



College of Basic Education Research Journal

www.berj.mosuljournals.com



Soft Leadership among Department Heads at the University of Mosul Colleges from the Perspective of Faculty Members

Sarmd Ahmed Awni Hassan

Asmaa Abdul Rahim Khader

University of Mosul / College of Education

For Humanities / Department of Educational and Psychological Sciences

Article Information

Article history:

Received: April 5.2024

Reviewer: May 5.2024

Accepted: May 12.2025

Key words :

Abstract

This research aims to answer the following questions:

What is level of leadership of heads of departments of faculties of University of Mosul from the point of view of teaching staff in general Depending on these variables: gender (Male-Female), specialization

(Scientific-Humanitarian), Academic title (Professor – Assistant Professor – lecturer – assistant lecturer). Researcher prepared the soft leadership scale for heads of departments, which finally consisted of (36) items. Psychometric characteristics of research tools were confirmed by checking apparent reliability , validity of construction , stability by testing and retesting , and Cronbach's coefficient F for Social Sciences (SPSS). Results showed the following:

* Existence of a positive correlation between soft leadership and strategic vigilance among heads of departments of faculties of University of Mosul.

* There are no statistically significant differences between males and females' points of view regarding level of Grace, existence of statistically significant differences according to specialization variable in favor of scientific specialization, but in terms of academic titles however (Assistant lecturer, lecturer, Assistant Professor, Professor) difference was in favor of assistant lecturer

ISSN: 1992 – 7452

القيادة الناعمة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر

التدريسيين

سرمد احمد عوني حسن أسماء عبد الرحيم خضر

جامعة الموصل / كلية التربية

للعلوم الإنسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية

مستخلص البحث

أستهدف البحث الاجابة عن الاسئلة الآتية:

- ما مستوى القيادة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين بشكل عام؟ وتبعاً للمتغيرات الاتية: الجنس (ذكور – اناث)، التخصص (علمي – انساني)، اللقب العلمي (أستاذ – أستاذ مساعد – مدرس – مدرس مساعد). ، فقد اعد الباحث ، مقياس القيادة الناعمة لدى رؤساء الاقسام الذي تكون بصيغته النهائية من (٣٦) فقرة وتم التأكد من الخصائص السيكمترية لأدوات البحث من خلال التحقق من الصدق الظاهري وصدق البناء والثبات بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار و معامل كرونباخ الفائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وظهرت النتائج ما يأتي:
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الناعمة والليقظة الاستراتيجية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل.
- لا توجد فروق دالة احصائياً بين وجهات نظر الذكور والاناث في مستوى الناعمة، وكذلك وجود فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغير التخصص لصالح التخصص العلمي، اما من حيث الألقاب العلمية (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) كان الفرق لصالح المدرس المساعد.

الفصل الأول التعريف بالبحث

مشكلة البحث:

دفعت المنافسة الكبيرة والمتسارعة بين مؤسسات التعليم العالي والتي تجاوزت الحدود الإقليمية الى السعي الحثيث نحو تحقيق التميز والمحافظة على الاستمرارية في ظل بيئة تنافسية، كل ذلك دفع المؤسسات الى تطوير اساليبها الإدارية واستدراك النظم المتطورة واستيعابها والتعامل مع الأفكار والتوجهات الحديثة التي تكسب هذه المؤسسات صفة الحداثة والتطور مما حتم على المؤسسات اتباع أساليب واستراتيجيات جديدة لمواجهة تلك التطورات لما لها من انعكاسات في إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها ومن الأساليب الحديثة أسلوب القيادة الناعمة ، ولعل رئيس القسم العلمي وما يقوم به من مهام وادوار متعددة يواجه العديد من المسؤوليات والتحديات اذ ان عمله لا يقتصر على تسيير شؤون قسمه بشكل روتيني ومباشرة عمله التنظيمي فقط بل يتعلق دوره أيضا بالجانب الاكاديمي المرتبطة بالعملية التعليمية والبحثية والذي يمثل بنيان الجامعة، اما الجانب الاخر من عمله الاكاديمي فيتعلق في تهيئة المناخ المناسب لتحقيق اهداف القسم واستثارة قدرات التدريسيين وتحفيزهم المستمر على تحسين الأداء والمشاركة في وضع الأهداف والذي يتحقق من خلال أسلوب القيادة الناعمة (السيد ومصطفى ، ٢٠٠٢ : ٢٢٤)، وبالتالي تعد وظيفة رئيس القسم العلمي من اهم الوظائف القيادية في الهيكل التنظيمي لأية جامعة فهو يضطلع بالدور الأكبر في تحديد مواصفات مؤسسات التعليم الجامعي وإدارة القسم وتحقيق اهدافه بكفاءة عالية وتسيير أمور القسم باتجاه رؤية ورسالة الجامعة .

ثانياً: اهمية البحث : تعتمد المؤسسات على القيادة الناعمة من اجل رفع مستوى الجودة وتحفيز رأس المال البشري في فيها (Liddle, 2006: 44) كما وتعد القيادة الناعمة احدى أفضل الطرق للحصول على أعلى عائد من الاستثمار البشري الذي يتحقق من خلال قيادة الأفراد، فضلاً عن إدارة الأنشطة والموارد، والمعلومات (Kaipa et al, 2005: 1-3)، ان سلوكيات القيادة الناعمة في بناء علاقات ايجابية يمكن ان تحافظ على علاقات جيدة بين رئيس القسم وتدريسيه في بيئة العمل داخل القسم ، مما يؤدي إلى مرونة العمل داخل القسم العلمي ، وتجاوز علاقات العمل التقليدية والروتينية كما ويتم من خلالها تحفيز التدريسيين من خلال مزيج متوازن من أنظمة المكافآت وتقنيات القيادة الناعمة التي تعتمد على التفاعل الشخصي والتواصل الفاعل بين القادة والأتباع (Zehnder et al, 2017 :2)، لذا فأن هذا النوع من القيادة منوط به كثير من الأهداف فهي صمام الأمان لنجاح أو فشل أية مؤسسة.

ثالثاً: اهداف الدراسة:

- ١- ما مستوى القيادة الناعمة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين؟
- ٢- ما مستوى القيادة الناعمة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين وفقاً للمتغيرات الاتية:

- الجنس (ذكور، اناث) • التخصص (علمي، انساني)
- اللقب العلمي (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد)

رابعاً: حدود الدراسة:

- يقتصر البحث الحالي على جميع التدريسيين في اقسام كليات جامعة الموصل للعام الدراسي (2024 - 2023) والذين لديهم مدة خدمة مع رئيس قسمهم الحالي سنة فأكثر،

خامساً: تحديد المصطلحات:

- القيادة الناعمة (Soft Leadership):

• **عرفها (Rao،2013):** أنها القدرة على قيادة الناس من خلال امتلاك ومزج مجموعة من المهارات ، والتركيز على خدمة الموارد البشرية الثمينة ومشاعر المرؤوسين بنجاح، فهي عملية تكاملية تشاركية علائقية تعتمد على الاقناع والتفاوض والتقدير والتحفيز والتعاون. (2013:144) (Rao)

- **ويعرف (إبراهيم، ٢٠٢٢) القيادة الناعمة:** على انها قيادة تستند على رؤية إنسانية مهنية، أي مزيج بين الذكاء العاطفي والسلطة الإدارية يتم من خلالها توجيه الأشخاص لبناء قوة بشرية تتجاوز حدودها المعرفية وتقوم على أساس المشاركة بين القيادات الإدارية والمستويات الأخرى. (إبراهيم، ٢٠٢٢: ٩٦)
- **ويعرف الباحث القيادة الناعمة اجرائياً على** انها: هي اسلوب قيادي تكاملي وتشاركي وسلوكي يعتمد على الإقناع والتأثير في التدريسيين فضلاً عن الاتصال الفاعل فيما بينهم ضمن مناخ مفتوح لتحقيق رؤية مشتركة بينهم وكما يقاس من خلال المقياس المعد لذلك الغرض.

الفصل الثاني الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان (أبو حاطوم ، ٢٠٢٢) ،	
مكان إجراء الدراسة	الجامعات الاردنية الخاصة بالعاصمة عمان (جامعة الزيتون . جامعة الشرق الاوسط . جامعة الاسراء . جامعة البتراء) ،
هدف الدراسة	من بين اهدافها التعرف على درجة ممارسة القيادة الناعمة من قبل رؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية الخاصة بالعاصمة الاردنية من وجهة نظر هيئة التدريس،
منهج الدراسة	اعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة،
أدوات الدراسة	تكونت أداة الدراسة من جزأين؛ تضمن الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة، كالجنس (ذكر، أنثى) والرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) وسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات)؛ فيما تناول الجزء الثاني من الاداة درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية الناعمة في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت الأداة من ستة أبعاد (مهارات التواصل الفعال مهارة المبادرة مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم، مهارة إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس، مهارة إدارة الأزمات، مهارة الذكاء الشعوري)،
عينة الدراسة	تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع، وبلغ حجم العينة (٣١٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس،
الوسائل الإحصائية	استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية SPSS بهدف الإجابة أهداف الدراسة إذ تم استخدام المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للعينة الواحدة، تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) واختبار شيفيه،	المستخدمة في الدراسة
بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠,٠٥) في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (الجنس) ، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠,٠٥) في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، وجاءت الفروق في متغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ، ولمتغير الخبرة لصالح الخبرة ١٠ سنوات وأقل، وقدمت هذه الدراسة بعض التوصيات منها إجراء دراسات حول درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة في بيئات عمل أخرى غير البيئات التربوية،	نتائج الدراسة

الفصل الثالث منهجية البحث

تضمن هذا الفصل عرضاً للإجراءات المتبعة التي قام الباحث بها وتمثلت ابتداءً باختيار منهجية البحث، وتحديد مجتمعه، واختيار عينته، وإعداد أداة البحث (القيادة الناعمة)، ثم الخطوات التي اتبعت في اجراءات صدقها وثباتها وتطبيقها، فضلاً عن الوسائل الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات، اذ اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في البحث الحالي لملاءمته طبيعة البحث الحالي.

، ويُعرّف المنهج الوصفي أنه دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، تمهيداً لفهم الظواهر وتشخيصها، اذ إن وصف الظاهرة هي مرحلة تتضمنها المناهج كلها فهي أسلوب مُنضوٍ تحت كل المناهج، فالمناهج كلها في الحقيقة مُنطلقها وصفي لكن هذا الوصف يكون من أجل هدف معين وهذا الهدف يختلف حسب نوعية المنهج. (لطاد وآخرون، ٢٠١٩: ١١٨)

أولاً: مجتمع البحث: يقصد به مفردات جميعها أو وحدات الظاهرة تحت البحث، ويعرف أنه الأفراد كلهم الذين يحملون بيانات الظاهرة التي تحت الدراسة، فهو مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات. (عبد المؤمن، ٢٠٠٨: ١٨٤)

وتألف مجتمع البحث من جميع التدريسيين في الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الموصل للعام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤ البالغ عددها (٢٤) كلية ضمت (٤٤٠٦) تدريسياً بواقع (٢٤١٣) تدريسياً من الذكور و(١٩٩٣) تدريسية من الاناث، وزعوا على (٢٨٦٣) تدريسي في الاقسام العلمية و (١٥٤٣) تدريسي في الاقسام الانسانية

ثانياً: عينة البحث

تعرف بانها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة الاصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة بحيث تكون ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً دقيقاً، (العمrani، ٢٠١٣: ٩٣) بعد تحديد مجتمع البحث من التدريسيين جميعاً في اقسام كليات جامعة الموصل اختير (٤٧٤) تدريسي بالطريقة الطبقية العشوائية شكلوا ما يقارب نسبة (١٠٪) من مجتمع البحث ، إذ نصح (ملحم ٢٠١١) في الدراسات الوصفية الارتباطية باستعمال ما نسبته (٢٠٪ من أفراد المجتمع اذا كان صغير نسبياً ، اذا كان بضع مئات)، و (١٠٪ لمجتمع كبير، اذا كان بضعة آلاف)، و (٥٪ لمجتمع كبير جداً، اذا كان عشرات الآلاف)، (ملحم، ٢٠١١ : ١٥٥) توزعوا في (١٠) كليات بواقع (٥) كليات علمية و (٥) كليات انسانية.

الجدول رقم (١) عينة البحث

التخصص	الكلية	الجنس	مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	استاذ	المجموع
الكليات الانسانية	التربية للعلوم الانسانية	ذكور	٥	١٠	١٥	٨	٦٩
		اناث	٥	٨	١٢	٦	
	العلوم السياسية	ذكور	٦	٥	٥	١	٢٥
		اناث	٣	٣	٢	٠	
	الزراعة والغابات	ذكور	٥	٥	٤	٥	٣١
		اناث	٢	٣	٦	١	
	الآداب	ذكور	٨	١٣	١٢	٩	٧٦
		اناث	٧	١٢	١٠	٥	
	العلوم الاسلامية	ذكور	٤	٥	٥	٢	٢٣
		اناث	٢	٣	٢	٠	
الكليات العلمية	كلية التربية للعلوم الصرفة	ذكور	٣	١٤	١٤	٧	٥٩
		اناث	٤	٧	٩	١	
	الهندسة	ذكور	٧	١٣	١٧	٢	٦٤
		اناث	٤	٨	١٢	١	
	كلية العلوم	ذكور	٦	١٠	١٣	٨	٧١
		اناث	٤	١٠	١٣	٧	
	كلية العلوم السياحية	ذكور	١	٠	٠	٠	٤
		اناث	٢	١	٠	٠	
	الادارة والاقتصاد	ذكور	٣	١١	١٢	٤	٥٢
		اناث	٢	٩	٨	٣	
المجموع الكلي للعينة			٨٣	١٥٠	١٧١	٧٠	٤٧٤

ثالثاً: أداة البحث : تعد عملية جمع البيانات خطوة مهمة في إجراء البحوث، ولكي يجمع الباحث البيانات المتعلقة بموضوع بحثه على نحو علمي منظم فإنه يدقق في اختيار أدوات بحثه أو يعددها بنفسه لتناسب مشكلة بحثه وهدفه والطريقة البحثية التي اختارها لتنفيذ هذا البحث، ويتم ذلك بالاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي وعلى ادوات مشابهة او استطلاع آراء الخبراء في مجال البحث وذلك ليتمكن من اثبات فروضه ثم تفسير نتائجه، (دياب، ٢٠٠٣: ٤٦)

ولأجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث بما يأتي:

١. بناء مقياس للقيادة الناعمة لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين.

مقياس القيادة الناعمة

أولاً: تحديد مجالات المقياس: في ضوء اطلاع الباحث على الادبيات والمقاييس التي اعدت في هذا المجال، حدد أربعة مجالات للقيادة الناعمة هي: (الخصائص الشخصية - الاقناع والتأثير - التواصل الفاعل - الرؤية المشتركة).

١ - الخصائص الشخصية: هي مؤشرات لتنظيم العلاقة الإنسانية بين رئيس القسم والتدريسيين من اجل تحقيق اهداف فضلى للقسم.

٢ - الاقناع والتأثير: نشاط هادف يحاول فيه رئيس القسم العلمي التأثير إيجابيا في قنوات التدريس من خلال اتصاله الهادف والمقصود نحو تطوير العمل وإنجاز مهمات القسم بطريقة إيجابية.

٣ - التواصل الفاعل: يشير الى قدرة رئيس القسم العلمي على زيادة فاعلية القسم وتحقيق مستوى أداء عالٍ من خلال ما يمتلكه من خبرة وأفكار للعمل مقتصرًا على إيجابية التعامل مع التدريسيين ضمن نظام اتصال مفتوح يحفزهم ويشجعهم لتحقيق رؤية القسم بطرائق مميزة وناجحة.

٣ - الرؤية المشتركة: تعبر عن التصورات الطموحة المشتركة بين رئيس القسم والتدريسيين حول اهداف القسم الاستراتيجية واليات تنفيذها.

ثانياً: مصادر بناء فقرات المقياس:

١ - الدراسة الاستطلاعية

وجه الباحث استبانة استطلاعية، لعينة عشوائية من التدريسيين في اقسام كليات جامعة الموصل من خارج افراد عينة البحث الرئيسية المشمولة بالبحث وكان الهدف من الاستبانة الاستطلاعية الحصول على فقرات تتعلق بالمجالات المحددة وبلغت عينة التدريسيين الاستطلاعية (٢٠) فرداً من التدريسيين.

٢ - الادبيات والمقاييس:

اطلع الباحث على عدد من الادبيات والمقاييس في هذا المجال مثل:

- استبانة دور المهارات الناعمة للقيادة الإدارية في الارتجال المنظمي. (ميرو، ٢٠١٧: ٣٢٧-٣٢٨)
- درجة ممارسة مهارات القيادة الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (ابوحاطوم، ٢٠٢٢: ١٠٣-١٠٦)
- تقنين مقياس المهارات القيادية للراشدين، (رميح، ٢٠١٣)

صدق المقياس: يُعد الصدق من الخصائص المهمة التي تجب العناية بها وهو أهم خاصية من خواص القياس الموضوعي، ويقصد به: أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه فعلاً، ويقصد به وضوح الاستبانة وفقراتها ومفرداتها ومدى فهمها لمن تشملهم فضلاً عن أن تكون صالحة للتحليل الإحصائي، ويقصد به أيضاً: أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه، ومنها: أن يعكس الاستبيان المحتوى المراد قياسه وفقاً لأوزانه النسبية، بمعنى أن السؤال أو العبارة الموجودة في الاستبيان، تقيس ما يفترض قياسه بالفعل ولا تقيس شيء مختلف، والصدق في هذا الإطار يعني إلى أي مدى أو إلى أي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما أريد أن يقاس به، (المشهداني، ٢٠١٧: ١٥٢-١٥٣) ومن أجل التحقق من صدق المقياس، عمد الباحث إلى التحقق من الصدق بالطرائق الآتية:

أولاً: الصدق الظاهري: يستعمل الصدق الظاهري في الاختبارات غير المقننة أو التي لم يسبق أن اختبرت درجة صدقها، والصدق الظاهري هو المظهر العام للاختبار، أي الإطار الخارجي ويشمل نوع المفردات وكيفية صياغتها ووضوحها ودرجة موضوعيتها، ويُعد الاختبار صادقاً ظاهرياً إذا كان يبدو صالحاً في شكله بالنظر إلى عنوانه وتعليماته، والوظيفة التي يقيسها وأن الاختبار يبدو مناسباً وملائماً للفرد الذي يقيسه والمدى الذي تبدو فيه فقرات الاختبار مرتبطة بالمتغير الذي يقاس، (عبد المؤمن، ٢٠٠٨: ٢٧٤) لذا، عرض الباحث الاداة بصورتها الأولية على عدد من الخبراء والمحكمين في تخصص العلوم التربوية والنفسية، وبناء على استجاباتهم وملاحظاتهم وباعتماد نسبة اتفاق (٨٠ %) اجري عدد من التعديلات و التغييرات الطفيفة على بعض الفقرات فيما يخص صياغتها .

عدد اتفاق آراء الخبراء على فقرات القيادة الناعمة ونسبتها

النسبة المئوية	عدد المحكمين الموافقين	عدد الفقرات	الفقرات	المجال
٪١٠٠	١٧	٢	٦ ، ٢	الخصائص الشخصية
٪٨٨	١٥	٥	١ ، ٤ ، ٧ ، ٨ ، ٩	
٪٨٢	١٤	٢	٣ ، ٥	
٪١٠٠	١٧	٢	٢ ، ٧	الاقناع والتأثير
٪٩٥	١٦	٤	٣ ، ٤ ، ٥ ، ٩	
٪٨٨	١٥	٢	١ ، ٧	
٪٨٢	١٤	١	٨	
٪١٠٠	١٧	١	١	التواصل الفاعل
٪٩٥	١٦	٤	٢ ، ٣ ، ٦ ، ٩	
٪٨٨	١٥	٢	٤ ، ٥	
٪٨٦	١٤	٢	٧ ، ٨	
٪١٠٠	١٧	١	١	الرؤية المشتركة
٪٩٥	١٦	٤	٢ ، ٣ ، ٦ ، ٩	
٪٨٨	١٥	٢	٤ ، ٥	
٪٨٢	١٤	٢	٧ ، ٨	

وعليه أصبحت الأداة بصورتها النهائية، مكونة من (٣٦) فقرة موزعة في ٤ مجالات

مجالات مقياس القيادة الناعمة وعدد فقرات كل مجال

ت	مجالات القيادة الناعمة	عدد الفقرات
١	الخصائص الشخصية	٩
٢	الاقناع والتأثير	٩
٣	التواصل الفاعل	٩
٤	الرؤية المشتركة	٩
المجموع		٣٦

ثانياً: صدق المحتوى: يقصد به مدى تمثيل بنود الاختبار أو المقياس لمحتوى السمة موضع القياس ويجري الحكم على ذلك بمجموعة من الخبراء والمختصين (المحكمين) في المجال، ويركز الحكم في درجة تمثيل البنود للمكونات الأساسية للسمة، فصدق المحتوى هو دليل على شمول الأداة ودرجة تمثيلها للمحتوى، (مراد وسليمان، ٢٠٠٥: ٣٥٢) ، وقد تحقق الباحث من هذا النوع من الصدق بعرض فقرات الأداة ومجالاتها على عدد من المحكمين التقرير مدى ملاءمة فقرات الاداة للمجالات المنسوبة اليها وباعتماد نسبة اتفاق (٨٠ %) حداً ادنى اجري عدد من التعديلات والتغيرات في الاداة كما سبقت الاشارة اليها في الصدق الظاهري.

ثالثاً: صدق البناء: ويسمى ايضاً بصدق المفهوم، ويقصد به الدرجة التي يقيس فيها المقياس بناءً نظرياً او سمة معينة، ويطلق عليه ايضاً بصدق التكوين الفرضي لأنه يعتمد على مدى قياسه لتكوين فرضي معين، (ابو حطب، ١٥٧: ١٩٨٧)

وقد قام الباحث بهذه الاجراءات للتحقق من صدق بناء مقياس القيادة الناعمة كما يأتي:

أولاً: إيجاد القوة التمييزية للفقرات: يقصد بها مدى قدرة الفقرة على التمييز بين الأفراد من ذوي المستويات العليا وذوي المستويات الدنيا في السمة التي يقيسها المقياس ، وبحسب عادة بين المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية تمثل إحداها الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات في المقياس ، وتمثل الثانية الأفراد الذين حصلوا على اوطأ الدرجات ، ويستعمل الاختبار التائي T-test لعينتين مستقلتين في معرفة دلالة الفرق بين المجموعتين العليا والدنيا في درجات كل فقرة ، إذ ان القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة (الزوبعي وآخرون، ١٩٨١: ٧٩) اما حجم عينة التمييز فقد أشارت (Nunnally، 1978) الى ان يكون عدد افراد عينة تمييز للفقرات لا تقل عن النسبة (١:٥) من عدد فقرات الاختبار لما في ذلك اثر في تقليل فرصة الصدفة في عملية التحليل، (Nunnally: 1978:262) ولتحديد عينه التمييز اختير عشوائياً (٢١٧) تدريسياً من اقسام كليات جامعة الموصل توزعوا في (١٠٩) ذكوراً (١٠٨) اناثاً، (١٢٥) علمياً (٩٢) انسانياً، وبعد استبعاد الاستمارات الناقصة، والتي لم تسترجع اصبح العدد المتبقي من عينة التمييز الذي خضع للعمليات الاحصائية (١٩٠) استمارة .

عينة التحليل الاحصائي

الجنس		التخصص	
ذكور	١١٥	علمي	١٠٨
إناث	٧٥	إنساني	٨٢
المجموع		١٩٠	

الاجراءات المتعلقة في عمليات تحليل الفقرات

- بعد تصحيح الاجابات، حسبت درجات كل استمارة لغرض الحصول على الدرجة الكلية لكل استبانة،
- رتبت استجابات أفراد عينة التمييز من أعلى درجة إلى أدنى درجة.
- حددت الدرجات التي تمثل نسبة (٢٧٪) من العدد الكلي لعينة التمييز لكل من المجموعتين العليا والدنيا أي بعدد (٥١) تدريسياً للمجموعة العليا و (٥١) تدريسياً للمجموعة الدنيا واحتسبت القوة التمييزية للفقرة بالاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين وبالحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإيجاد الفرق بين المتوسط الحسابي لكل من المجموعتين العليا والدنيا على مستوى كل فقرة من فقرات المقياس.

القوة التمييزية لفقرات مقياس القيادة الناعمة

الفقرات	مجموعة عليا ٥١		مجموعة دنيا ٥١		ت
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	
١	٤،٨٢٣٥	٠،٤٣٣٨٦	٣،٤١١٨	١،٠٠٣٥٢	٩،٢٢٢
٢	٤،٦٢٧٥	٠،٥٢٧٦٧	٣،٢١٥٧	١،١٥٤٣٦	٧،٩٤٣
٣	٤،٨٦٢٧	٠،٤٠٠٩٨	٣،٥٦٨٦	١،١٠٠٠٩	٧،٨٩٣
٤	٤،٧٨٤٣	٠،٤١٥٣٩	٣،٢٥٤٩	١،٢٧٨١٧	٨،١٢٧
٥	٤،٨٢٣٥	٠،٥١٧٩١	٣،١٥٦٩	٠،٩٦٦٩٠	١٠،٨٥١
٦	٤،٧٦٤٧	٠،٤٧٢٧٩	٣،٠٩٨٠	٠،٨٧٧٦١	١١،٩٤٠
٧	٥،٧٤٥١	٧،٠٤٧٩٦	٣،٢٧٤٥	١،١٣٢٧٦	٢،٤٧٢
٨	٤،٦٤٧١	٠،٥٥٩٤١	٣،١٩٦١	٠،٩٥٩٥٨	٩،٣٢٩

١١,٧٧٥	٠,٨٣٢٢٠	٣,٢١٥٧	٠,٤٦١٠٣	٤,٧٨٤٣	٩
١١,٩٤٦	٠,٩٢٥٤٦	٣,٠٥٨٨	٠,٤٢٨٤٠	٤,٧٦٤٧	١٠
٨,٩٥٦	٠,٩٥٨٣٥	٣,٠٣٩٢	٠,٧٧٩١٤	٤,٥٨٨٢	١١
٢,٧٢٧	١,٠٠٨٢٠	٣,٠٥٨٨	٦,٩١١٠٩	٥,٧٢٥٥	١٢
١١,٠٣٣	٠,٩٢٥٤٦	٣,٠٥٨٨	٠,٤٧٦١٠	٤,٦٦٦٧	١٣
١١,٨٢٤	٠,٩٧٩٠٠	٢,٩٦٠٨	٠,٥٢٩٨٩	٤,٨٠٣٩	١٤
١٢,١٠١	٠,٩٩٩٢٢	٣,٠٣٩٢	٠,٣٦٧٢٩	٤,٨٤٣١	١٥
١٢,٦٣١	٠,٩٣٤٧٣	٢,٧٤٥١	٠,٥٥٣٧٧	٤,٦٦٦٧	١٦
١١,٩٣٦	٠,٩٣٧٢٥	٢,٩٦٠٨	٠,٤٦٠١٨	٤,٧٠٥٩	١٧
١١,٩٣٠	٠,٨٩٤٨٧	٣,١٩٦١	٠,٣٨٥٠١	٤,٨٢٣٥	١٨
١١,٩٧٣	١,٠٢٩٣٧	٢,٩٨٠٤	٠,٤١٨٢١	٤,٨٤٣١	١٩
٢,٥٠١	١,١٣٦٥٦	٣,٢٩٤١	٦,٩٠٤٦٢	٥,٧٤٥١	٢٠
٩,٩٤٤	٠,٩٦٥٦٩	٣,٢١٥٧	٠,٤٩٣٠٩	٤,٧٢٥٥	٢١
١٠,٨٧١	٠,٩٥٥٨٩	٣,٢٥٤٩	٠,٣٨٥٠١	٤,٨٢٣٥	٢٢
١٠,٧٢٠	٠,٩٨٤٩٩	٣,٠٩٨٠	٠,٤٨٣٤٥	٤,٧٤٥١	٢٣
٩,١٨٨	١,٠٨٧٩٠	٣,٢٣٥٣	٠,٤٤٤٠١٤	٤,٧٤٥١	٢٤
١١,٢٤٩	٠,٩٢٤٦١	٣,١٥٦٩	٠,٤٦١٠٣	٤,٧٨٤٣	٢٥
١٠,٩١٩	١,٠٢٩٣٧	٢,٩٨٠٤	٠,٤٩٣٠٩	٤,٧٢٥٥	٢٦
١٠,٢٨٨	٠,٩٧١٣٥	٣,٢٣٥٣	٠,٤٢٨٤٠	٤,٧٦٤٧	٢٧
٧,٧٧٢	١,٠٢٦٧٠	٣,٥٢٩٤	٠,٤٤٤٠١٤	٤,٧٤٥١	٢٨
٩,٣٠٨	١,٠٣٢٨٠	٣,٣٣٣٣	٠,٤١٥٣٩	٤,٧٨٤٣	٢٩
٩,٠٨٢	١,٠٧٦٣٠	٣,٠٣٩٢	٠,٦٠٢٦١	٤,٦٠٧٨	٣٠
١١,٨٧٣	١,٠٠٨٢٠	٢,٩٤١٢	٠,٤٦١٠٣	٤,٧٨٤٣	٣١
١٢,٥٦٦	٠,٩١٦٩٤	٣,١٣٧٣	٠,٣٤٧٥٤	٤,٨٦٢٧	٣٢
١٢,٦٨٩	٠,٨٧٧٦١	٢,٩٠٢٠	٠,٥٣٢١١	٤,٧٢٥٥	٣٣
١٤,١٤٩	٠,٨٢٥١٠	٢,٨٦٢٧	٠,٤٥٠٧١	٤,٧٢٥٥	٣٤

١٠،٤٠٩	١،١١٠٧٣	٣،٢٥٤٩	٠،٢٧١٥٢	٤،٩٢١٦	٣٥
١١،٦٥٢	٠،٩٨٤٩٩	٣،٠٩٨٠	٠،٣٨٥٠١	٤،٨٢٣٥	٣٦

وبهذا تبين لنا أن القيم التائية جميعها المحسوبة لفقرات الاداة كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١،٩٨٦) عند مستوى دلالة (٠،٠٥) ودرجة حرية (١٠٠) ، مما يعني أن فقرات مقياس القيادة الناعمة جميعها كانت مميزة ، وبذلك أصبح مقياس القيادة الناعمة بصيغته النهائية بعد هذا الأجراء مكوناً من (٣٦) فقرة .

ثانياً: معامل الاتساق للفقرات، حساب الاتساق (الانسجام الداخلي)، صدق الفقرات او علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للأداة: تعد معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس من مؤشرات الصدق للمقياس ، والحقيقة أن هذا النوع من الصدق هو لحساب معاملات الارتباط بين الدرجات الفرعية للاختبار والدرجة الكلية في الاختبار ، لان مفهوم الصدق يقترب من مفهوم تجانس الفقرات في قياس الخاصية التي يقيسها المقياس، اذ ان ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المقياس بمحك خارجي او داخلي دليل على صدقها، وتعد درجة المستجيب الكلية على المقياس أفضل محك داخلي، فضلاً عن ان معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس مؤشر على تجانس الفقرات في قياس ما وضعت من اجل قياسه، لذا يجب استبعاد الفقرة التي يكون معامل ارتباطها واطناً مع الدرجة الكلية للمقياس لأنها غالباً لا تقيس الظاهرة التي يقيسها الاختبار بأكمله. (مجيد، ٢٠١١: ١٠٤) لقد تم التعامل مع عينة التمييز البالغ مجموعها (١٩٠) تدريسي وذلك لحساب معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس ، وقد اعتمد الباحث في حساب صدق الفقرة على معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة مع الدرجة الكلية للمقياس وكذلك مع المجال التابع له ، ثم اختبرت قيم معاملات الارتباط بالاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط ، إذ تبين أن جميع القيم التائية المحسوبة كانت أكبر من القيم الجدولية البالغة (١،٩٦٠) عند مستوى دلالة (٠،٠٥) ودرجة حرية (١٨٨) وهذا يدل على أن جميع قيم معاملات الارتباط متسقة وقد جاءت النتائج على وفق ما يوضحه الجدول الآتي:

معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات بالدرجة الكلية والمجال التابع له لمقياس القيادة الناعمة

المجال	الفقرات	مع الدرجة الكلية		مع المجال التابع له	
		معامل الارتباط	الاختبار الثاني	معامل الارتباط	الاختبار الثاني
الخاصة الشخصية	١	٠,٥٢١	٨,٣٦٩	٠,٦٨٩	١٣,٠٣٥
	٢	٠,٣٣٤	٤,٨٥٩	٠,٦٥٩	١٢,٠١٣
	٣	٠,٣١٧	٤,٥٨٣	٠,٧٣٥	١٤,٨٦٣
	٤	٠,٣٣٨	٤,٩٢٤	٠,٦٧٨	١٢,٦٤٧
	٥	٠,٥٨٤	٩,٨٦٤	٠,٦٢٥	١٠,٩٧٨
	٦	٠,٤٠٨	٦,١٢٧	٠,٦٠١	١٠,٣١٠
	٧	٠,٦٣١	١١,١٥٢	٠,٧٢٢	١٤,٣٠٨
	٨	٠,٣٠٥	٤,٣٩١	٠,٣٨٠	٥,٦٣٣
	٩	٠,٢٤٤	٣,٤٥٠	٠,٤٤٤	٦,٧٩٤
الاقناع والتأثير	١	٠,٤٢٨	٦,٤٩٣	٠,٣٧٨	٥,٥٩٨
	٢	٠,٥٤٣	٨,٨٦٦	٠,٤٤٢	٦,٧٥٦
	٣	٠,٢٥٤	٣,٦٠١	٠,٥٥٧	٩,١٩٦
	٤	٠,٤٢٥	٦,٤٣٨	٠,٦٣٣	١١,٢١١
	٥	٠,٤٠٢	٦,٠٢٠	٠,٥٠٦	٨,٠٤٤
	٦	٠,٣٥٧	٥,٢٤٠	٠,٥٠٢	٧,٩٥٩
	٧	٠,٤٢٦	٦,٤٥٦	٠,٥١٠	٨,١٢٩
	٨	٠,٣٩٢	٥,٨٤٢	٠,٤٩٥	٧,٨١١
	٩	٠,٣٣٥	٤,٨٧٥	٠,٦٢٥	١٠,٩٧٨
المجال	الفقرات	مع الدرجة الكلية		مع المجال التابع له	
		معامل الارتباط	الاختبار الثاني	معامل الارتباط	الاختبار الثاني
الاتصال الفاعل	١	٠,٥٣٢	٨,٦١٥	٠,٧٢٣	١٤,٣٤٩
	٢	٠,٤٥٧	٧,٠٤٥	٠,٥٠٣	٧,٩٨٠

٧,٧٤٩	٠,٤٩٢	٣,٨١٤	٠,٢٦٨	٣	
١٤,٨١٩	٠,٧٣٤	٧,٦٠٤	٠,٤٨٥	٤	
١٣,٠٧١	٠,٦٩٠	٧,٧٦٩	٠,٤٩٣	٥	
١٠,٧٧٨	٠,٦١٨	٧,٤٨٢	٠,٤٧٩	٦	
١١,٤٢١	٠,٦٤٠	٤,٣٩١	٠,٣٠٥	٧	
٩,٦٣٦	٠,٥٧٥	٢,٧٧٠	٠,١٩٨	٨	
٧,٢٦١	٠,٤٦٨	٤,٢٠٢	٠,٢٩٣	٩	
٦,٤٣٨	٠,٤٢٥	٦,٣٦٤	٠,٤٢١	١	
٦,٠٠٢	٠,٤٠١	٥,٧٧٢	٠,٣٨٨	٢	الروية المشتركة
٥,٣٤٢	٠,٣٦٣	٧,٠٠٦	٠,٤٥٥	٣	
١٤,٢٢٦	٠,٧٢٠	٦,٩٢٨	٠,٤٥١	٤	
١١,٣٠٠	٠,٦٣٦	٧,٢٠٢	٠,٤٦٥	٥	
١٢,٧٥١	٠,٦٨١	٥,٨٤٢	٠,٣٩٢	٦	
٨,٥٠٢	٠,٥٢٧	٥,٢٢٣	٠,٣٥٦	٧	
٨,٦١٥	٠,٥٣٢	٧,٣٤١	٠,٤٧٢	٨	
٨,٨٤٣	٠,٥٤٢	٦,٠٢٠	٠,٤٠٢	٩	

الاثبات: يقصد بثبات الأداة ان تكون النتائج التي تظهرها الاداة ثابتة بمعنى ان تعطي هذه الأداة النتيجة نفسها لو تم توزيعها أكثر من مرة في الظروف والشروط نفسها او بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائج الأداة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو اعيد توزيعها في افراد العينة عدة مرات في مدد زمنية معينة، ويقصد به أيضاً أن المقياس ثابت فيما يعطى من نتائج فإذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد في مرتين متلاحقتين كانت النتائج متشابهة أو متكافئة، أي إن درجة الفرد لا تتغير بتكرار اجراء الاختبار. (عمار، ٢٠٠٩: ١١٣)

اولاً: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار

تتلخص هذه الطريقة في تطبيق الاختبار على مجموعة من الأفراد ثم اعادة التطبيق مرة أخرى على العينة بعد مدة ملائمة وظروف مشابهة تماماً للظروف التي سبق اختبارهم فيها ثم يحتسب معامل

الارتباط بين درجات الاختبارين، ويُعد أسلوب إعادة الاختبار من أهم أساليب حساب الثبات والاختبار الثابت هو الذي يعطي النتائج نفسها أو نتائج متقاربة إذا طبق أكثر من مرة في ظروف متماثلة. (الهمن ووليم، ٢٠٠٣: ٤٣٠)

ثالثاً: الصدق الذاتي: يستخرج الصدق الذاتي من الجذر التربيعي لمعامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار ولما كان معامل الثبات للأداة (٠,٨٧) فإن الصدق الذاتي يساوي (٠,٩٣) وهو معامل صدق عال ينم عن صلاحية الأداة للتطبيق. (العجيلي وآخرون، ١٩٩٠: ١٣٩)

تصحيح مقياس القيادة الناعمة

يقصد بعملية التصحيح وضع درجة لاستجابة المفحوص على كل فقرة من فقرات المقياس في ضوء البديل الذي يختاره المستجيب، وقد استعمل الباحث الأوزان الآتية:

- الوزن (٥) درجة للبديل (كبيرة جداً)
- الوزن (٤) درجة للبديل (كبيرة)
- الوزن (٣) درجة للبديل (متوسطة)
- الوزن (٢) درجة للبديل (قليلة)
- الوزن (١) درجة للبديل (قليلة جداً)

علماً أن الفقرات إيجابية جميعها، وبما أن عدد فقرات المقياس (٣٦) فقرة، تصبح أعلى درجة يحصل عليها المستجيب هي (١٨٠) في حين إن المتوسط الافتراضي للمقياس هو (١٠٨) وأدنى درجة هي (٣٦) وفي ضوء ذلك ستجمع درجات الإجابة عن الفقرات لاستخراج الدرجة الكلية لكل مستجيب.

الفصل الرابع تفسير النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج البحث وتفسيرها على وفق الاهداف التي وضعت وهي كما يأتي:

الهدف الاول: ما مستوى القيادة الناعمة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين؟ بعد تطبيق المقياس الخاص بالقيادة الناعمة على عينة البحث وجمع البيانات الخاصة بها، عولجت البيانات بالاستعانة بالحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وللتعرف الى دلالة الفرق في مستوى القيادة الناعمة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين اختبرت معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي للقيادة الناعمة البالغ (١٣١،١٣٧١) درجة والمتوسط الفرضي (النظري) والبالغ (١٠٨) درجة بانحراف معياري قدره (٢٤،٣٧٧٥٨) درجة ، وبالاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان الفروق بينهما ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) اذ كانت القيمة التائية المحسوبة (٢٠،٦٦٤) درجة وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١،٩٦٠) درجة ، وبمستوى دلالة (٠،٠٥) وبدرجة حرية (٤٧٣) درجة ، مما يعني ان مستوى القيادة الناعمة كان فوق الوسط .

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس مستوى القيادة الناعمة

العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الافتراضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		الدلالة
				المحسوبة	الجدولية	
٤٧٤	١٣١،١٣٧١	١٠٨	٢٤،٣٧٧٥٨	٢٠،٦٦٤	١،٩٦٠ (٠،٠٥)(٤٧٣)	يوجد فرق دل

وقد يعزو الباحث هذه النتيجة من وجهة نظر التدريسيين الى: ان التدريسيين لديهم قناعة كافية بأن رؤساء الأقسام لديهم اهتمام في ممارسة القيادة الناعمة أثناء عملهم، من خلال سمات شخصية يمتلكها رئيس القسم العلمي تؤهله لإقناع التدريسيين والتأثير فيهم ايجابياً من خلال وجود رؤية مشتركة فيما بينهم ويتجسد ذلك في التواصل الفاعل فيما بينهم لغرض تحقيق اهداف القسم العلمي مما يساهم في تجويد عمل القسم بشكل عام،

الهدف الثاني: ما مستوى القيادة الناعمة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين وفقاً للمتغيرات الاتية:

اولاً: الجنس (ذكور، اناث): استخرج الباحث المتوسط الحسابي للتدريسيين من الذكور والبالغ (١٣٠،٨٠٣٠) درجة وبانحراف معياري قدره (٢٦،٤٤٥٧١) في حين بلغ المتوسط الحسابي للتدريسيات من الاناث (١٣١،٥٥٧١) درجة وبانحراف معياري (٢١،٥٥٢٨٥) درجة، وللتعرف الى دلالة الفرق في

مستوى القيادة الناعمة من وجهة نظر التدريسيين وفق متغير الجنس تم استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وكانت القيمة التائية المحسوبة (٠,٣٣٤) درجة وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦٠) درجة ، عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤٧٢) ، مما يدل على عدم وجود فرق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الجنس مما يعني تقارب وجهات نظر كلا الجنسين في رئيس القسم العلمي قيما يتعلق بامتلاكه للقيادة الناعمة .

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدلالة الفرق في مستوى القيادة الناعمة وفق متغير الجنس

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		الدلالة
				المحسوبة	الجدولية	
الجنس	ذكور	٢٦	١٣٠,٨	٢٦,٤٤٥٧	١,٩٦٠	لا يوجد فرق دال
		٤	٠,٣٠	١	(٠,٠٥)	
	إناث	٢١	١٣١,٥	٢١,٥٥٢٨	(٤٧٢)	
		٠	٥٧١	٥		

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ابوحاطوم، ٢٠٢٢) التي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور- اناث)، وقد يفسر الباحث هذه النتيجة: الى ان رؤساء الاقسام يسعون الى امتلاك هذا النوع من القيادة من انواع القيادة لأهميتها في التعامل مع التدريسيين من كلا الجنسين بدون استثناء مما يشجع على ايجاد مناخ تنظيمي سليم او بيئة عمل ملائمة تقود الى اداء أفضل،

ثانياً: التخصص (علمي، انساني): استخرج الباحث المتوسط الحسابي للتدريسيين ذوي التخصص العلمي البالغ (١٣٥,٩١٥٨) درجة وبانحراف معياري قدره (٢٣,٧٥٤٣٤) درجة في حين بلغ المتوسط الحسابي للتدريسيين ذوي التخصص الانساني (١٢٤,٦٤٦٨) درجة بانحراف معياري (٢٣,٧٥٩٨٣) درجة، وللتعرف الى دلالة الفرق في مستوى القيادة الناعمة وفق متغير التخصص استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وكانت القيمة التائية المحسوبة (٥,١٠٤) درجة وهي اكبر من القيمة التائية

الجدولية (١,٩٦٠) درجة، عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤٧٢)، وكان الفرق لصالح التخصص العلمي الذين اعطوا مستوى تقييم اعلى من التخصص الانساني في مستوى القيادة الناعمة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل .

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدلالة الفرق في مستوى القيادة الناعمة وفق متغير التخصص

الدالة	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص
	الجدولية	المحسوبة				
يوجد فرق دال	١,٩٦٠	٥,١٠٤	٢٣,٧٥٤٣٤	١٣٥,٩١٥٨	٢٧٣	علمي
لصالح العلمي			٢٣,٧٥٩٨٣	١٢٤,٦٤٦٨	٢٠١	إنساني

وربما يرى الباحث ان سبب هذه النتيجة قد يعود الى: تأكيد التدريسيين في الكليات العلمية الى استخدام رئيس القسم للقيادة الناعمة يكون من اجل ايجاد بيئة عمل مرنة داخليا واقل ملأاً بسبب طبيعة العمل التي قد يطلق عليها الباحث بأنها اكثر صعوبة من طبيعة العمل في الاقسام الانسانية

ثالثاً: اللقب العلمي (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد): للتحقق من هذا الهدف استخرج الباحث المتوسط الحسابي لدى التدريسيين من ذوي اللقب العلمي مدرس مساعد والذي بلغ (١٤٠,٧٩٥٠) درجة بانحراف معياري قدره (٢٤,٤٨٠٨٧)، المتوسط الحسابي للتدريسيين ذوي اللقب العلمي مدرس بلغ (١٣٢,٠٤٦٧) درجة بانحراف معياري (٢٢,٥٣٢٧٠)، المتوسط الحسابي للتدريسيين ذوي اللقب العلمي استاذ مساعد بلغ (١٢٩,٣٥٦٧) درجة بانحراف معياري (٢٤,٤١٥٤٣)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للتدريسيين ذوي اللقب العلمي استاذ (١٢١,٢٧١٤) درجة بانحراف معياري (٢٤,٨٢٥١٤) ، وبمجموع مربعات بلغ (١١٢١٨,٨١٢) درجة بمتوسط مجموع مربعات (٣٧٣٩,٦٠٤) درجة بين المجموعات، في حين بلغ مجموع المربعات (٢٦٩٨٦٩,٢٧٤) درجة بمتوسط مجموع مربعات (٥٧٤,١٩٠) درجة داخل المجموعات، فضلاً عن ان مجموع المربعات الكلي بلغ (٢٨١٠٨٨,٠٨٦) وللتعرف الى دلالة الفرق في مستوى القيادة الناعمة لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر التدريسيين وفق متغير اللقب العلمي استعمل الباحث اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة واختبار تحليل التباين وكانت القيمة التائية المحسوبة (٦,٥١٣) درجة وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية (٢,٦٠) درجة

، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٥) وبدرجة حرية (٣ و ٤٧٠) ، ويشير ذلك الى وجود فرق ذي دلالة احصائية بين متوسطات اجابات التدريسيين ذوي الالقب العلمية (مدرس مساعد، مدرس، استاذ مساعد، استاذ) لصالح مدرس المساعد .

نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفرق في مستوى القيادية الناعمة وفق متغير اللقب العلمي

اللقب العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدرس مساعد	83	7950.140	٢٤,٤٨٠,٨٧
مدرس	150	١٣٢,٠٤٦٧	٢٢,٥٣٢٧٠
استاذ مساعد	171	١٢٩,٣٥٦٧	٢٤,٤١٥٤٣
أستاذ	70	١٢١,٢٧١٤	٢٤,٨٢٥١٤

الدالة	القيمة الفائية		متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادري التباين
	الجدولية	المحسوب ة				
يوجد فرق دال	٢,٦٠	٦,٥١٣	٣٧٣٩,٦٠ ٤	١١٢١٨,٨١٢	٣	بين المجموعات
			٥٧٤,١٩٠	٢٦٩٨٦٩,٢٧٤	٤٧٠	داخل المجموعات
				٢٨١٠٨٨,٠٨٦	٤٧٣	الكل

اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

اللقب العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	أستاذ
مدرس مساعد	٨٣	١٤٠,٧٩٥٠		٢,٣٧٤	٤,٢٤٤	٨,٤٠٣
مدرس	١٥٠	١٣٢,٠٤٦٧			٠,٣٣٦	٣,٢١٧
استاذ مساعد	١٧١	١٢٩,٣٥٦٧				١,٨٨٥
أستاذ	٧٠	١٢١,٢٧١٤				

قيمة شيفيه الحرجة: ٧,٨ عند ٠,٠٥ / الفرق لصالح لقب المدرس مساعد،

ويعتقد الباحث ان سبب ظهور هذه النتيجة قد يعزى الى: ان تعامل رئيس القسم العلمي مع التدريسيين من ذوي اللقب العلمي (مدرس مساعد) والذين قد يكونوا من التدريسيين الجدد يكون بمرونة اعلى لغرض دمجهم في بيئة عمل القسم بشكل أكبر من ذوي الالقاب العلمية الاخرى والذين يمتلكون خبرة في التعامل مع رئيس القسم أكثر من التدريسيين الجدد.

والتوصيات والمقترحات

اولاً: التوصيات

يوصي الباحث في ضوء نتائج الدراسة في الاتي:

- دعم وتعزيز دور رؤساء الاقسام العلمية فيما يتعلق بالقيادة الناعمة.
- العمل على تشجيع رؤساء الاقسام ذو التخصص الانساني على تفهم دور القيادة الناعمة.
- الحفاظ على مستوى القيادة الناعمة لجميع الالقاب العلمية ودعم ترقية التدريسيين الى القاب علمية اعلى عن طريق دعمهم للنشر في مستوعبات علمية رصينة،
- التركيز على اهمية القيادة الناعمة بجميع مجالاتها والتي ستزيد من اليقظة الاستراتيجية للقسم العلمي.

ثانياً: المقترحات

امتداداً للبحث الحالي يقترح الباحث اجراء البحوث الآتية:

- القيادة الناعمة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل وعلاقتها بالنكاء الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الاقسام أنفسهم.

المصادر:

أولاً: مصادر العربية

١. ابراهيم عباس الزهيري، (٢٠١٨)، اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية كلية التربية - جامعة حلوان، *المجلة التربوية - المجلة التربوية* - العدد (٥٢)، ص ٩.
٢. ابو حطب، فؤاد عبد اللطيف، (١٩٨٧) *مناهج البحث وطرق التحليل الاحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
٣. دياب، سهيل رزق (٢٠٠٣): *مناهج البحث العلمي*، غزة، فلسطين.
٤. الزوبعي، عبد الجليل وبكر، محمد الياس والكناني، ابراهيم عبد الحسن (١٩٨١): *الاختبارات والمقاييس النفسية*، مطبعة جامعة الموصل، العراق.
٥. السيد، هدى سعد ومصطفى أميمه حلمي (٢٠٠٢)، *الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، المجلد ٥، العدد ٧، ص ص ٢٨٠-٢٠٣.
٦. العجيلي، صباح حسين وآخرون (١٩٩٠): *القياس والتقويم*، دار الحكمة، للطباعة والنشر، جامعة بغداد، العراق.
٧. عمار، محمد جمال (٢٠٠٩): *مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين اداء العاملين*، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٨. لطاد، ليندة، وآخرون (٢٠١٩): *منهجية البحث العل مي في العلوم الاجتماعية*، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.

٩. مجيد، سوسن شاكر (٢٠١١): تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، ط١، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع.

١٠. مراد، صلاح أحمد وأمين علي سليمان (٢٠٠٥): الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية خطوات إعدادها وخصائصها، دار الكتاب الحديث، القاهرة.

١١. المشهداني، سعد سلمان (٢٠١٧): مناهج البحث الإعلامي، ط١، دار الكتاب الجامعي، أبو ظبي الإمارات العربية المتحدة.

١٢. ملحم، سامي محمد (٢٠١١): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

13. Kaipa et al, Prasad, (2005): Soft Skills are Smart Skills, It has been consulted on 20/06/2015 through the following link:
<http://selfcorp.prasadkaipa.com/selfcorpnew/softskillsV6.pdf>

14. Zehnder, C., Herz, H., and Bonardi, J.–. (2017). A productive clash of cultures: Injecting economics into leadership research. The Leadership Quarterly, 28(1):65–8.

15. Liddle, A. J. (2006). Cockerell. Leaders must master soft skills, foster the fantastical. <ation's Restaurant <ews, 40(44)62.

16. Rao.M.S. (2013), Soft leadership: a new direction to Leadership. Q Emerald, VOL..45 NO. 3 2013, pp. 143–149

17. Madden, M, (2015). Soft Leadership Competencies for S'today Healthcare Finance Executives, healthcare financial management Lenexa, PP: 42–45.

الملاحق

الملحق (١)

مقياس (القيادة الناعمة)

جامعة الموصل / كلية التربية للعلوم الانسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا / الماجستير

الأستاذة التدريسيّة/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استبانة خاصة بالقيادة الناعمة لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل بغية تطبيق البحث الموسوم "القيادة الناعمة لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين" أملين تعاونكم الجاد من خلال أجابتم الموضوعية الدقيقة والصريحة وذلك بوضع إشارة (✓) أمام كل فقرة وتحت البديل الذي ترونه مناسباً علماً بأن أجابتم سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم العلمي

معلومات يحتاج اليها الباحث

- ١- الجنس: ذكر () أنثى ().
- ٢- اللقب العلمي: ().
- ٣- التخصص: علمي () انساني ().

تعليمات الإجابة

- ١- يرجى قراءة كل فقرة بدقة.
- ٢- يرجى اختيار أحد البدائل الموجودة أمام كل فقرة.
- ٣- وضع إشارة (✓) أمام كل فقرة وتحت البديل الذي تختاره.

الباحث

سرمد أحمد عوني

مقياس (القيادة الناعمة)					
بدرجة					الفقرات
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً	قليلة	
					يتسم رئيس القسم العلمي بـ:
					النضج الانفعالي المتزن.
					الاستجابة والحسم في اتخاذ القرارات.
					النزاهة في العمل الوظيفي .
					التعاون في تذليل صعوبات العمل داخل القسم.
					المصادقية في الأقوال والأفعال
					العدالة والموضوعية في توزيع المهام على التدريسيين.
					التكيف والتفاعل الإيجابي مع التدريسيين.
					الثقة العالية المتبادلة بينه وبين التدريسيين.
					ذكاء عاطفي واجتماعي في قيادة القسم العلمي.
					دعم كلامه بالشواهد والأدلة الموضوعية.
					اقناع التدريسيين بأن آراءه في صالحهم.
					استخدام الأحاديث المشوقة لإثارة حماس التدريسيين نحو تحقيق رؤية القسم.
					تقديم التسهيلات اللازمة للتدريسيين لمساعدتهم في أداء واجباتهم العلمية في القسم.
					التكيف مع المواقف الطارئة وضغط العمل

٤	داخل القسم.				
٥	استثمار الفرص المتاحة لتذليل صعوبات العمل في القسم.				
٦	تقديم تغذية راجعة إيجابية للتدريسيين حول إنجازاتهم العلمية .				
٧	دعم أقواله بممارسات عملية داخل القسم.				
٨	تأييد إنجازات التدريسيين العلمية والمهنية.				
٩	إثارة شعور الإنجاز لدى التدريسيين بهدف تطوير أدائهم.				
١٠	تقبل الآراء والمقترحات التي تتعارض مع وجهات نظره بإيجابية ومرونة.				
١	الاهتمام باحتياجات ومتطلبات التدريسيين العلمية.				
٢	الاستماع الهادف لآراء التدريسيين لغرض توظيفها في عمل القسم.				
٣	دعم الحوار البناء بين التدريسيين انفسهم.				
٤	تكوين انطباعات إيجابية لدى التدريسيين في أثناء تواصله معهم.				
٥	التشجيع على وضع حلول مبتكرة لمشكلات القسم.				
٦	الحرص على تشخيص نقاط الضعف فيما يقوم به من أعمال.				
	امتلاك روح المبادرة مع التدريسيين.				

٧					
٨					تناغم رؤية القسم مع رؤية الجامعة.
٩					توجيه طاقات التدريسيين نحو تحقيق أهداف القسم الاستراتيجية.
١٠					وجود خطة عمل مشتركة تستثمر جهود التدريسيين في القسم.
١١					التشخيص الدقيق لواقع القسم وصولاً إلى صورته المستقبلية المأمولة.
١٢					تناغم الأهداف الاستراتيجية للقسم مع ثقافة الجامعة وقيمتها.
١٣					إيجاد الرغبة لدى التدريسيين في التفوق والتميز.
١٤					صياغة رؤية واقعية للقسم قابلة للتطبيق العملي.
١٥					نشر الأخلاق المهنية والقيم الإيجابية داخل القسم.
١٦					ربط أولويات العمل مع أهداف القسم الاستراتيجية.