧١) فرداً (٥٧) منهم أعضاء في مجالس كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، و (١١٤) منهم مسؤولي شعب إدارية في الكليات ، وتم استرجاع (١٢٨) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي بواقع (٤٢) عضواً من مجالس الكليات و (٨٦) مسؤولاً للشعب الإدارية، وبما يمثل نسبة ( ٤٦.٧١ %) من مجتمع البحث ، وكما مبين في الجدول (١)

يبين الجدول (١) عينة التحقق من صدق وثبات الاستبيانات

الجامعة	الكلية	اعضاء مجلس الكلية	مسؤولي الشعب
تكريت	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٥	٧
ديالى	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٥	١٤
سامراء	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٤	٨
بغداد	التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات	٥	٩
بابل	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٤	١١
الانبار	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٢	٣
ميسان	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٤	٨
ذي قار	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٥	٩
القادسية	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٤	٨
القاسم الخضراء	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٤	٩
		٤٢	٨٦

٣-٢-٢ عينة التطبيق :

تم توزيع أدوات البحث على (٨٤) فرداً من عينة البحث، وتم استرداد الصالحة منها من قبل (٦٦) فرداً ، (٢٠) منهم أعضاء مجالس الكليات و (٤٦) من مسؤولي شعب موزعين على (٦) كليات ، وبما يشكل نسبة ( ٢٤.٠٨ %) من مجتمع البحث، وكما مبين في الجدول الآتي:

يبين الجدول (٢) توزيع عينة التطبيق على الجامعات العراقية

القيادة الناعمة لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق من وجهة نظر ...

الجامعة	الكلية	اعضاء مجلس الكلية	مسؤولي الشعب	%
الموصل	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٣	٨	%٨٤,٦١
بغداد	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٤	٩	%٨٦,٦٦
المستنصرية	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٣	٨	%٨٤,٦١
البصرة	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٤	١٠	%٦٨,٤٢
المثنى	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٣	٣	%٧٥
الكوفة	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٣	٨	%٧٨,٥٧
المجموع		٦٦		%٢٤,٠٨

٣-٣ ادوات البحث :

لغرض اعداد استبيان القيادة الناعمة لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة ، تم اتباع الخطوات الآتية:

٣-٣-١ تحديد ابعاد استبيان القيادة الناعمة :

من خلال مراجعة البحوث والاطر النظرية والاطلاع على المصادر العلمية الخاصة بالبحث، ولعدم وجود استبيان لمقياس القيادة الناعمة لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، فقد وجد الباحثان مجموعة من الكتب والدراسات السابقة والتي تناولت ابعاداً متباينة وكما مبينة في الجدول (٣).

يبين الجدول (٣) ابعاد القيادة الناعمة كما وردت في الدراسات السابقة

الدراسات	الرؤية	الذكاء العاطفي	التواصل	التفكير الناقد	الاخلاق المهنية	التنمية والتدريب	التفاوض	التأثير والاقناع	التعاون والعمل الجماعي
دراسة / سامية سامي عجيل 2019	√	√	√						
رافد حميد الحدراوي ٢٠٢٠	√	√	√						
Wallapha &			√	√	√	√	√	√	√

									Saowanee & Tang (2015)
√	√	√	√			√			Sadq(2019)
√	√	√	√	√	√	√			Hussein & Taher (2021)
%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٤٠	%٤٠	النسبة المئوية

وبعد تحليل مفاهيم كل بعد تم اختيار سبعة ابعاد يعتقد الباحثان انها ضرورية لعمداء الكليات في التأثير الايجابي لعمل المرؤوسين وهي ( التواصل، والتفكير الناقد، والاخلاق المهنية، والتنمية والتدريب، والتفاوض، والاقناع، والتعاون والعمل الجماعي).

### ٣-٣-٢ صياغة عبارات استبيان القيادة الناعمة :

بعد تحديد ابعاد القيادة الناعمة الملائمة لعمل عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، وتحليل مفهوم كل بعد، تم صياغة عدد من العبارات وبما يتلاءم مع عمل العمداء وينسجم مع المفاهيم النظرية للأبعاد، وبذلك تم صياغة (٣٥) عبارة موزعة على (٧) ابعاد، والتي تم تحديدها بواقع (٥) عبارات لكل بعد ، وتم تحديد بدائل الاستجابة لكل عبارة وهي ( اتفق تماما، اتفق، اتفق نوعا ما، لا اتفق، لا اتفق تماما).

### ٣-٣-٣ صدق المحتوى :

تم التوصل الى صدق المحتوى من خلال توضيح مفهوم كل بعد من القيادة الناعمة وتحديد مفاهيمها، كذلك تصنيف عبارات الاستبيان على وفق الابعاد المحددة.

### ٣-٣-٤ الصدق الظاهري :

تم التحقق من الصدق الظاهري بعرض استبيان القيادة الناعمة بأبعاده وعباراته بعد تحديد مفهوم كل بعد، على عدد من الخبراء المتخصصين بالإدارة الرياضية من كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات العراقية (الملحق ١)، ، وقد اسفرت عن ملاحظات قيمة نالت الاهتمام ، وافضت الى اجراء عدد من التغييرات، نالت اهتمام الباحثين ، فقد تم حذف عبارتين من بعد (ممارسة التفاوض)، وثلاثة عبارات من بعد ( ممارسة التأثير والاقناع) ، ودمج البعدين في بعد واحد هو (التفاوض والاقناع)، وحذف كلمة (ممارسة) ، وتم اجراء التغييرات استنادا الى تطابق آراء الخبراء حول الرفض او القبول بالاعتماد على اختبار ( كا ٢ ) ، وكما في الجدول الآتي:

يبين الجدول (٤) الصديق الظاهري لاستبيان القيادة الناعمة

الاجراء	الدلالة	قيمة (كا <sup>٢</sup> )	الرافضون	الموافقون	تسلسل العبارات	الابعاد
قبول	٠,٠٠٠	١٩,١٧٤	١	٢٢	٥,٤,٣,٢,١	ممارسة التواصل
حذف	٠,٠٦١	٣,٥٢٢	١٦	٧	٣,١	ممارسة التفاوض
دمج مع الاقناع	٠,٠٠٠	١٢,٥٦٥	٣	٢٠	٥,٤,٢	
قبول	٠,٠٠٠	١٩,١٧٤	١	٢٢	٥,٤,٣,٢,١	ممارسة التفكير الناقد
قبول	٠,٠٠٠	١٩,١٧٤	١	٢٢	٥,٤,٣,٢,١	ممارسة الأخلاق المهنية
قبول	٠,٠٠٠	١٢,٥٦٥	٣	٢٠	٥,٤,٣,٢,١	ممارسة التعاون والعمل
قبول	٠,٠٠٠	١٢,٥٦٥	٣	٢٠	٥,٤,٣,٢,١	ممارسة التنمية والتدريب
قبول	٠,٠٠٠	١٥,٦٩٦	٢	٢١	٥,١	ممارسة التأثير والاقناع
حذف	٠,٠٢٢	٥,٢٦١	١٧	٦	٤,٣,٢	

### ٣-٣-٥ التطبيق الاستطلاعي الاولي لاستبيان القيادة الناعمة :

تم إجراء التطبيق الاستطلاعي الاولي على أعضاء مجلس الكلية وسؤولي الشعب الإدارية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة كركوك، إذ تم تطبيق الاستبيان على عينة مؤلفة من (١٢) فرداً، أربعة منهم أعضاء مجلس الكلية وثمانية من مسؤولي الشعب الإدارية يومي الاحد والاثنين الموافق (٢٩ - ٣٠ / ٩ / ٢٠٢١). وتبين ان جميع العبارات واضحة ومفهومة وخالية من الغموض ويقترّب زمن الإجابة ما بين (٤-٧) دقائق.

### ٣-٣-٦ الاتساق الداخلي لعبارات استبيان القيادة الناعمة :

تم التحقق من الاتساق الداخلي للعبارات من خلال استخراج معامل الارتباط بين العبارة والبعد الذي تنتمي اليه وارتباطها بالمجموع الكلي للقيادة الناعمة، وقد تبين ان جميع العبارات متسقة، إذ ان قيم الدلالة لجميع الارتباطات كانت اصغر من قيمة الدلالة المعتمدة والبالغة (٠.٠٥) وكما مبين في الجدول (٥)



يبين الجدول (٥) الاتساق الداخلي لعبارات القيادة الناعمة

الابعاد	التسلسل	الارتباط بالبعد	الدلالة	الارتباط بالمجموع الكلي	الدلالة
التواصل	١	٠.٦١٧	٠	٠.٧١٤	٠
	٢	٠.٥١٤	٠	٠.١٨٢	٠.٠٣٩
	٣	٠.٤٩٠	٠	٠.٤٦٩	٠
	٤	٠.٥٥٨	٠	٠.٥٥٣	٠
	٥	٠.٧٧٥	٠	٠.٧١٥	٠
التفاوض والاتساق	٦	٠.٧٨٢	٠	٠.٦٢٥	٠
	٧	٠.٦٦٤	٠	٠.٥٥٩	٠
	٨	٠.٦٠٣	٠	٠.٦٢٥	٠
	٩	٠.٤٤٠	٠	٠.٥١٩	٠
	١٠	٠.٧٠٠	٠	٠.٤٥٥	٠
التفكير الناقد	١١	٠.٢٧١	٠	٠.٣٢٨	٠
	١٢	٠.٨٥١	٠	٠.٦١٩	٠
	١٣	٠.٧٨١	٠	٠.٦١٤	٠
	١٤	٠.٧٥٢	٠	٠.٥٦٦	٠
	١٥	٠.٨٣١	٠	٠.٦١٣	٠
الاحلاق المهنية	١٦	٠.٥٥٨	٠	٠.٥٤٥	٠
	١٧	٠.٦٨٤	٠	٠.٥٣٣	٠
	١٨	٠.٥٠٧	٠	٠.٢٠٢	٠.٠٢٢
	١٩	٠.٥٩٠	٠	٠.٦٣٣	٠
	٢٠	٠.٥٧٥	٠	٠.٤٧٨	٠
التعاون	٢١	٠.٦٦٧	٠	٠.٥٥٠	٠
	٢٢	٠.٦٥١	٠	٠.٥٦٣	٠
	٢٣	٠.٧٣٦	٠	٠.٤٦٨	٠
	٢٤	٠.٥٨٧	٠	٠.٣٨٦	٠
	٢٥	٠.٦٨٦	٠	٠.٧١٤	٠
التنمية والتدريب	٢٦	٠.٦١٥	٠	٠.٥١٥	٠
	٢٧	٠.٥٦٧	٠	٠.٤٦٩	٠
	٢٨	٠.٥٢١	٠	٠.٥٥٣	٠
	٢٩	٠.٧٨٦	٠	٠.٧١٥	٠
	٣٠	٠.٨١٨	٠	٠.٦٢٥	٠

٣-٣-٢-٦ ثبات استبيان القيادة الناعمة :

تم التحقق من ثبات اداة القيادة الناعمة باستخدام طريقتين وهي طريقة معامل الفا التي بلغت (٠.٩١)، وطريقة التجزئة النصفية، اذ بلغ معامل الارتباط بين نصفي الاختبار (٠.٨٧)، فيما بلغ الثبات الكلي باستخدام معادلة سبيرمان براون (٠.٩٣)، وباستخدام معادلة جتمان (٠.٩٣)، وهو معامل ثبات عالٍ، وبذلك تم التأكد من امكانية تطبيق الاداة على عينة البحث.

٣-٣-٢-٧ وصف استبيان القيادة الناعمة بصيغته النهائية :

ضمت الصيغة النهائية لاستبيان على (٢٤) عبارة ، موزعة على ثلاثة ابعاد بواقع (٨) عبارات لكل بعد، وتم تحديد الوزن المناسب لكل استجابة وينحصر ما بين (١-٥) درجة مرتبة تنازليا على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق ، نوعاً ما ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) ، وتحسب الدرجة الكلية للمستجيب بضرب عدد العبارات في القيمة العليا وهي (٥) لتبلغ القيمة العليا للاستجابة (١٢٠) درجة، والقيمة الدنيا تحتسب بضرب عدد العبارات في القيمة الدنيا وهي (١) لتبلغ قيمة الاستجابة الدنيا (٢٤) درجة ، و(الملحق ٢) يبين المقياس بصيغته النهائية ، والجدول (٦) يبين توزيع العبارات على الابعاد

يبين الجدول (٦) توزيع فقرات استبيان القيادة الناعمة بصيغته النهائية

ابعاد التماثل التنظيمي	عدد العبارات	تسلسل الفقرات
التواصل	٥	١، ٢، ٣، ٤، ٥
التفاوض والاقناع	٥	٦، ٧، ٨، ٩، ١٠
التفكير الناقد	٥	١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥
الاخلاق المهنية	٥	١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠
التعاون	٥	٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥
التنمية والتدريب	٥	٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠

٣-٣-٢-٨ التطبيق النهائي لأدوات البحث :

تم تطبيق أدوات البحث على عينة التطبيق للمدة من (١٤ / ١٢ / ٢٠٢١) لغاية (١ / ١٦ / ٢٠٢٢) ، وتم تطبيق قسماً منها بشكل الكتروني، والقسم الاخر بشكل ورقي .

٤- عرض النتائج ومناقشتها :

٤-١ التعرف على مستوى القيادة الناعمة بأبعادها لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر اعضاء مجالس الكليات ومسؤولي الشعب.

يبين الجدول (٧) مستوى استجابة العينة نحو القيادة الناعمة وابعادها

مستوى الإجابة	%	الوسط الحسابي	الابعاد
عالٍ	٧٧.٣٣٣%	١٩.٣٣٣	التواصل
عالٍ	٧٩.٠٩١%	١٩.٧٧٣	التفاوض والاقناع
عالٍ	٧٨%	١٩.٥٠٠	التفكير الناقد
عالٍ جداً	٨٤.٤٢٤%	٢١.١٠٦	الاخلاق المهنية
عالٍ	٧٥.٥١٥%	١٨.٨٧٩	التعاون
عالٍ	٧٩.٥١٥%	١٩.٨٧٩	التنمية والتدريب
عالٍ	٧٨.٩٨٠%	١١٨.٤٧٠	القيادة الناعمة

يتبين من الجدول (٧) ان مستوى القيادة الناعمة الكلي لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة جاء بمستوى عالٍ كذلك الابعاد باستثناء الاخلاق المهنية حصلت على مستوى عالٍ جداً، وهذه النتيجة تدل على اعتماد أسلوب القيادة الناعمة من قبل العمداء في التعامل مع منتسبو الكلية، ولعل السبب في ذلك هو طبيعة النظام الديمقراطي السائد في المحيط الجامعي الذي يسمح للموظف في التعبير عن رايه بحرية تامة، وهذا الامر بلا شك ينعكس على أسلوب العمداء في التعامل الناعم الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية واحترام مشاعر الاخرين في الوقت نفسه. ان أسلوب القيادة الناعمة يساعد في تنمية وتطوير كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة واستقرارها إدارياً، اذ ان هذا الأسلوب يخدم الأدوار المتعددة للعميد، اذ يشير (Ngang al, 2013, 1183) الى انه " في العصر الحالي اصبحت أدوار عمداء الكليات اكثر توجهها لخدمة الجوانب المتعددة لأنشطة الكليات ويجب ان يعملوا بشكل تعاوني بالتالي يحتاجون الى مهارات اتصال فعالة وأسلوب انساني في التعامل لكسب ولاء أصحاب المصلحة.

٥. الاستنتاجات والتوصيات :

٥-١ الاستنتاجات :

١- ارتفاع مستوى القيادة الناعمة بأبعادها، (التواصل،التفاوض والاقناع، والتفكير الناقد، والتعاون، والتنمية والتدريب)، لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر مجالس الكليات ومسؤولي الشعب فيها وحصلت الاخلاق المهنية على مستوى عالي جداً.

٥-٢ التوصيات :

١- تشجيع أسلوب القيادة الناعمة المستخدم من قبل عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة المتضمن التعامل بأخلاق مهنية عالية مع المرؤوسين.

المصادر

١. الحدراوي ، رافد حميد (٢٠٢٠): استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٨) ، العدد (٣)،
٢. العجيل ، سامية سامي ، ٢٠١٩ ، القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة ( بحث منشور ) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
٣. العضايلة، عدنان ( ٢٠٠٤ ). إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الاجتماعية، المجلد ( ٩ )، العدد (٧)، جامعة مؤتة.
٤. القحطاني، مسفر بن ظافر عائض (٢٠١٠): استراتيجية توظيف القوة الناعمة لتعزيز القوة الصلبة في إدارة الازمة الارهابية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
5. Ariratana et al, Wallapha (2015): Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators, Social and Behavioral Sciences, Vol (186).
6. Dawn Peters ,Grace Gorringer , John Caviness , , (2016) "Leadership by design: intentional organization development of physician leaders", Journal of Management Development, Vol. 35 .
7. Hussein, A.M& Taher.A(2021): The Effect of Leadership Soft Skills on Knowledge Sharing, Analytical Research in Al Fallujah University, ISSN: 2237-0722 , Vol. 11 No. 3.
8. Ngang ,Tang Keow, Boupnan Prachak & , Treputharan Saowanee (2013): Leadership soft skills of deans in three Malaysian Public Universities, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
9. Rao, M. S. (2012). Soft leadership: Make others feel more important. Leader to Leader, 2012(64), 27–32. doi:10.1002/ltl.20019 .

- 10.Sadq, Zana Majed(2019): The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship, Journal of Process Management New Technologies 7(1):31-48.

### الملحق (١)

اسماء السادة الخبراء حول محاور وفقرات متغيرات الدراسة

ت	اللقب	الاسم	الجامعة	الاختصاص
١.	أ . د	وعد عبد الرحيم فرحان	الانبار	المناهج
٢.	أ . د	وليد خالد همام	الموصل	الادارة والتنظيم
٣.	أ . د	رياض احمد اسماعيل	الموصل	الادارة والتنظيم
٤.	أ . د	خالد اسود لايخ	المثنى	الادارة والتنظيم
٥.	أ . د	جاسم جابر محمد العوادى	القاسم الخضراء	الادارة والتنظيم
٦.	أ . د	فؤاد عبد المهدي محمود علي الحمداني	البصرة	الادارة والتنظيم
٧.	أ . د	أمين محمود جعفر	الاسكندرية	الادارة والتنظيم
٨.	أ . د	عثمان محمود شحاذة	ديالى	الادارة والتنظيم
٩.	أ . د	سلام حنتوش رشيد	المستنصرية	الادارة والتنظيم
١٠.	أ . م . د	خالد محمود عزيز	الموصل	الادارة والتنظيم
١١.	أ . م . د	نبيل حسين عباس	القادسية	الادارة والتنظيم
١٢.	أ . م . د	ازهار عبد الوهاب محمد	ميسان	الادارة والتنظيم
١٣.	أ . م . د	عامر حسين علي	كربلاء	الادارة والتنظيم
١٤.	أ . م . د	باسم سامي شهيد	ذي قار	الادارة والتنظيم
١٥.	أ . م . د	محمد ذاكر سالم	الموصل	الادارة والتنظيم
١٦.	أ . م . د	حيدر محمد مصلح	الكوفة	الادارة والتنظيم
١٧.	أ . م . د	محمد احمد صابر	كركوك	الادارة والتنظيم
١٨.	أ . م . د	بثينة حسين علي	الموصل	الادارة والتنظيم
١٩.	أ . م . د	شاهين رمزي رفيق	كركوك	الادارة والتنظيم

الملحق رقم (٢)

استبيان القيادة الناعمة بصيغته النهائية

السيد عضو مجلس الكلية / مسؤول الشعبة المحترم

في النية اجراء بحث دكتوراه بعنوان (المرونة التنظيمية والقيادة الناعمة للعمداء ودورهما في التماثل التنظيمي لأعضاء مجالس ومسؤولي شعب كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق) ولكونكم العينة المقصودة للدراسة اضح بين ايديكم الكريمة الاستبيان التالي راجيا منكم التفضل بالإجابة بكل شفافية وموضوعية دون ذكر الاسم الصريح وكلي امل في تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي ولالإدارة الرياضية في كلياتنا العريقة.

مع وافر الامتنان لوقتكم الثمين.

ما درجة تطابق الصفات التالية مع عميد كليتك ؟

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يستطيع أن يكتب أفكاره على الورق بطريقة سهلة ومفهومة					
٢	يختار الالفاظ المناسبة عند تواصله مع المرؤوسين					
٣	يستمتع للمتحدث ولا يقاطعه حتى يكمل فكرته.					
٤	ينظر الى اراء واقتراحات المرؤوسين بتقدير					
٥	يتفاعل بحركاته عند الاصغاء للمتحدث					
٦	يترك انطباع قوي في اللحظات الاولى من المقابلات					
٧	يرى ان كل المسائل قابلة للتفاوض					
٨	لديه القدرة على ضبط النفس ويتحكم في انفعالاته الشخصية					
٩	يمتلك شخصية جذابة ومؤثرة					
١٠	يمتلك القابلية على اقتناع الاخرين بأفكاره					

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١١	يحلل اسباب المشكلة للوقوف على نتائجها					
١٢	لديه القدرة على التمييز بين المعلومة الدقيقة والغير دقيقة المصدر					
١٣	مبدع في توقع الاحداث و مواجهتها					
١٤	يسعى لإيجاد افضل الطرق لإنجاز مهام الكلية					
١٥	لديه منطق سليم في حل المشكلات التي تواجه الكلية					
١٦	يهتم بالجانب الانساني في علاقاته مع مدرسي الكلية وموظفيها.					
١٧	لا يتكبر في تعاملاته مع مدرسي الكلية وموظفيها					
١٨	يهيئ المناخ التنظيمي المناسب لمؤوسيه					
١٩	يمتلك اخلاقا عالية في تعاملاته مع المرؤوسين					
٢٠	يحترم منتسبو الكلية بشكل يمكن ملاحظته					
٢١	يفوض سلطاته للمرؤوسين					
٢٢	يبدي مساعدته لحل مشاكل المرؤوسين					
٢٣	يميل الى تشجيع عمل الفريق الواحد					
٢٤	موضوعي في اختيار اعضاء اللجان .					
٢٥	يقدر الاقتراحات التي يقدمها مدرسو الكلية وموظفيها.					
٢٦	يشجع الاخرين على التجديد والابتكار في الكلية					
٢٧	يلبي احتياجات المرؤوسين من الناحية التدريبية					
٢٨	يحمس الاخرين ويشجعهم في تنمية قدراتهم المهنية					
٢٩	يقدم الحوافز للموظفين والمدرسين المتميزين في الكلية					
٣٠	يدعم عمليات التدريب ماديا وفنيا					

