



## المهارات الناعمة وعلاقتها بالتميز الاداري لمدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة اربيل

نيكارخالد نجم الدين

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة صلاح الدين - أربيل [Nigar.najmaddin@su.edu.krd](mailto:Nigar.najmaddin@su.edu.krd)

تاريخ الاستلام : 2025/1/7

تاريخ القبول: 2026/2/2

تاريخ النشر: 2026/4/1

Creative Commons Attribution 4.0 International Licens



هذا العمل مرخص من قبل

ملخص البحث

هدف البحث الى محاولة التعرف على المهارات الناعمة والتميز الاداري لمدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة اربيل من وجهة نظر المدراء وايجاد العلاقة بينهم وكانت مشكلة البحث متمثلة بالتساؤل التالي ( هل هناك علاقة للمهارات الناعمة بالتميز الاداري لمدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة اربيل من وجهة نظر المدراء ) استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية لملائته حل مشكلة البحث وكان مجتمع البحث متكون من مدراء المدارس الثانوية البالغ عددهم ( 210 ) مديرا توزعت على العينة الاستطلاعية بعدد ( 10 ) مديرا وعينة الاعداد (100) مدير والتطبيق ( 100 ) مدير لكل منهم واستخدمت الباحثة الاسس العلمية ( الصدق والثبات ) لبناء المقياسين واستنتجت الباحثة ان مدرسي التربية الرياضية يتمتعون بالمهارات الناعمة والتميز الاداري من وجهة نظر المدراء واوصت على قيام المدراء بتوعية مدرسي التربية الرياضية باهمية المهارات الناعمة لانها تعمل على تميزهم الاداري

# **Soft Skills and Their Relationship to Administrative Excellence Among Physical Education Teachers in some Secondary Schools in the Center of Erbil Governorate**

Nikar khaled Najm Al-Din

## **Abstract**

The aim of the research is to try to identify the soft skills and the administrative excellence of physical education teachers in some secondary schools in the center of Erbil Governorate and to find the relationship between them. The descriptive approach using the survey method and the correlational relationships for its suitability to solve the research problem. The research community consisted of physical education teachers totaling (210 directors distributed to the exploratory sample of (10) and the sample of preparation and application (100) directors for each of them. The researcher used the scientific foundations (honesty and reliability) to prepare the two scales. The researcher concluded that physical education teachers enjoy soft skills and administrative distinction, and she recommended working to educate physical education teachers of the importance of soft skills because they work on their administrative excellence.

**1- التعريف بالبحث****1-1 مقدمة البحث وأهميته**

تصف المهارات الناعمة كيفية تعامل الفرد مع محيطه، ومن حوله أو كيفية تعامله من المشكلات أو التحديات التي تواجهه، سواء كان ذلك في حياته الشخصية، أو في حياته العملية وتعد المهارات الناعمة أو الشخصية، من أهم ما قد يميز الشخص الأكثر قدرة على النجاح في أداء وظيفته.

تعد المهارات الناعمة على العكس والنقيض للمهارات الصلبة فهي مهارات متغيرة ومتقلبة وفقاً للمكان، أو الزمان، أو الظروف المحيطة، أو التدخلات الخارجية والداخلية، أو الخبرات، أو الفئات العمرية، عوامل كثيرة يمكنها أن تؤثر على جودة وطبيعة المهارات الناعمة، حتى أنه يمكن للحالة المزاجية للفرد أن تؤثر على تلك المهارات. أن التميز هو مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، ومن ناحية أخرى يرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن يتصف بها مدير المؤسسة، ولقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء، كما وجد له صدى كبير في الإدارات الأساسية، إلى جانب تشجيع المبادرات التطويرية والمحفزة للتميز والإبداع، وذلك تشجيعاً لأفضل الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية في المستويات كافة، تكمن أهمية البحث من خلال أهمية التميز الإداري لمدرسي التربية الرياضية وما يعكسه على واقع درس التربية الرياضية من خلال ما يمتلكون من مهارات ناعمة من وجهة نظر المدراء في المدارس الثانوية .

**2-1 مشكلة البحث**

تسعى معظم مؤسسات التربية إلى الاهتمام بتحقيق التميز على المستوى الفردي إلا أنها تواجه الكثير من التحديات في بيئة العمل الداخلية والخارجية وهي حاجتها إلى امتلاك عاملين ذو مهارة والقدرة عالية لتحقيق التميز الإداري وبالرغم من أن المؤسسات تسعى دائماً للتميز إلا أن هناك بعض الثغرات التي تظهر في الأداء الإداري لمدرسي التربية الرياضية حيث يتم فقط التركيز على الجانب البدني فقط والابتعاد عن تنمية الجوانب القيادية والمهارية و تمكن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الآتي ( هل هناك علاقة للمهارات الناعمة بالتميز الإداري لمدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة اربيل من وجهة نظر المدراء )

**3-1 أهداف البحث**

- 1- بناء وتطبيق مقياسي المهارات الناعمة والتميز الإداري لمدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة اربيل من وجهة نظر المدراء .
- 2- التعرف على المهارات الناعمة والتميز الإداري لمدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة اربيل من وجهة نظر المدراء
- 3- التعرف على علاقة المهارات الناعمة بالتميز الإداري لمدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة اربيل من وجهة نظر المدراء

**4-1 مجالات البحث**

1-4-1 المجال البشري : مدراء المدارس الثانوية في مركز محافظة اربيل

2-4-1 المجال الزمني : 2023/10/15 ولغاية 2024/1/2

3-4-1 المجال المكاني : المدارس الثانوية في مركز محافظة اربيل

**2 منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:****1-2 منهج البحث:**

إن طبيعة المشكلة وطرائق حلها هي التي تحدد المنهج الذي يختاره الباحث للوصول الى نتائج البحث ، لذا استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية لأنه يتناسب مع أهداف الدراسة لحل مشكلة البحث ، إذ يعرف المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي يوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها بالأفلام من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها بطريقة علمية دقيقة. (المنيزل والعتوم : 2010 : 269)

**2-2 مجتمع وعينة البحث**

تحدد مجتمع البحث وهم من المدراء في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة اربيل، تم اختيار العينات بطريقة العشوائية البسيطة والجدول (1) يبين مجتمع البحث وعيناته . وقد تم تقسيمه على ثلاث عينات شملت الدراسة الاستطلاعية على (10) مديراً ، ويمثلون نسبة (4.761) % من مجتمع الدراسة الكلي وإشتملت عينة البناء على (100) مديراً تم إختيارهم بالطريقة العشوائية ، ويمثلون نسبة (47.61) % من مجتمع الدراسة الكلي ، فيما إشتملت عينة التطبيق على (100) مديراً يمثلون (47.61) % من مجتمع البحث الكلي

**جدول (1) يبين توصيف عينة البحث**

مجتمع البحث		عينة البناء		عينة التطبيق		العينة الاستطلاعية	
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
210		100	47.61 %	100	47.61 %	10	4.761 %

**2-3 الأدوات ووسائل جمع المعلومات المستخدمة في البحث :**

يتوقف نجاح البحث في تحقيق أهدافه على عوامل عديدة أهمها الاختيار السليم والمناسب للوسائل في الحصول على البيانات ، لذا فإن اختيار الأدوات المناسبة يُعد عاملاً أساسياً في البحوث . (الغزوي : 2011 : 135) ، لغرض الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لحل مشكلة البحث ، وعليه استعانت الباحثة بالعديد من الوسائل والأدوات وهي كالاتي :

1. المصادر العربية والأجنبية.
2. الشبكة العالمية للمعلومات .
3. المكتبة الافتراضية العراقية .
4. استمارات لتسجيل وتفرغ البيانات .
5. مقياس المهارات الناعمة
6. مقياس التميز الإداري
7. استبانة استطلاع آراء الخبراء والمتخصصين .
8. فريق العمل المساعد .

**2-4 إجراءات البحث الميدانية:**

من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي تطلب من الباحثة بناء مقياسي المهارات الناعمة والتميز الإداري لمدرسي التربية الرياضية في بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة اربيل من وجهة نظر المدراء لذا قامت الباحثة بالخطوات الآتية :

**2-4-1 خطوات بناء المقياسين .**

**1-1-4-2 تحديد الهدف من بناء المقياسين :**

إنّ الهدف من بناء مقياسي المهارات الناعمة والتميز الإداري هو التعرف على واقعهما والعلاقة بينهما.

**2-1-4-2 تحديد مجالات المقياسين :**

بعد اطلاع الباحثة على الأدبيات والمراجع والمقاييس ذات العلاقة المرتبطة ، اقترحت الباحثة اربعة مجالات لمقياس المهارات الناعمة (التواصل, العمل بروح الفريق, ادارة الوقت, اتخاذ القرار)

و اربعة مجالات لمقياس التميز الإداري ( القيادة الإدارية، إدارة العمليات، الموارد البشرية، خدمة المجتمع ) ومن اجل التعرف على مدى صلاحية تلك المجالات المقياسين فقد تم عرضها على مجموعة من المتخصصين والخبراء في مجال (الإدارة الرياضية) والبالغ عددهم (17) خبيراً

وبعد جمع البيانات وتفريغها تم استخدام اختبار(كا<sup>2</sup>) لقبول مجالات المقياسين فقد تم قبول المجالات التي حصلت على قيمة(كا<sup>2</sup>) أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (3.84) عند درجة حرية (1) ومستوى الدلالة (0.05) حيث تم قبول جميع مجالات المقياسين وكما مبين في الجدول (2) و (3) ،

**جدول ( 2 ) يبين قيم (كا<sup>2</sup>) المحسوبة لآراء السادة المتخصصين حول مجالات مقياس المهارات الناعمة**

ت	المحاور	الاستجابة		كا <sup>2</sup> المحسوبة	قبول الترشيح	
		موافق	غير موافق		نعم	كلا
1	التواصل	16	1	13.23	√	
2	العمل بروح الفريق	15	2	9.94	√	
3	ادارة الوقت	16	1	13.23	√	
4	اتخاذ القرار	14	3	7.11	√	

**جدول (3) يبين قيم (كا<sup>2</sup>) المحسوبة لآراء السادة المتخصصين حول مجالات التميز الإداري**

ت	المحاور	الاستجابة		كا <sup>2</sup> المحسوبة	قبول الترشيح	
		موافق	غير موافق		نعم	كلا
1	القيادة الادارية	15	2	9.94	√	
2	ادارة العمليات	17	صفر	17	√	
3	الموارد البشرية	16	1	13.23	√	
4	خدمة المجتمع	15	2	9.94	√	

**2-4-2 اعداد الصيغة الأولية لفقرات المقياسين :**

**1-2-4-2 جمع وإعداد فقرات المقياسين :** من أجل جمع عدد مناسب من الفقرات المعنية بقياس مجالات المهارات

الناعمة والتميز الإداري ، سعت الباحثة إلى مراجعة المصادر والمؤلفات والدراسات المتعلقة بالمقاييس ذات الصلة.

**3-2-4-2 تحديد صلاحية الفقرات لمقياسين :** قامت الباحثة بعرض المقياسين على مجموعة من

الخبراء والمختصين والبالغ عددهم (17) خبيراً لغرض الاطلاع على فقرات المقياس ومدى ملائمتها وصلاحيتها وابداء الملاحظات وتعديل أو حذف الفقرات غير الملائمة، ومن خلال مربع

كأي أصبح مقياس ( 32 ) موزعة على (4) مجالات ومقياس التميز الإداري ( 20 ) عبارة

والجدول ( 4 و 5) يبين ذلك علماً أن قيمة الدلالة تكون معنوية عندما تكون > 0.05

الجدول ( 4 ) يبين عدد فقرات مقياس المهارات الناعمة

ت	المجالات	عدد الفقرات
1	التواصل	8
2	العمل بروح الفريق	8
3	ادارة الوقت	8
4	اتخاذ القرار	8
	<b>المجموع</b>	<b>32</b>

الجدول ( 5 ) يبين عدد فقرات مقياس التميز الاداري

ت	المجالات	عدد الفقرات
1	القيادة الادارية	5
2	ادارة العمليات	5
3	الموارد البشرية	5
4	خدمة المجتمع	5
	<b>المجموع</b>	<b>20</b>

#### 3-1-4-2 الخصائص السايكومترية للمقياسين:

من الخصائص المهمة للمقياس والتي أكدها المختصون في القياس والتقييم هما خاصيتي الصدق والثبات ، إذ تعتمد عليهما دقة البيانات أو الدرجات التي نحصل عليها من المقياس ولكي يعطي الاختبار نتائج يمكن الاعتماد عليها في إصدار الأحكام واتخاذ القرارات الصائبة لابد من أن تتوفر فيه خصائص مثل الصدق ، الثبات ، والموضوعية وسهولة الاستعمال . ( العجيلي : 2005 : 82).

#### 1-3-1-4-2 صدق المقياسين :

يقصد بالصدق " قدرة الأداة على قياس ما وضعت لأجله أو السمة المراد قياسها، بمعنى أن المقياس يقيس الوظيفة التي يزعم أنه يقيسها ولا يقيس شيئاً آخر بدلاً عنه<sup>(1)</sup> استخدمت الباحثة الآتي :

#### 1- القدرة التمييزية (المجموعتان الطرفيتان):

يقصد بها القدرة على التمييز بين الأفراد الحاصلين على درجات مرتفعة والحاصلين على درجات منخفضة في استمارة المقياس (ربيع : 2009 : 113) , وبغية الحصول على القدرة التمييزية لعبارات المقياس تم تقريغ إجابات عينة البناء والإعداد الخاصة بالتحليل الإحصائي البالغ عددهم (100) مديراً بجدول يتضمن درجات العبارات والمجموع الكلي للدرجات في العينة إذ تم ترتيبها تنازلياً من أعلى إلى أدنى درجة وعلى وفق الدرجة الكلية، ثم تم استخدام أسلوب المجموعتين الطرفيتين المتساويتين العدد في كل مجموعة ( ٢٧%) حيث تعد نسبة ( ٢٧%) من النسب المفضلة للتعرف على قوة العبارة في التمييز بين المجموعتين العليا والدنيا، ومن ثم تم معالجة نتائج درجات المجموعتين بقانون ( t-test ) للعينات غير المترابطة لكل عبارة من عبارات المقياس وكما مبين في الجداول ( 7 و6 ):

جدول ( 6 ) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين العليا والدنيا والقيمة التائية المحسوبة ودلالاتها في حساب القدرة التمييزية لمقياس المهارات الناعمة

تقويم الفقرة	القيمة التائية	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة	المقياس الفرعي
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.000	7.578	0.664	1.182	1.521	3.864	1	التواصل
0.000	5.066	0.869	1.227	1.870	3.455	2	
0.000	5.221	1.403	1.591	1.249	3.682	3	
0.006	2.885	1.920	2.545	1.380	4.000	4	
0.000	5.506	1.049	1.364	1.535	3.545	5	
0.000	8.352	0.294	1.091	1.399	3.636	6	
0.000	4.193	1.182	1.409	1.840	3.364	7	
0.000	5.471	1.393	1.682	1.362	3.955	8	
0.000	3.847	1.054	1.409	1.950	3.227	1	العمل بروح الفريق
0.001	3.446	1.830	2.273	1.269	3.999	2	
0.002	3.234	1.704	1.855	1.652	3.591	3	
0.001	3.754	1.572	1.773	1.217	3.344	4	
0.000	4.735	1.486	1.727	1.378	3.173	5	
0.001	3.582	1.177	1.636	1.862	3.218	6	
0.002	3.271	1.630	1.909	1.596	3.500	7	
0.000	4.618	1.403	1.591	1.405	3.245	8	
0.002	3.284	1.430	1.955	1.595	3.785	1	ادارة الوقت
0.001	3.675	1.468	1.818	1.403	3.139	2	
0.000	3.854	1.477	1.209	1.335	3.845	3	
0.001	3.501	0.889	2.136	1.596	3.700	4	
0.012	2.616	1.552	2.136	1.560	3.664	5	
0.009	2.721	1.478	2.227	1.403	3.404	6	
0.000	4.809	1.185	1.500	1.436	3.401	7	
0.002	3.316	1.500	1.818	1.590	3.964	8	
0.030	2.246	1.918	2.818	1.397	3.355	1	اتخاذ القرار
0.002	3.255	1.368	2.201	1.500	3.311	2	
0.000	3.862	1.335	2.455	1.397	4.065	3	
0.000	4.940	1.307	1.173	1.378	3.783	4	
0.000	4.105	1.676	2.045	1.321	3.927	5	
0.003	3.169	1.896	2.450	1.397	4.145	6	
0.001	3.576	1.501	2.409	1.362	3.155	7	
0.017	2.497	1.743	3.091	1.232	4.124	8	

من ملاحظة الجدول ( 7 ) تبين ان جميع فقرات المقياس معنوية ( مميزة ) لكون مستوى الدلالة لديها اقل من (0,05).

جدول (7) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين العليا والدنيا والقيمة التائية المحسوبة ودلالاتها

في حساب القدرة التمييزية لمقياس التميز الاداري

تقويم الفقرة	القيمة التائية	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة	المقياس الفرعي
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.000	7.288	0.640	1.136	1.572	3.773	1	القيادة الادارية
0.000	4.416	0.853	1.182	1.998	3.227	2	
0.000	5.018	1.405	1.545	1.297	3.591	3	

0.009	2.727	1.946	2.500	1.444	3.909	4	ادارة العمليات
0.000	5.330	1.041	1.318	1.565	3.455	5	
0.002	3.337	1.049	1.262	2.047	3.000	1	
0.002	3.273	1.850	2.222	1.332	3.818	2	
0.003	3.105	1.716	1.701	1.683	3.500	3	
0.001	3.609	1.579	1.223	1.241	3.273	4	
0.000	4.543	1.492	1.282	1.427	3.682	5	
0.003	3.144	1.444	1.900	1.620	3.364	1	الموارد البشرية
0.001	3.528	1.478	1.773	1.427	3.318	2	
0.001	3.686	1.490	1.444	1.371	3.155	3	
0.002	3.313	0.921	2.041	1.623	3.009	4	
0.017	2.489	1.571	2.001	1.579	3.213	5	
0.042	2.102	1.950	2.393	1.457	3.764	1	خدمة المجتمع
0.004	3.065	1.399	2.304	1.549	3.527	2	
0.001	3.619	1.368	2.202	1.463	3.675	3	
0.000	4.723	1.316	1.727	1.427	3.652	4	
0.000	3.917	1.690	2.000	1.457	3.167	5	

من ملاحظة الجدول (7) تبين ان جميع فقرات المقياس معنوية ( مميزة ) لكون مستوى الدلالة لديها اقل من (0,05).

2- الاتساق الداخلي : يستعمل معامل الاتساق الداخلي لتحديد مدى تجانس الفقرات في قياسها للظاهرة المطلوب قياسها وقد استعملت الباحثة هذه الطرق لتميزها

جدول ( 8 ) يبين قيمة معامل ارتباط بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال والدالة الاحصائية لفقرات مقياس المهارات الناعمة

اسم المجال	ارتباط الفقرة بالمجال	معامل الارتباط	Sig	الدلالة الإحصائية	ارتباط الفقرة بالمجال	معامل الارتباط	Sig	الدلالة الإحصائية
التواصل	1	0.910	0.000	معنوي	5	0.872	0.000	معنوي
	2	0.894	0.000	معنوي	6	0.843	0.000	معنوي
	3	0.865	0.000	معنوي	7	0.888	0.000	معنوي
	4	0.688	0.000	معنوي	8	0.880	0.000	معنوي
أدارة الوقت	1	0.900	0.000	معنوي	5	0.889	0.000	معنوي
	2	0.898	0.000	معنوي	6	0.886	0.000	معنوي
	3	0.904	0.000	معنوي	7	0.843	0.000	معنوي
	4	0.859	0.000	معنوي	8	0.871	0.000	معنوي
العمل بروح الفريق	1	0.837	0.000	معنوي	5	0.881	0.000	معنوي
	2	0.841	0.000	معنوي	6	0.826	0.000	معنوي
	3	0.858	0.000	معنوي	7	0.834	0.000	معنوي
	4	0.826	0.000	معنوي	8	0.785	0.000	معنوي
أخذ القرار	1	0.871	0.000	معنوي	5	0.738	0.000	معنوي
	2	0.798	0.000	معنوي	6	0.859	0.000	معنوي
	3	0.845	0.000	معنوي	7	0.833	0.000	معنوي
	4	0.847	0.000	معنوي	8	0.667	0.000	معنوي

جدول ( 9 ) يبين قيمة معامل ارتباط بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال والدالة الإحصائية ل فقرات مقياس التميز

الإداري

اسم المجال	ارتباط الفقرة بالمجال	معامل الارتباط	Sig	الدالة الإحصائية
القيادة الإدارية	1	0.914	0.000	معنوي
	2	0.896	0.000	معنوي
	3	0.880	0.000	معنوي
	4	0.897	0.000	معنوي
	5	0.896	0.000	معنوي
ادارة العمليات	1	0.898	0.000	معنوي
	2	0.862	0.000	معنوي
	3	0.889	0.000	معنوي
	4	0.823	0.000	معنوي
	5	0.890	0.000	معنوي
الموارد البشرية	1	0.783	0.000	معنوي
	2	0.880	0.000	معنوي
	3	0.873	0.000	معنوي
	4	0.720	0.000	معنوي
	5	0.854	0.000	معنوي
خدمة المجتمع	1	0.853	0.000	معنوي
	2	0.811	0.000	معنوي
	3	0.867	0.000	معنوي
	4	0.894	0.000	معنوي
	5	0.882	0.000	معنوي

3. الصدق الظاهري : تكون الأداة صادقة أذ كان مظهرها يشير إلى ذلك من حيث الشكل ومن حيث ارتباط فقراتها ، فإذا كانت محتويات الأداة وفقراتها مطابقة للسمة التي يقيسها فإنها تكون أكثر صدقاً ( عباس واخرون : 2009 : 264 ) ، وللتحقق من صدق المجالات والفقرات وصلاحياتها في قياس ما وضعت من أجله ، قامت الباحثة بعرض المقياسين على مجموعة من الخبراء في الإدارة الرياضية موضحة في الملحق ( 1 ) لغرض الحكم على صلاحيتها ، حيث قاموا بإبداء آراءهم وملاحظاتهم حول الفقرات المناسبة للمقياسين وفي ضوء تلك الآراء أكد الخبراء على صلاحية المقياسين بنسبة اتفاق 100% .

#### 2-3-1-4-2 ثبات المقياسين :

يقصد بثبات المقياس ومدى دقة الاختبار في القياس وأنساع نتائج عند تطبيقه مرات متعددة على نفس الأفراد . ( فرحات : 2011 : 144 ) تم استخدام :

1- طريقة التجزئة النصفية: اذ قسمت فقرات المقياسين على نصفين فقرات فردية واخرى زوجية وبما ان فقرات مقياس المهارات الناعمة ( 32 ) فسوف نحصل على ( 16 ) فقرة زوجية و( 16 ) فقرة فردية، وتم استخراج معامل الارتباط بين مجموع الدرجات باستعمال طريقة بيرسون اذ بلغ معامل الارتباط (0.876)، وحيث ان معامل الارتباط يعني الثبات لنصف الاختبار ولأجل الحصول على ثبات كامل للاختبار قامت الباحثة بتطبيق معادلة سبيرمان – براون، وبذلك بلغت قيمة معامل ثبات الاختبار للمقياس (0.933) وهو مؤشر ثبات عال . اما مقياس التميز الإداري ( 20 ) فسوف نحصل على ( 10 ) فقرة زوجية و( 10 ) فقرة فردية، وتم استخراج معامل الارتباط بين مجموع الدرجات باستعمال طريقة بيرسون اذ بلغ معامل الارتباط (0.798)، وحيث ان معامل الارتباط يعني الثبات لنصف الاختبار ولأجل الحصول على

ثبات كامل للاختبار قامت الباحثة بتطبيق معادلة سبيرمان – براون, وبذلك بلغت قيمة معامل ثبات الاختبار للمقياس (0.887) وهو مؤشر ثبات عال.

2- استخدام طريقة الفاكرونباخ وتبين ان معامل الثبات على توالي ( 0.932 و 0.8888 ) للمقياسين تبين مما سبق ان كلا المقياسين قد حصلوا على نسبة اتفاق ومعامل ارتباط مقبولين ودالين مما يؤكد تمتعهما بالأسس العلمية ، أما موضوعية المقياسين فإن الفقرات في كلاً منهما تم صياغتهما بطريقة اختيار أحد البدائل المتعددة (اختيار من متعدد) ، إذ لا تقبل الفقرة الواحدة أكثر من إجابة واحدة وليس فيها من الفقرات ذات الإجابة المقابلة المفتوحة ولا يتأثر التصحيح بذاتية المصحح وتنتمي مقاييس الاختيار من متعدد الى المقاييس الموضوعية .

### 5-2 التجربة الاستطلاعية:

تعد التجربة الاستطلاعية واحدة من أساسيات العمل العلمي الميداني للباحثة , بعد ان تقوم بتهيئة المستلزمات كافة التي تحتاجها في تجربتها الرئيسية ، كون التجربة الاستطلاعية دراسة تجريبية أولية مصغرة وتدريبية لتنتج الإجراءات الميدانية قبل الخوض في جميع المعلومات ( هاشم : 2012 : 95 ) قامت الباحثة بإجراء التجربة الاستطلاعية على عينة بلغت (10) مديرا لغرض التعرف على الصعوبات التي تواجه الباحثة في التجربة الرئيسية للمقياس وذلك بتاريخ 2023 / 10 / 15.

### 6-2 التطبيق النهائي لمقياسي ( المهارات الناعمة والتميز الادري ) :

بعد إتمام إجراءات بناء المقياسين بصيغتهما النهائية من خلال عمليات التحليل الاحصائي التي أجرتها الباحثة لعبارة المقياسين وحساب القدرة التمييزية والإتساق الداخلي لهذه العبارات وكذلك التأكد من ثبات المقياسين وصدقهما، طبقت الباحثة المقياسين بصيغتهما النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (100) مديرا وتم استرجاع (100) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي وللمدة من 2023/11/13 ولغاية 2024/1/2

### 7-2 الوسائل الإحصائية:

تم استعمال نظام الحقيبة الإحصائية (SPSS) ا .

### 3. عرض ومناقشة النتائج

جدول ( 10 ) يبين التعرف على مقياسي المهارات الناعمة والتميز الادري لمدرسي التربية الرياضية في بعض

المدارس الثانوية

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	الدلالة
3	المهارات الناعمة	115.256	4.122	96	1.49	99	0.000	معنوي
1	التميز الادري	80.109	6.288	60	8.320	99	0.000	معنوي

### 1-3 عرض نتائج المقياسين

من خلال الاطلاع على الجدول ( 10 ) يتبين لنا ان الوسط الحسابي لمقياس المهارات الناعمة ( 115.256 ) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ ( 96 ) مما يدل على معنوية المقياس ، بالنسبة الى مقياس التميز الادري فإن الوسط الحسابي ( 80 . 109 ) اعلى من الوسط الفرضي مما يدل على معنوية المقياس .

## 2-3 المناقشة

من خلال اطلاعنا على النتائج في الجدول ( 10 ) يتبين لنا ان مدرسي التربية الرياضية يتمتعون بمستوى مرتفع من المهارات ناعمة وتعزو الباحثة ذلك الى مدرسي التربية الرياضية متمكنين ولبقين حيث يستطيعون التحدث بطلاقة أمام الآخرين والاستعانة بلغة الجسد، ويميلون لأسلوب النقاش الهادئ الذي يؤدي إلى إقناع الآخرين بالحجج العقلية والمنطقية، وان التواصل الجيد فيما بينهم يصل الى نتائج ممتازة وكذلك يعود ذلك ايضا الى اعدادهم المهني والاكاديمي وبسبب التواصل الفعال واستخدام لغة الجسد والاقناع المنطقي اثناء ادارة الدروس ، حيث تعمل على تنمية الثقة والقدرة على تجنب المشاكل ورفع كفاءة الاداء والانجاز الجيد وكما نرى هذه المهارات لاتعتبر صفات شخصية فقط وانما هي قدرات تساعد على التغلب تحديات العمل . "أن أهمية المهارات الناعمة تأتي وتبرز من عدة جوانب التي تبين أهمية المؤسسات وحاجتها لمسؤولين قادرين على معالجة حاجات الأفراد الآخرين واحترامهم والاستماع إلى آراءهم من خلال تحقيق الثقة المتبادلة والعمل كفريق واحد وتقديم الدعم لهم من قبل المدراء لتحقيق الأهداف . ( وولف : 2014 : 190 ) . كما ترى الباحثة إن ايجابية توفر المهارات الناعمة لدى مدرسي التربية الرياضية تعني تجنب المشكلات التي يعاني منها في المدرسة على المستوى التي تؤثر في سلوكياتهم وبالتالي في إنتاجيتهم وفي قدرة المدرسة التي يعملون فيها على تحقيق الأهداف المتوخاة منها. وحيث يرى المدراء ان صفات وخصائص شخصية يتمتع بها كل انسان وهي بشكل عام المواقف والعادات والتفاعل مع الآخرين وتمثل القدرات النفسية والاجتماعية والتي تساعد الاخرين على اتخاذ القرارات والتفكير الناقد والتواصل الفعال والعمل الجماعي وبناء العلاقات الجيدة وفعالية ادارة الوقت والتعامل مع ضغوط الحياة وتوترها بطريقة جيدة ومنتجة"<sup>(2)</sup> من خلال جدول ( 10 ) يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسطين ولصالح الوسط الحسابي للعينة مما يدل على ان مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر المدراء اذ يعني ان لديهم تميز اداري تعزو الباحثة هذه النتيجة لانه الطموح في تحقيق الحد الأعلى من الرؤية والهدف المنشود والخطة المرسومة، والعمل الجاد والمثابرة وتطبيق المرونة في العمل واللجوء إلى كسر الروتين التقليدي والوصول للابداع من خلال مشاركة الآراء والأفكار الجديدة لدى مدرسي التربية الرياضية ويتم المتابعة والتشجيع المستمر من قبل المدراء لهم وهذا مايمكنهم من التميز والابداع .

أن التميز يمثل الخبرة المقدره من المعرفة الصريحة والاجرائية لاعضاء مؤسسة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة. . ( الصيرفي : 2009 : 6 )

## 3-3 عرض نتائج العلاقة بين المتغيرات

جدول ( 11 ) يبين العلاقات الارتباطية بين المتغيرات

المتغيرات	الإحصائيات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدالة الإحصائية
المهارات الناعمة x التميز الاداري	0,680	0,000	دال	

من خلال اطلاعنا على جدول ( 11 ) نلاحظ وجود علاقة ارتباط بين المهارات الناعمة والتميز الاداري لدى عينة البحث .

ترى الباحثة بأن الأيمان بأهمية تفعيل الطاقات والامكانيات المتاحة لمدرسي التربية الرياضية من خلال المهارات الناعمة لديهم من خلال إتاحة فرص التفاعل والتكامل بينها للوصول إلى أعلى مستويات إدارة التميز، وأن كل من المهارات

الناعمة والتميز الإداري هما عنصران متلازمان في تحقيق التطور والإبداع والفرادة ولجميع مدرسي التربية الرياضية الذين يتبعون الخطوات العلمية المدروسة في تطبيقهما في كل الأحوال، وأن تكون مرنة في تقبل الآراء الجديدة الفعالة في أحداث التغيير، وتكون باتباع معايير مناسبة لهذه العملية، وذلك بقيام المدراء بتهيئة مدرسي التربية الرياضية تهيئة صحيحة متوافقة مع سياسات المدارس وتمكنهم من التميز والإبداع في مجال عملهم .

كلما كان مدرس التربية الرياضية يتمتع بدرجة جيدة من المهارات الناعمة كلما تمتع بتميز بالأداء الإداري في تنفيذ المهام المناطة إليه، لأن التميز الإداري يتطلب منهم أن يكون مبدعاً في عمله وذلك من خلال أهتمامهم (بالحساسية للمشكلات والتنبؤ بها قبل وقوعها والتشجيع على تبني الإبداع من خلال الأفكار الجديدة وغير المطروقة والمرونة في تقبل آراء الآخرين وطلاقة الأفكار) وهذا يتفق مع ما ذهب إليه (العنقري : 2022: 15) بأن الأداء الإداري هو قدرة المرموس على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على الحساسية للمشكلات .

#### 4- الاستنتاجات والتوصيات

##### 1-4 الاستنتاجات

- 1- تمتع مدرسي التربية الرياضية بالمهارات الناعمة وبمستوى عالي من وجهة نظر المدراء
- 2- تمتع مدرسي التربية الرياضية بالتميز الإداري في عملهم وبمستوى عالي من وجهة نظر المدراء ..
- 3- يشجع مدرسي التربية الرياضية الطلاب على الاستفادة من أوقات الفراغ في المدرسة أو خارجها بالنشاطات الهادفة المتنوعة
- 4- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والتميز الإداري لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر المدراء .

##### 2-4 التوصيات

- 1- اهتمام المدراء بالعمل على توعية مدرسي التربية الرياضية بأهمية استخدام المهارات الناعمة في جميع مهامهم سواء داخل المدرسة أو في خارجها
- 2- قيام المدراء باعداد دورات تطويرية تشمل التخطيط للتدريب على المهارات الناعمة للوصول الى التميز الإداري.
- 3- تطوير المناخ التنظيمي السائد في المدرسة لتحقيق التميز الإداري

#### المصادر

- انتصار سلامة : درجة الانتماء الوظيفي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح نابلس ، كلية التربية، 2003
- صباح حسين حمزة العجيلي : القياس والتقويم التربوي ، ط3 ، اليمن ، مكتبة التربية للطباعة والنشر ، 2005
- ظافر هاشم : التطبيقات العلمية لكتابة الرسائل والاطاريح التربوية والنفسية ، بغداد ، دار الكتب والوثائق ، 2012

- عبد الله فلاح المنيزل وعدنان يوسف العتوم : مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية ، عمان ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، 2010
  - غادة عبد الرحمن العنقري: علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين، دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، 2020
  - محمد خليل عباس وآخرون : مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط2 ، الاردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
  - محمد الصيرفي، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009،
  - موسى اللوزي: التطور التنظيمي (اساسيات ومفاهيم حديثة)، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010،
  - محمد شحاتة ربيع : قياس الشخصية ، ط2، الاردن ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، 2009
  - ليلي السيد فرحات : القياس والاختبارات في التربية الرياضية ، ط1، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 2011،
  - يوسف العنزي وآخرون : مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق ، ط2 ، الكويت ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، 2011،
- Laura L, Lynn ., & Nancy J, Woolf,(2014) " Soft leadership through contacts between working individuals ", Journal of Managerial , Vol. 33 Issue: 9, pp.190- 203 .

### ملحق (1) أسماء السادة الخبراء والمتخصصين الذين عرضت عليهم الاستبانات حول المقاييس

ت	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	الجامعة
1	وليد خالد همام	أ.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
2	قصي فوزي خلف	أ.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة البصرة
3	جاسم جابر محمد	أ.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القاسم الخضراء
4	عدي غانم الكواز	أ.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
5	خالد اسود لاخ	أ.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة المثنى
6	سلام حنتوش رشيد	أ.د.	ادارة الرياضية	قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة /كلية التربية الأساسية / جامعة المستنصرية
7	عثمان محمود شحادة	أ.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ديالى
8	عماد عزيز نشمي	أ.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة المثنى
9	ساجت مجيد جعفر	ا.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية
10	حيدر محمد مصلح	ا.م.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية
11	بهاء حيدر فليح	ا.م.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية
12	عدي رحمن كريم	ا.م.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ديالى
13	حسن عالي مهاري	ا.م.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ميسان
14	مناف عبد العزيز	ا.م.د.	ادارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الكوفة
15	علي محمد جواد	ا.م.د.	ادارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الكوفة
16	جاسم سعد جاسم	ا.م.د.	ادارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ذي قار
17	حيدر حسن الاسدي	ا.م.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة المستنصرية

### ملحق ( 2 ) مقياس المهارات الناعمة المطبق على عينة التطبيق (الصورة النهائية)

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يتقن مهارة الاصغاء للآخرين					
2	يشجع التواصل بين المدرسين لتبادل الخبرات فيما بينهم.					
3	ينصت لمن يخالفه الرأي باهتمام.					
4	يستخدم لغة الجسد عندما يتحدث مع الآخرين.					
5	يستمتع لاقتراحات المرؤوسين وأرائهم.					
6	يبادر ببناء جسور الود في العمل بطرق وأساليب مختلفة.					
7	يختار كلماته بدقة عند التحدث.					

					8	يتأكد من فهم المقابل الكامل للتعليمات والملاحظات.
					9	يقوم بتشكيل فرق العمل على أساس التخصصات.
					10	يعمل على ان تسود فريق العمل مشاعر المودة.
					11	يمتلك القدرة للعمل ضمن فريق العمل.
					12	يبتعد عن إلقاء اللوم على أعضاء الفريق عند حدوث الخطأ.
					13	يستطيع تحمل الضغوط المختلفة مع أفراد الفريق.
					14	يثق بقدرات العاملين معي بالفريق.
					15	يفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.
					16	يشارك زملائه المدرسين المعلومات لتسهيل العمل وتوفير الجهد عليهم.
					17	لديه جدول زمنيًا للأعمال المراد مناقشتها.
					18	يمتلك القدرة على التخطيط السليم للعمل.
					19	أحدد زمنيًا محددًا للأهداف المراد تحقيقها.
					20	أحاول تجاوز ضغط العمل بإنجاز المهام في وقتها المحدد.
					21	يمتلك القدرة على توزيع وقتي بشكل جيد بين الاحتياجات الخاصة ومتطلبات العمل.
					22	ينجز كل الأعمال اليومية في أوقاتها دون تأجيل.
					23	يخصص مكانًا لكل الأشياء حتى لا يضيع وقت في البحث عنها.
					24	يعمل على إيجاد طرق جديدة لإنجاز مهام عمله بوقت زمني قصير.
					25	يتخذ القرار مستندًا على أسس علمية.
					26	يشارك في عملية صنع القرارات .
					27	يقوم ب المقارنة بين البدائل المتاحة لاختيار الأفضل منها.
					28	لديه رؤية مستقبلية في اتخاذ القرار.
					29	يمتلك المهارات الكافية لاتخاذ القرارات.
					30	لديه الجرأة في اتخاذ القرار وتحمل المخاطر.
					31	يقوم بتقييم القرار المتخذ وذلك بالاستفادة من نتائجه.
					32	يحرص على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات المتخذة.

## ملحق (3) مقياس التميز الاداري المطبق على عينة التطبيق (الصورة النهائية)

ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
١	يعمل على تلبية متطلبات الطلبة لتطوير مستواهم التعليمي والرياضي					
٢	يحرص على كسب ثقة المدرسين والطلبة لضمان إنجاز المهام بجودة عالية					
٣	يحترم آراء ومشاعر العاملين داخل المدرسة					
٤	يلتزم بالنظام في أداء الأنشطة والإجراءات والعمليات					
٥	يتفهم مشاكل الطلبة ويضع الحلول لها					
٦	يفوض جزء من صلاحيات لبعض الطلبة المتميزين بهدف التميز					
٧	يعد مؤشرات قياس الأداء منبعا للأفكار التي تترتب عليها أولويات درس التربية الرياضية					
٨	تشجع إدارة المدرسة على الإبداع من خلال جودة ونوع الخدمة المقدمة					
٩	يقوم ب إنجاز المهام داخل المدرسة وفق نظام محدد					
١٠	يعمل على التحديث المستمر للخطط والبرامج لتحقيق أداء رياضي وعلمي متميز					
١١	يساعد إدارة المدرسة على استخدام معايير محددة لتقييم أدائهم					
١٢	يعمل على توفير إجراءات السلامة والأمان في دروس التربية الرياضية					
١٣	يقدم برامج تدريبية وتطويرية دورية					
١٤	يحرص على جعل كل طالب أن يشعر بالتميز والتفرد والخصوصية					
١٥	يعمل على تنظيم سفرات للأماكن العلمية والرياضية					
١٦	يعمل على تعزيز أساليب التواصل مع المجتمع بأفراده ومؤسساته ولجان أولياء الأمور والتنسيق مع المدارس الأخرى					
١٧	يعمل على مساعدة المدرسين الآخرين والطلبة للتوصل إلى الحلول المناسبة للأخطاء التي يقعون فيها					
١٨	يعمل على التواصل مع الجمعيات الأهلية والأندية الرياضية والثقافية والتعاون معها للمساهمة في خدمة المجتمع وتنميته					
١٩	يشجع الطلاب على الاستفادة من أوقات الفراغ في المدرسة أو خارجها بالانشطات الرياضية الهادفة المتنوعة					
٢٠	يعمل على التعاون مع الاسر ومؤسسات المجتمع المحلي وهذا التعاون من شأنه ان يعزز فرص التنمية الرياضية					