



مستوى اداء استراتيجيات القيادة الاستشرافية في تعزيز الرؤية المستقبلية لدى

مدرسات التربية الرياضية في مديريات تربية بغداد

م.د زينب جبار محمد

وزارة التربية – تربية بغداد الكرخ الثانية

**The Performance Level of Foresight Leadership Strategies in
Enhancing the Future Vision of Physical Education Teachers
in Baghdad Education Directorates**

Assistant Professor Zainab Jabbar Muhammad

**Ministry of Education - Baghdad Karkh Second Education
Directorate**

Zainabjabar17@gmail.com

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستشرافية ، الرؤية المستقبلية ، مدرسات التربية الرياضية

**Keywords: Foresight Leadership, Future Vision, Female
Physical Education Teachers**

الملخص

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجيات القيادة الاستشرافية في تعزيز الرؤية المستقبلية لدى مدرسات التربية الرياضية في مديريات تربية بغداد، وذلك انطلاقاً من أهمية تمكين القيادات التربوية النسوية من أدوات استشراف المستقبل في بيئة تعليمية تتسم بالديناميكية والتغيير المتسارع. وقد برزت المشكلة من وجود فجوة واضحة في تطبيق ممارسات القيادة ذات الطابع المستقبلي، مما استدعى بناء مقياس علمي يركز على أربعة محاور وتحددت أهداف الدراسة في تشخيص مدى استخدام هذه الاستراتيجيات من قبل المدرسات، مع الكشف عن الفروق وفق متغيري سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات) والتحصيل العلمي (بكالوريوس مقابل دراسات عليا). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت المقياس على عينة قصدية من المدرسات في مديريات تربية بغداد. و أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط في توظيف استراتيجيات القيادة الاستشرافية لدى مدرسات التربية الرياضية، و أن هناك فروقاً دالة إحصائية لصالح المدرسات من حملة الشهادات العليا في تبني استراتيجيات القيادة الاستشرافية، كما تميزت المدرسات ممن لديهن خدمة أقل من 10 سنوات بمتوسط أعلى في مقارنة بمن لديهن خدمة أطول. و توصي الدراسة



بضرورة تعزيز برامج التدريب القيادي المستقبلي لجميع الفئات، مع التركيز على إدماج مفاهيم التمكين والاستباقية في المناهج التربوية وبرامج الإعداد .

Abstract

This study aims to identify the reality of foresight leadership strategies in enhancing the future vision among female physical education teachers in the Directorates of Education in Baghdad. The research stems from the importance of empowering female educational leaders with tools for future foresight in an educational environment characterized by dynamism and rapid change. The problem emerged from a clear gap in the application of forward-looking leadership practices, which necessitated the development of a scientific scale based on four key dimensions. The objectives of the study were defined as diagnosing the extent to which these strategies are employed by female teachers, and identifying differences according to the variables of years of service (less than 10 years vs. more than 10 years) and academic qualification (Bachelor's vs. postgraduate degrees). The researcher used the descriptive analytical method and applied the scale to a purposive sample of female teachers in the Baghdad Directorates of Education. The results revealed a moderate level in the employment of foresight leadership strategies among female physical education teachers. Statistically significant differences were found in favor of teachers holding postgraduate degrees in adopting foresight leadership strategies. Additionally, teachers with less than 10 years of service demonstrated a higher average score compared to those with longer service. The study recommends enhancing future-oriented leadership training programs for all categories, with a focus on integrating the concepts of empowerment and proactivity into educational curricula and teacher preparation programs.

1-1 مقدمة البحث وأهميته:

في ظل التحولات والتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم على مختلف الصعد، أصبحت المؤسسات التربوية مطالبة بتبني أنماط قيادية جديدة تتجاوز الأطر التقليدية نحو أساليب أكثر وعياً بالمستقبل، وأكثر قدرة على التكيف مع التغيرات. ومن بين هذه الأنماط، تبرز القيادة الاستشرافية بوصفها توجهاً استراتيجياً يستند إلى تحليل الاتجاهات المستقبلية، واستشراف الفرص والتحديات، من أجل رسم رؤى تنظيمية مرنة وقابلة للتنفيذ و دراسات التربية الرياضية عنصراً أساسياً في المنظومة التعليمية، لما يقمن به من دور مزدوج يجمع بين البعد التربوي والبعد الحركي المهاري والبعد البدني. فإلى جانب نقل المهارات الرياضية وتعزيز القدرات البدنية لدى الطالبات، تساهم المدرسات في غرس



القيم التربوية والاجتماعية، مثل التعاون، والانضباط، والعمل الجماعي، والثقة بالنفس. كما أنهم يمثلون القدوة في مجالات تتعلق بالصحة النفسية والجسدية، وهو ما يضع على عاتقهم مسؤولية كبيرة في بناء شخصية الطالبة بشكل متكامل. وفي ضوء المتغيرات المتسارعة التي يشهدها الواقع التعليمي، بات من الضروري أن تتحلى مدرسات التربية الرياضية بقدرات قيادية متقدمة، ورؤية مستقبلية واضحة تتيح لهن التكيف مع التحديات. ومن هنا، تظهر الحاجة إلى تمكينهن من مهارات القيادة الاستشرافية التي تساعدهن على استباق المتغيرات التعليمية والتقنية، والعمل ضمن أطر استراتيجية تواكب التطور وتحافظ على جودة الأداء التربوي، إذ القيادة دوراً محورياً في توجيه مدرسات التربية الرياضية أحد العناصر الفاعلة في منظومة التعليم، حيث إن بناء رؤيتهن المستقبلية تجاه عملهن يساهم في تطوير أساليب التعليم، وتحسين الأداء المهني، وتعزيز قدرات الطالبات. في المجال التربوي وتحقيق أهداف بعيدة المدى، ومع أن القيادة التربوية لطالما ركزت على الحاضر والمشكلات الآنية، إلا أن الحاجة باتت ماسة إلى قيادة استشرافية تعتمد التفكير المستقبلي والتحليل الاستباقي، وتعمل على تمكين العاملات في الحقل التربوي من تبني رؤى واضحة وطموحة تتسجم مع التطورات المجتمعية والتقنية. ومن هنا تتبع أهمية هذا البحث، والذي يسعى إلى الكشف عن مستوى استراتيجيات القيادة الاستشرافية في تطوير الرؤية المستقبلية لدى مدرسات التربية الرياضية في مديريات تربية بغداد، من خلال بناء مقياس علمي يتيح فهماً أعمق للعلاقة بين المتغيرين، ويقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق في الواقع التربوي العراقي.

2-1 مشكلة البحث

تشهد المؤسسات التعليمية، ومن ضمنها المدارس، تحولات مستمرة تتطلب نماذج قيادية قادرة على استشراف المستقبل ومواجهة التحديات التربوية والمجتمعية، وخاصة في مجال التربية الرياضية الذي يعاني من ضعف في الرؤية التطويرية لدى بعض المدرسات فيه. ويلاحظ أن الكثير من الممارسات القيادية تفقر إلى أدوات الاستشراف الفعال، مما يؤثر على بناء رؤية مستقبلية واضحة تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التربوية. ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما مستوى أداء استراتيجيات القيادة الاستشرافية في تعزيز الرؤية المستقبلية لدى مدرسات التربية الرياضية العاملات في مديريات تربية بغداد؟

3-1 أهداف البحث

1- تعرف على مستوى تبني استراتيجيات القيادة الاستشرافية لدى مدرسات التربية الرياضية في تربية بغداد.



1-4 فرضيات الدراسة

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام استراتيجيات القيادة الاستشرافية لدى مدرسات التربية الرياضية في تربية بغداد.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرؤية المستقبلية تعزى إلى متغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

1-5 مجالات البحث:

- 1-5-1 المجال البشري: مدرسات التربية الرياضية في تربية بغداد الست
- 1-5-2 المجال الزمني: المدة من (19 / 2 / 2025 لغاية 22 / 4 / 2025)

- 1-5-3 المجال المكاني: بغداد

1-6 تحديد المصطلحات:

القيادة الاستشرافية: هي القدرة القيادية على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وتحليل الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتعليمية، من أجل صناعة قرارات حالية مبنية على تصورات مستقبلية تضمن استمرارية المؤسسة وتطورها.

2-1 المنهج البحث

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وذلك لكونه الأكثر ملاءمة لطبيعة موضوع البحث المتمثل في استقصاء مستوى أداء استراتيجيات القيادة الاستشرافية في دعم الرؤية المستقبلية لدى المدرسات. ويُعد (هذا المنهج من الأساليب العلمية المنهجية التي تُستخدم في دراسة الظواهر والوقائع التربوية والاجتماعية كما تظهر في الواقع، حيث يقوم على جمع البيانات والمعلومات الدقيقة المتعلقة بالظاهرة قيد البحث، ثم تحليلها بطريقة موضوعية ومنهجية) (عدس، 2001، صفحة 46) بهدف التعرف على طبيعة العلاقات بين المتغيرات المختلفة واستخلاص دلالات علمية تسهم في فهم الواقع وتفسيره.

2-2 مجتمع البحث وعينته:

يُعرّف مجتمع البحث بأنه (المجموعة الكلية من المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع الدراسة، أو جميع الأفراد أو العناصر الذين تُسلط عليهم مشكلة البحث) (السعداوي و الجنابي، 2013، صفحة 30) وبناءً على طبيعة المشكلة وأهداف البحث، تم تحديد مجتمع الدراسة بشكل قصدي ليشمل مدرسات مادة التربية الرياضية في مديريات تربية بغداد الست، حيث يمثل هذا المجتمع



الإطار العام الذي تُستمد منه العينة. وقد تم اختيار العينة عشوائياً بهدف ضمان التمثيل الشامل والدقة في النتائج، إذ شملت العينة ثلاث فئات رئيسية: عينة الاستطلاع الأولي (8 مدرسات)، وعينة بناء المقياس (78 مدرسة)، إضافة إلى عينة التطبيق النهائي التي بلغت (96 مدرسة). وقد توزعت عينة التطبيق بحسب سنوات الخدمة إلى فئتين: (44) مدرسة بخدمة أقل من عشر سنوات، و(52) مدرسة بخدمة أكثر من عشر سنوات، كما تم تصنيفهن أكاديمياً إلى: (56) من حملة شهادة البكالوريوس، و(40) من الحاصلات على شهادات عليا (ماجستير ودكتوراه).

2-3 وسائل جمع المعلومات المستخدمة بالبحث:

- المصادر العربية والأجنبية.
- الاختبارات والقياس
- شبكة الانترنت
- استمارة استبانة خاص بقياس (استراتيجيات القيادة الاستشرافية).

2-4 أداة البحث:

اعتمدت الباحثة الاستمارة كأداة للبحث لقياس لدراسة الظاهرة التي وهي (استراتيجيات القيادة الاستشرافية).

2-4-1 تحديد مجالات المقياس.

بعد الاطلاع على الدراسات النظرية و البحوث ذات الصلة و من خلال تحليل المراجع والبحوث النظرية المرتبطة بموضوع (استراتيجيات القيادة الاستشرافية ودورها في تعزيز الرؤية المستقبلية). تمكنت الباحثة في ضوء تلك الدراسات من اقتراح (4) محاور رئيسية تمثل أبعاد المقياس المحور الأول (التفكير المستقبلي وقياس مدى قدرة المدرّسة على تصور وتحليل المستقبل التعليمي والتربوي بناءً على المعطيات الحالية). والمحور الثاني استباق التحديات واتخاذ القرار (ويقيس قدرة المدرّسة على اتخاذ قرارات استباقية مبنية على توقعات مستقبلية و المحور الثالث الابتكار والمرونة التربوية (ويقيس مدى استخدام المدرّسة لأساليب مرنة ومبتكرة في إدارة الحصص وتحقيق الأهداف التربوية والمحور الرابع بناء وتطوير الرؤية المستقبلية (ويقيس مدى امتلاك المدرّسة لرؤية واضحة تجاه تطوير التعليم الرياضي للطلّابات، ومدى انسجامها مع الرؤية العامة للمؤسسة التربوية) وكل محور يتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيسه. يمكن الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، قليلاً ، نادراً) وعرضها على مجموعة من الخبراء و

المختصين في مجال الادارة و الادارة الرياضية من يوم الاربعاء 19 / 2 / 2025 ومن خلال عرض المجالات المقترحة على الخبراء عددهم (5) خبير وطلب منهم إبداء آرائهم وقد أبدى السادة الخبراء موافقتهم على المجالات المقترحة وتعريفاتها وأنها تغطي المقياس بحسب آرائهم تم الاتفاق على المجالات

جدول (1)

بين استجابة الخبراء على مجالات مقياس استراتيجيات القيادة الاستشرافية

الملاحظات	النسبة المئوية	الغير موافقين	الموافقين	المحور	
	%100	0	5	التفكير المستقبلي	1
	%100	0	5	استباق التحديات واتخاذ القرار	2
	%100	0	5	الابتكار والمرونة التربوية	3
	%80	1	4	بناء وتطوير الرؤية المستقبلية	4

2-4-2 تحديد فقرات المقياس.

، قامت الباحثة بصياغة فقرات المقياس بصورتها الاولى و البالغ عددها (28) فقرة موزعة في (4) مجالات للمقياس بواقع (7) فقرات لكل مجال من المجالات وتم عرض الفقرات على مجموعة من الخبراء لغرض تقييمها والحكم عليها من حيث صياغتها وصلاحياتها في قياس استراتيجيات القيادة الاستشرافية لمدارس التربية الرياضية والمجالات وقبول الفقرات التي حصلت على نسبة 75% والملاحظات التي أبدتها السادة الخبراء تم قبول جميع

جدول (2)

بين استجابة الخبراء على مجالات مقياس استراتيجيات القيادة الاستشرافية ودورها في تعزيز الرؤية المستقبلية

الملاحظات	النسبة المئوية	الغير موافقين	الموافقين	محور التفكير المستقبلي	
	%100	0	5	أحرص على متابعة التغيرات التربوية والتكنولوجية في مجال التربية الرياضية.	1
	%100	0	5	أخطط لحصص الدراسية بناءً على توقعات مستقبلية لاحتياجات الطالبات.	2
	%100	0	5	أستخدم المعطيات الحالية لرسم تصورات مستقبلية حول تطوير النشاط الرياضي.	3
	%80	1	4	أتابع الاتجاهات العالمية في تدريس التربية الرياضية وأفكر في تطبيقها محلياً.	4
	%100	0	5	أراعي في التخطيط للمستقبل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على التعليم.	5
	%100	0	5	أحاول دائماً الربط بين الحاضر والمستقبل عند اتخاذ قرارات تربوية.	6
	%80	1	4	أعمل على تطوير ذاتي باستمرار لأكون قادرة على مواكبة المستقبل.	7
				محور الابتكار والمرونة التربوية	
	%100	0	5	أستخدم استراتيجيات تدريس مبتكرة في حصص التربية الرياضية.	1
	%100	0	5	أتكيف بسهولة مع الموارد المتاحة مهما كانت محدودة.	2
	%80	1	4	أغير في طرائق تدريسي إذا لاحظت أن الطالبات لا يستجبن بشكل جيد.	3
	%100	0	5	أبحث دائماً عن طرق جديدة لتفعيل المشاركة في الحصص الرياضية.	4
	%100	0	5	أستخدم أدوات تكنولوجية لدعم تعلم الطالبات في التربية الرياضية.	5
	%100	0	5	أشجع زميلاتي على تبني أساليب تدريس غير تقليدية.	6
	%100	0	5	أؤمن بأن التغيير والابتكار ضروريان لتطوير التعليم الرياضي.	7
				محور استباق التحديات واتخاذ القرار	
	%100	0	5	أتمكن من توقع المشكلات المحتملة قبل حدوثها في بيئة العمل.	1



2	أفضل اتخاذ قرارات وقائية قبل ظهور الأزمات.	5	0	%100
3	أقيم باستمرار المخاطر التي قد تؤثر على جودة العملية التعليمية.	5	0	%100
4	أفكر في بدائل وخطط طوارئ قبل بدء تنفيذ أي برنامج أو نشاط.	5	0	%100
5	أمتلك مهارات تساعدني على التصرف السريع عند ظهور تغييرات مفاجئة.	5	0	%100
6	أحرص على جمع معلومات تساعدني في اتخاذ قرارات مبنية على استشراف.	5	0	%100
7	أشارك زميلاتي في وضع حلول استباقية للتحديات التربوية.	5	0	%100
	محور بناء وتطوير الرؤية المستقبلية			
1	لدي تصور واضح لما أطمح إلى تحقيقه في مجال التربية الرياضية.	5	0	%100
2	أساهم في تطوير رؤية المدرسة من خلال اقتراحات تتعلق بالتربية البدنية.	4	1	%80
3	أحرص على أن تكون أهدافي التربوية طويلة المدى وواضحة.	4	1	%80
4	أخطط لتطوير مهارات الطالبات بما يخدم مستقبلهن الصحي والرياضي.	4	1	%80
5	أؤمن بأن لدي دورًا كبيرًا في تشكيل مستقبل التعليم الرياضي للفتيات.	5	0	%100
6	أعمل على تنمية وعي الطالبات بأهمية الرياضة في حياتهن المستقبلية.	5	0	%100
7	أراجع وأطور رؤيتي الشخصية في العمل التربوي بشكل دوري.	5	0	%100

2-4-3 إعداد تعليمات المقياس .

من أجل استكمال بناء صورة شاملة للمقياس وتطبيقه على مدرسات التربية الرياضية ، تم إعداد تعليمات واضحة ومحددة للمقياس، وذلك استنادًا إلى ما أشار إليه (وجيه محجوب 2001) بأن "ضمان دقة الإجابة يعتمد على توفير تعليمات تساعد المستجيب في اختيار الإجابة الصحيحة." (محجوب، 2001، صفحة 143) وعليه، فقد حرصت الباحثة على أن تكون التعليمات بسيطة وواضحة وسهلة الفهم، كما تم التأكيد على أهمية سرية المعلومات لتوفير بيئة نفسية مطمئنة، تسهم في استجابات تتسم بالصدق والثقة. وقد طُلب من المشاركات الإجابة على جميع فقرات المقياس دون استثناء، مؤكدين أن ذلك يأتي في إطار الأغراض البحثية البحتة، لضمان جودة البيانات ودقتها عند التحليل.

2-4-4 احتساب أوزان البدائل:

اعتمد المقياس الخماسي الطريقة (ليكرت) في صياغة فقرات مفردات المقياس (، إذ يقدم للمستجيب موقفاً ويطلب منه تحديد إجابته بآختيار بديل من بين بدائل عدة لها أوزان مختلفة (عودة، 1988م، صفحة 40). وكان احتساب الأوزان باتجاه ايجابي من (5-1) على وفق البدائل ، وهي: عبارة (دائما)، أعطيت الوزن (5) درجة ،وعبارة (غالبا) ، أعطيت الوزن (4) درجة ، وعبارة (حيانا)، أعطيت الوزن (3) درجات، وعبارة (قليلًا) ، أعطيت الوزن (2) درجات، وعبارة (نادراً)، أعطيت الوزن (1) درجات. وعكسه بالاتجاه السلبي

2-4-5 تجربة عينة البناء:

قامت الباحثة باجراء تجربة البناء للفترة من يوم الاثنين 10-3-2025 ولغاية الاحد 13-4-2025 اذ قام بتوزيع استمارات المقياس وجمعها على عينة البناء المكونة من (78) مدرسة تربية رياضية في بغداد في مدرّيات (تربيات الكرخ 1، و2، و3 والرصافة 1، 2، و3) تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الاصل إذ جرى جمع و تفرّغ إجابات عينة التجربة جميعها ، وقام بتجربة أدوات القياس في الدراسة الاستطلاعية وأجراء المعاملات العلمية للمقياس

2-4-6: المعاملات العلمية

1- صدق المقياس .

أ : صدق المحتوى (Content Validity).

1- الصدق الظاهري : يُعد الصدق الظاهري أحد أهم أنواع الصدق في القياسات التربوية والنفسية، إذ يعكس مدى ارتباط الفقرة بالظاهرة المستهدفة بالقياس. (ويتحقق هذا النوع من الصدق عندما يُقر أحد المختصين في المجال بأن الفقرة أو المقياس ككل يُعد مناسباً لقياس السمة أو الظاهرة قيد الدراسة،) كما أشار إلى ذلك فريمان (Freeman, 1998, p. 90) وقد تحقق الصدق الظاهري في هذه الدراسة من خلال عرض النسخة الأولية من مقياس "استراتيجيات القيادة الاستشرافية" على مجموعة من الخبراء المتخصصين في التربية الرياضية والقيادة التربوية، وذلك بهدف الحكم على ملاءمة الفقرات وسلامة صياغتها، ومدى تمثيلها للمجالات التي يقيسها المقياس.



2-الصدق المنطقي : تم تحقيق هذا النوع من الصدق منذ المراحل الأولى لإعداد المقياس، وذلك من خلال صياغة تعريف دقيق للمفهوم قيد الدراسة، وتحديد مجالاته وفقراته بدقة، بالاعتماد على آراء نخبة من الخبراء والمختصين لضمان شمولية الفقرات وتمثيلها لجميع جوانب الظاهرة المستهدفة.

2 : صدق البناء :

أولاً:القوة التمييزية للفقرات.

" تستهدف هذه الطريقة تقدير صدق الاختبار على أساس قدرته على التمييز بين أصحاب الدرجات المرتفعة وأصحاب الدرجات المنخفضة في السمة أو القدرة التي يقيسها الاختبار " (رضوان، 2006، صفحة 244) . اذ تم تفرغ إجابات جميع عينة التجربة البالغة (78) مدرسة تربية رياضية في بغداد في مدرّيات (تربيات الكرخ 1، و2، و3 والرصافة 1، 2، و3) وتم تحديد الدرجة الكلية لكل استمارة من الاستمارات. ورتبت الاستمارات تنازلياً من أعلى درجة الى أدنى درجة. ثم اختيرت نسبة (27%) العليا بعدد (21) استمارة، و(27%) الدنيا بعدد (21) استمارة من الدرجات لتمثل المجموعة المتطرفة واستبعاد نسبة (46%) الوسط بعدد (36) استمارة وأن اعتماد نسبة 27% تعطي اكبر حجم وتمايز. وتم بعد ذلك استخدام اختبار (t.test) لغرض احتساب معامل التمييز لكل فقرة من فقرات المقياس الـ (28) وقد أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة المحتسب هي اصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد (0.05) الأمر الذي يعني دلالة قيم (ت) المحتسبة كافة ولجميع الفقرات باستثناء الفقرة (2) من محور التفكير المستقبلي و الفقرة (1) من محور الابتكار والمرونة التربوية وبذلك تبقى (26) فقرة وكما يبين في الجدول (3)

الجدول (3)

معامل التمييز لكل فقرة من فقرات مقياس (استراتيجيات القيادة الاستشرافية)

العبارة	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى المعنوية	دلالة الفروق
التفكير المستقبلي						
1	المجموعة العليا	4.238095	0.889087	3.646625	0,001	معنوية
	المجموعة الدنيا	3.047619	1.20317			
2	المجموعة العليا	3.285714	1.346954	1.585273	0,121	عشوائي
	المجموعة الدنيا	2.714286	0.956183			
3	المجموعة العليا	3.666667	1.154701	4.282487	0,000	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.190476	1.077917			
4	المجموعة العليا	3.333333	1.238278	2.169305	0,036	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.571429	1.028175			
5	المجموعة العليا	3.47619	1.077917	4.052574	0,000	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.047619	1.20317			
6	المجموعة العليا	3.571429	1.36277	4.052819	0,000	معنوية
	المجموعة الدنيا	2	1.140175			
7	المجموعة العليا	3.47619	1.167007	3.383976	0,002	معنوية
	المجموعة الدنيا	2.333333	1.01653			



استباق التحديات واتخاذ القرار						
معنوي	0.000	5.180748	1.327368	3.809524	المجموعة العليا	1
			0.894427	2	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.000	5.961469	0.928388	4.190476	المجموعة العليا	2
			1.179185	2.238095	المجموعة الدنيا	
معنوية	0.001	3.669623	1.110555	3.666667	المجموعة العليا	3
			1.075706	2.428571	المجموعة الدنيا	
معنوية	0.005	2.938128	1.338087	3.761905	المجموعة العليا	4
			1.287301	2.571429	المجموعة الدنيا	
معنوية	0.004	3.083641	1.123345	3.52381	المجموعة العليا	5
			1.077917	2.47619	المجموعة الدنيا	
معنوية	0.012	2.639648	0.978337	3.428571	المجموعة العليا	6
			1.121224	2.571429	المجموعة الدنيا	
معنوية	0.000	3.894151	1.20317	3.619048	المجموعة العليا	7
			1.007118	2.285714	المجموعة الدنيا	
الابتكار والمرونة التربوية						
عشوائي	0,200	1.302994	1.321975	3.047619	المجموعة العليا	1
			1.028175	2.571429	المجموعة الدنيا	
معنوية	0.000	4.623621	1.220851	3.761905	المجموعة العليا	2



			0.889087	2.238095	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.000	4.52267	1.20317	3.380952	المجموعة العليا	3
			0.804748	1.952381	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.001	3.760355	1.116969	3.619048	المجموعة العليا	4
			0.92582	2.428571	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.001	3.532197	1.135991	3.238095	المجموعة العليا	5
			0.853564	2.142857	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.000	4.938711	0.910259	3.857143	المجموعة العليا	6
			1.023533	2.380952	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.001	3.506434	1.38873	3.857143	المجموعة العليا	7
			1.247855	2.428571	المجموعة الدنيا	
بناء وتطوير الرؤية المستقبلية						
معنوي	0.008	2.793721	1.287301	3.571429	المجموعة العليا	1
			1.36277	2.428571	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.005	2.969046	1.123345	3.47619	المجموعة العليا	2
			1.454058	2.285714	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.034	2.192515	1.40068	3.47619	المجموعة العليا	3
			1.116969	2.619048	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.000	3.963019	1.359272	3.952381	المجموعة العليا	4

			1.121224	2.428571	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.005	3.004699	1.43095	3.380952	المجموعة العليا	5
			0.995227	2.238095	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.000	4.625461	1.220851	3.904762	المجموعة العليا	6
			0.966092	2.333333	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.007	2.852461	1.179185	3.238095	المجموعة العليا	
			7	2.238095	المجموعة الدنيا	

ثانياً: معامل الاتساق الداخلي (علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية) :

استخدمت الباحثة معامل الارتباط البسيط بين درجة المقياس والفقرة، لل فقرات (25) وقد اظهرت جميع الفقرات اتساق داخلي لان معامل الارتباط لكل ظهر اقل من مستوى الدلالة (0,05) باستثناء الفقرة (5) من محور استباق التحديات واتخاذ القرار والفقرة (3) من محور بناء وتطوير الرؤية المستقبلية و بذلك تبقى (24) فقرة لقياس استراتيجيات القيادة الاستشرافية موزعة على المحاور الاربع بالتساوي و الجدول (4) يبين معامل الاتساق الداخلي.

جدول (4)

معاملات الارتباط البسيط لـ(بيرسون) لفحص صلاحية فقرات مقياس (استراتيجيات القيادة الاستشرافية)

رقم الفقرة	معامل ارتباطها	مستوى الخطأ	رقم الفقرة	معامل ارتباطها	مستوى الخطأ
التفكير المستقبلي			الابتكار والمرونة التربوية		
1	0.261	0.021	1	0,356	0.001
2	0.291	0.010	2	0,345	0.002
3	0,319	0.004	3	0.379	0.001
4	0,387	0.000	4	0,475	0.000
5	0.475	0.000	5	0,522	0.000
6	0.481	0.000	6	0.227	0.046

بناء وتطوير الرؤية المستقبلية			استباق التحديات واتخاذ القرار		
0.002	0.344	1	0,000	0.474	1
0.019	0.256	2	0.002	0.352	2
0.052	0.221	3	0.003	0.334	3
0.000	0.461	4	0.000	0.512	4
0.011	0.289	5	0.141	0.168	5
0.018	0.268	6	0,000	0.523	6
0.005	0.315	7	0,002	0.345	7

2- ثبات المقياس :

أولاً : طريقة التجزئة النصفية . اعتمد طريقة التجزئة النصفية لأنها من أكثر طرق الثبات استخدام على العينة وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين النصفين (0.841) عند مستوى خطأ بلغ (0,000)، لذا تم استخدام (معادلة سبيرمان - براون) لذلك تم تعديل قيمة معامل ثبات نصف الاختبار بمعادلة دلالة ثبات سبيرمان براون (Spearman - Brawn) وقد بلغت قيمة معامل الثبات للمقياس (0.913) وهذا مؤشر جيد وهو معامل ثبات عال، يمكن الاعتماد عليه لتقدير ثبات الاختبار.

ثانياً : طريقة (معامل الفا. كرونباخ) لحساب الثبات بمعامل الفا كرونباخ اعتمد على عينة بناء المقياس نفسها وبلغت قيمة معامل الثبات (0.822)

3- موضوعية المقياس:

اتضح بان جميع العبارات كانت واضحة للعينة كما أنها تتميز بكون البدائل اختيار من متعدد ولا تقبل الإجابة عن أكثر من بديل ولا توجد فيها عبارة للإجابة المفتوحة حيث تعد الاستبانة ذات موضوعية عالية ولا يمكن الاختلاف على الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة.

2-4-7 وصف مقياس استراتيجيات القيادة الاستشرافية:

يتكون مقياس (استراتيجيات القيادة الاستشرافية) من (24) فقرة موزعة في اربع مجالات للمقياس بواقع (6) فقرات لمجال لكل مجال و المقياس التقدير الخماسي (كثيرا جدا ، كثيرا ، قليلا ، نادراً ما، لا) واقل درجة هي (25) ودرجة الحياد هي(75) واعلى درجة هي (125)

2- 5 مستويات المقياس

تم ايجاد مستويات للمقياس بالاعتماد على طريقة المدى حسب تقدير درجات المقياس الخامس (طريقة ليكرت) وقد تم تقسيم المستوى على النحو الآتي:
جدول (5)

يبين النسبة المئوية والمستويات

ت	المستوى	الدرجة	النسبة المئوية	نوع المستوى
1	المستوى الاول	من 1 الى اقل 1,8	0,2 الى 0,36	منخفض
2	المستوى الثاني	1,81 الى اقل 2,6	0,36 الى 0,52	مقبول
3	المستوى الثالث	2,61 الى اقل 3,4	0,52 الى 0,68	المتوسط
4	المستوى الرابع	3,41 الى اقل 4,2	0,68 الى 0,84	مرتفع
5	المستوى الخامس	4,21 الى اقل 5	0,84 الى 100	مرتفع جدا

2- 6 تطبيق المقياس (التجربة الرئيسة) .

قامت الباحثة بتطبيق مقياس (استراتيجيات القيادة الاستشرافية) على عينة من مدرسات التربية الرياضية في بغداد في مديريات (تربيات الكرخ 1، و2، و3 والرصافة 1، 2، و3) بالطريقة العشوائية وقد وزعت على عينة تكونت من عدد افراد العينة (96) مدرسة مكونة من (44) بخدمة اقل من 10 سنوات و (52) بخدمة اكثر من 10 سنوات و يصنفن حسب الشهادة الجامعية (56) من حملة شهادة البكالوريوس و (40) من حملة الشهادات العليا الماجستير والدكتوراه إذ تم توزيع المقياس يوم الاحد من تاريخ 2025/ 4 /27 لغاية الخميس 2025 /4 /22 وعولجت احصائيا لاستخراج النتائج.

2- 7 الوسائل الإحصائية :

تم معالجة البيانات الإحصائية بواسطة استخدام البرنامج الجاهز (SPSS) *

3-1 عرض نتائج مقياس استراتيجيات القيادة الاستشرافية في تعزيز الرؤية المستقبلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات استبانة مقياس (استراتيجيات القيادة الاستشرافية) وفقاً للمحاور الأربع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بطريقتي الساق والفرع والجدول (6) يبين ذلك :

جدول (6)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة دلالة مستوى لمقياس (استراتيجيات القيادة الاستشرافية)

المرتبة	الدرجة	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	س الفرضي	القيمة التائية	sig	الدلالة	المستوى
1	التفكير المستقبلي	20.676	27%	3.446	2.131	18	3.121	0.000	معنوي
4	استباق التحديات واتخاذ القرار	17.472	23%	2.912	1.987	18	0.787	0.432	عشوائي
2	الابتكار والمرونة	19.446	26%	3.241	1.231	18	2.651	0.007	معنوي
3	بناء وتطوير الرؤية المستقبلية	18.138	24%	3.023	1.823	18	1.002	0.121	عشوائي
	درجة المقياس	75.732		3.155	5.231	72	2.987	0.003	معنوي

عند مستوى دلالة (0.05)

3-2 مناقشة نتائج مقياس (استراتيجيات القيادة الاستشرافية في تعزيز الرؤية المستقبلية):

اظهرت نتائج الدراسة أن مستوى استخدام استراتيجيات القيادة الاستشرافية لدى مدرسات التربية الرياضية في مديريات تربية بغداد كان متوسطاً بشكل عام، وبمتوسط حسابي بلغ (75.732) وعند مستوى فرضي بلغ (72) وقيمة (ت) تساوي (2.987) مما يشير الى معنوية الفروق بفارق دال إحصائياً عند مستوى (0.05)، كما بلغ مستوى الدلالة (0.003). وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك وعياً عاماً لدى المدرسات بأهمية القيادة الاستشرافية، إلا أن تطبيقها العملي لا يزال محدوداً، مما



يعكس فجوة بين الإدراك النظري والممارسة الفعلية. ويُعزى ذلك إلى عدد من العوامل، منها ضعف التأهيل القيادي في برامج الإعداد التربوي، وقلة الدورات التدريبية المخصصة من قبل قسم الاعداد والتدريب في هذا المجال، بالإضافة إلى النمط الإداري التقليدي السائد في المؤسسات التعليمية لوزارة التربية، والذي لا يشجع على المبادرة أو استباق المتغيرات. وقد جاء محور التفكير المستقبلي في المرتبة الأولى من بين محاور المقياس ويعكس هذا الارتفاع إدراكًا واضحًا لدى المدرسات بأهمية استشراف المستقبل وتوقع الاتجاهات والتحديات المحتملة، نتيجة تسارع التطورات التكنولوجية وظهور تطورات متعددة انعكس على واقع المجتمع وهو ما يُعد عنصراً أساسياً في القيادة الاستشرافية. وتشير هذه النتيجة إلى وجود استعداد فكري ونظري لدى أفراد العينة لتبني أنماط التفكير المستقبلي، وقد يكون هذا مرتبطاً بانفتاح المدرسات على التغيرات المتسارعة في البيئة التربوية والتكنولوجية، مما جعلهن أكثر وعياً بأهمية استشراف المستقبل كأداة للتخطيط الاستراتيجي. كما تدعم هذه النتيجة ما أشار إليه ("Nanus" 1992) حينما يناقش مفهوم القيادة الاستشرافية وأهمية التفكير المستقبلي في صياغة الرؤية. " بأن التفكير المستقبلي هو الأساس الأول لبناء القيادة الرؤيوية، وهو ما يُشكل ركيزة لأي تحول استراتيجي في المؤسسات التعليمية. " (Nanus, 1992, pp. 9–25) أما مجال الابتكار والمرونة التربوية فقد احتل المرتبة الثانية ما يدل على امتلاك المدرسات مستوى مقبولاً من القدرة على التكيف مع المتغيرات والمواقف الجديدة داخل البيئة المدرسية، والبحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات التربوية. ويمكن تفسير ذلك بمدى انخراط بعض المدرسات في المبادرات التربوية التي تتطلب ابتكاراً في الأساليب التعليمية أو اعتماد نماذج تدريسية جديدة، غير أن غياب السياسات المؤسسية التي تدعم التجريب والابتكار قد يكون سبباً في عدم بلوغ هذا المجال مستويات عالية من التحقق، " (إذ ان هناك أهمية للمرونة والابتكار في القيادة التربوية والتحول الثقافي داخل المؤسسات التعليمية في إعداد وحدة التطوير وتنمية المهارات لبرامج ودورات تدريبية متخصصة بالقيادة الريادية تركز على إكساب القيادات الأكاديمية لمهارات إدارة المخاطرة، ومهارات الإبداع والاستباقية، وتصميم دليل يتضمن الممارسات الفعّالة للقيادة الريادية) (العطوي و الشريف، 2025، صفحة 168) في المقابل، أظهرت النتائج ضعفاً نسبياً في مجال بناء وتطوير الرؤية المستقبلية، حيث جاء هذا المجال في المرتبة الثالثة وتشير هذه النتيجة إلى وجود فجوة بين إدراك أهمية المستقبل وبين القدرة الفعلية على بلورة رؤية واضحة قابلة للتطبيق والتطوير داخل المدرسة. ويُعزى ذلك إلى نقص التدريب في مهارات التخطيط الاستراتيجي والرؤية بعيدة المدى، إضافة إلى عدم إشراك المدرسات في صنع القرار على مستوى التخطيط المدرسي، والزام المدرسات بمنهج تقليدي من خلال تزويدهن بكراس للمناهج ما يحدّ من شعورهن بالمسؤولية تجاه صياغة رؤية مستقبلية. ويدعم ذلك ما اشارت له (سمر احمد المرعي 2022) (يجب تطوير مقررات الإدارة التربوية والمدرسية بكليات التربية، بحيث

يتم تضمينها مهارات الإدارة الاستشرافية، اللازمة لطالب التخطيط والإدارة التربوية لممارسة عمله الإداري مستقبلاً. و التركيز في الجانب العملي لمقرري الإدارة المدرسية والتربوية ومادة التربية العملية على تطبيق مهارات الإدارة الاستشرافية في الميدان، (المرعي، 2022، صفحة 63) أما المجال الرابع، وهو استباق التحديات واتخاذ القرار، فقد جاء في أدنى مرتبة ما يشير إلى قصور واضح في قدرة المدرسات على توقع المشكلات المستقبلية واتخاذ قرارات مناسبة استباقاً لها. وقد يكون السبب في ذلك هو مركزية القرار داخل المؤسسات التعليمية، حيث تُتخذ القرارات غالباً من قبل الإدارات العليا دون تفويض واضح للمدرسات، مما يقلل من فرص الممارسة الفعلية للقيادة. كما أن محدودية الفرص التدريبية التي تتناول مهارات التنبؤ واتخاذ القرار تحت الضغط تسهم في هذا الضعف. ويؤكد (Yukl 2010) على (أن القادة الفاعلين هم من يمتلكون القدرة على التنبؤ بالتحديات والتعامل معها بمرونة، وهي مهارة تُكتسب بالتدريب المستمر والممارسة الميدانية (Yukl, 2010, pp. 234-250). من خلال ما سبق، يتضح أن هناك وعياً نظرياً لدى المدرسات بأهمية القيادة الاستشرافية، خاصة في بعد التفكير المستقبلي، إلا أن هناك قصوراً في بعض المهارات العملية مثل بناء الرؤية واتخاذ القرار الاستباقي، مما يؤثر على تكامل الأبعاد المختلفة للقيادة الاستشرافية. ويستدعي ذلك تطوير برامج تدريبية نوعية تعزز الجوانب التطبيقية وتدعم بناء القدرات القيادية المتكاملة لدى المدرسات في قطاع التربية الرياضية.

4-3-1 عرض نتائج الفروق حسب سنوات الخدمة بين آراء المدرسات باستخدام

استراتيجيات القيادة الاستشرافية في تعزيز الرؤية المستقبلية:

قامت الباحثة بعرض نتائج الفروق حسب سنوات الخدمة ، من خلال الوسط الحسابي، وقيمة (t) المحسوبة. والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) المحسوبة ومستوى الخطأ ودلالة الفروق بين مجموعتي البحث

المقياس	وحدة القياس	خدمة أقل من 10 سنوات		خدمة أكثر من 10 سنوات		قيمة t المحسوبة	مستوى الخطأ	الدلالة
		ع	س	ع	س			
القيادة الاستشرافية	درجة	4.622	77.321	4.431	74.143	5.065	0.000	معنوي

* معنوي عند مستوى الخطأ (0,05) إذا كان مستوى الخطأ أصغر من (0,05). و درجة الحرية 80

4-3-1 مناقشة نتائج الفروق حسب سنوات الخدمة بين آراء المدرسات باستخدام

استراتيجيات القيادة الاستشرافية في تعزيز الرؤية المستقبلية:

أظهرت نتائج جدول (7) وجود فروق دالة إحصائية بين آراء المدرسات في استخدام استراتيجيات القيادة الاستشرافية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت قيمة "ت" المحسوبة (5.065) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعتمد (0.05)، ما يشير إلى أن الفروق ذات دلالة معنوية لصالح المدرسات ذوات الخدمة أقل من 10 سنوات، إذ بلغ متوسطهن الحسابي (77.321) مقارنةً بالمدرسات ذوات الخدمة الأكثر من 10 سنوات (74.143). تعكس هذه النتيجة ظاهرة تربوية لافتة، وهي أن المدرسات الحديثات في الخدمة يمتلكن ميولاً أعلى نحو تبني استراتيجيات القيادة الاستشرافية مقارنةً بزميلاتهن الأقدم في الخدمة. ويمكن تفسير هذا الفارق بعدة عوامل وأهمها إن الفرق في مستوى استخدام استراتيجيات القيادة الاستشرافية قد يعكس أيضاً اختلافاً في مستوى الحافز المهني بين الفئتين، إذ يشير (Yukl 2010) في تحليله لعوامل الأداء القيادي المرتبط بالدافعية والسياق المؤسسي الدراسات إلى (أن الأفراد في المراحل الأولى من حياتهم المهنية يكونون أكثر طموحاً، ويميلون إلى التميز وتبني الأفكار الحديثة، في حين أن من قضوا فترة أطول في العمل قد يتأثرون بالروتين وضعف التطوير المؤسسي، مما يؤدي إلى انخفاض الحماس تجاه تبني استراتيجيات قيادية متجددة، (Yukl، 2010، الصفحات 234-250) و غالباً ما تكون المدرسات الجديديات قد تخرجن حديثاً من كليات التربية أو شاركن في برامج إعداد حديثة تواكب المستجدات العالمية في القيادة والإدارة التربوية. وبالتالي، فإنهن أكثر إلماماً بمفاهيم مثل التفكير المستقبلي، الابتكار، والاستجابة للتغيرات، وهي من ركائز القيادة الاستشرافية. ، حيث تُظهر المدرسات الأقل خدمة استعداداً أكبر للتفكير المستقبلي وتطوير الرؤية التربوية، مما يبرز الحاجة إلى برامج تطوير مهني موجهة لذوات الخدمة الأطول، تركز على تحديث مفاهيم القيادة وتنمية الدافعية المهنية نحو التغيير والتجديد.

4-3-1 عرض نتائج الفروق على وفق التحصيل العلمي لمدرسات التربية الرياضية بمقياس

استراتيجيات القيادة الاستشرافية في تعزيز الرؤية المستقبلية:

قامت الباحثة بعرض نتائج الفروق بين حملة الشهادات الأولية مع العليا بمقياس استراتيجيات القيادة الاستشرافية في تعزيز الرؤية المستقبلية ،. والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

يبين قيمة (t) المحسوبة ومستوى الخطأ ودلالة الفروق بين مجموعتي البحث الذكور والإناث

المقياس	وحدة القياس	البكلوريوس		الماجستير والدكتوراه		قيمة t المحسوبة	مستوى الخطأ	الدلالة
		ع	س	ع	س			
القيادة الاستشرافية	درجة	4.227	73.573	3.341	77.891	6.451	0.000	معنوي

* معنوي عند مستوى الخطأ (0,05) إذا كان مستوى الخطأ أصغر من (0,05). و درجة الحرية 80*

3-3 مناقشة نتائج الفروق على وفق التحصيل العلمي لمدرسات التربية الرياضية بمقياس استراتيجيات القيادة الاستشرافية

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المدرسات في استخدام استراتيجيات القيادة الاستشرافية وفقاً لمتغير التحصيل العلمي، حيث كانت قيمة "ت" المحسوبة (6.451) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الخطأ (0.05)، ما يدل على أن الفروق كانت ذات دلالة معنوية لصالح المدرسات الحاصلات على شهادات عليا (ماجستير ودكتوراه)، إذ بلغ متوسطهن الحسابي وتعكس هذه النتيجة بوضوح أن التحصيل العلمي الأعلى يرتبط إيجابياً بارتفاع مستوى توظيف استراتيجيات القيادة الاستشرافية لدى المدرسات، وهو ما يمكن تفسيره من خلال عدد من العوامل المرتبطة بالبنية المعرفية والتدريب القيادي المتقدم: وتشير هذه النتيجة إلى أن المدرسات الحاصلات على شهادات عليا يملكن أسساً معرفية أوسع ومهارات تحليلية أعمق في مجالات التخطيط، واتخاذ القرار، وتوقع المستقبل، وهي كلها مكونات رئيسة للقيادة الاستشرافية. كما أن البرامج الأكاديمية العليا غالباً ما تتضمن مواد تركز على القيادة التربوية والتفكير الاستراتيجي، وهو ما يُكسب أصحاب الشهادات العليا أدوات فكرية تساعد على تبني هذه الاستراتيجيات، كما أشار إلى ذلك (Nanus 1992) عند تأكيده (أن بناء الرؤية المستقبلية يتطلب وعياً معرفياً يتجاوز الأساليب التقليدية) (Nanus، 1992، الصفحات 9-25). و من المعروف أن الانضمام إلى الدراسات العليا و التمرس بكتابة البحوث تُثَمِّي مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات المعقدة، ما يجعل المدرسات الحاصلات على شهادات عليا أكثر قدرة على فهم الواقع التعليمي وتحليل التحديات بعمق، ومن ثم اقتراح حلول مستقبلية مستندة إلى التحليل والاستبصار، وهي من سمات القيادة الاستشرافية وغالباً ما تكون المدرسات الحاصلات على درجات عليا قد شاركن في مؤتمرات وورش تدريبية متخصصة، أو اطلعن على أدبيات أجنبية حديثة تتناول موضوعات مثل القيادة التحولية، استشراف المستقبل، والتخطيط الاستراتيجي. هذا الانفتاح الأكاديمي يسهم في بلورة



فهم أوسع لأدوات القيادة الحديثة، وهو ما لا يتوفر بالقدر نفسه لدى من لم يواصلن دراساتهم العليا. و ترتبط الشهادات العليا غالبًا بطموحات مهنية قيادية، ما يجعل حاملاتها أكثر اهتمامًا بتطبيق ممارسات القيادة داخل المدرسة، سواء من خلال المبادرات التربوية أو عبر تولي مناصب إشرافية. كما أشار (Kotter 1996) إلى (أن الحافز الداخلي والرغبة في إحداث فرق داخل المؤسسات، غالبًا ما يميز القادة الناجحين عن أقرانهم) (Kotter، 1996، صفحة 63) .

4-1 الاستنتاجات:

1- وجود مستوى متوسط دال إحصائيًا في توظيف استراتيجيات القيادة الاستشرافية لدى مدرسات التربية الرياضية، مما يدل على أن عينة الدراسة تمتلك وعياً معتدلاً يميل إلى الإيجابية تجاه هذه الاستراتيجيات .

2- احتل محور التفكير المستقبلي المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والدلالة الإحصائية يدل ذلك على أن أفراد العينة يتمتعون بقدرة جيدة على استشراف الاتجاهات المستقبلية ورسم تصورات لما يمكن أن تكون عليه البيئة التعليمية لاحقًا.

3- جاء محور الابتكار والمرونة التربوية في المرتبة الثانية وتُعبّر هذه النتيجة عن قدرة المدرسات على التكيف مع المتغيرات داخل البيئة المدرسية، وامتلاكهن استعداداً نسبياً لتوظيف حلول مبتكرة لمواجهة التحديات .

4- احتل محور بناء وتطوير الرؤية المستقبلية المرتبة الثالثة، وتدل هذه النتيجة على أن القدرة على تحويل التفكير المستقبلي إلى رؤية استراتيجية واضحة لا تزال غير ناضجة لدى بعض المدرسات،

5- سجل محور استباق التحديات واتخاذ القرار أدنى ترتيب بين المحاور وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم المدرسات يعانين من محدودية في مهارات التنبؤ بالمشكلات واتخاذ قرارات استباقية ناجعة،

6- هناك تباين واضح بين المحاور من حيث الترتيب والدلالة، مما يكشف عن غلبة الطابع النظري في إدراك مفاهيم القيادة الاستشرافية مقابل ضعف في ترجمة هذه المفاهيم إلى ممارسات تنظيمية وسلوكية متكاملة

7- تشير الفروق بين المدرسات حسب سنوات الخدمة إلى تفوق المدرسات الحديثات في الخدمة في تطبيق استراتيجيات القيادة الاستشرافية. ويرتبط ذلك بحدثة التكوين الأكاديمي والانفتاح على الاتجاهات التربوية الجديدة،



8- أثبتت النتائج أن المدرسات الحاصلات على شهادات عليا (ماجستير ودكتوراه) يملكن مستويات أعلى في تطبيق استراتيجيات القيادة الاستشرافية، مما يشير إلى أن التحصيل العلمي عامل مؤثر في تطوير الكفاءة القيادية

4-2 التوصيات:

- 1- تصميم برامج تدريبية تخصصية في القيادة الاستشرافية
- 2- ضرورة توفير برامج تدريبية منظمة ومتدرجة لتطوير مهارات القيادة الاستشرافية لدى جميع مدرسات التربية الرياضية، مع التركيز على التطبيق العملي لمفاهيم التفكير المستقبلي، وبناء الرؤية، واتخاذ القرار الاستباقي.
- 3- الاهتمام بتطوير المدرسات ذوات الخدمة الطويلة بإعداد برامج تنشيطية وتطويرية تستهدف المدرسات الأقدم خدمة، وذلك بهدف تجديد الممارسات القيادية وتعزيز الانفتاح نحو التغيير التربوي، من خلال ورش عمل تطبيقية وتحفيزية تدمج بين الخبرة والتجديد.
- 4- تشجيع المدرسات على مواصلة الدراسات العليا و على أهمية دعم المدرسات لمتابعة تحصيلهن العلمي، سواء من خلال برامج الإيفاد أو إتاحة الفرص الدراسية أو الحوافز الوظيفية .
- 5- تضمين مفاهيم القيادة الاستشرافية في المناهج التربوية بإدراج محاور القيادة المستقبلية ضمن مقررات إعداد المعلم في كليات التربية، لضمان تزويد الخريجات بأدوات معرفية وسلوكية تعزز جاهزيتهن لمواجهة تحديات الواقع التعليمي المستقبلي بفعالية ومرونة.
- 6- اجراء دراسات مشابهة على المعلمات ولكافة مناطق العراق .

Bibliography

Freeman, f. s. (1998). *Theory and Praction of Psychological Testing*. New York.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations (7th ed.)*. Upper Saddle River. NJ: Pearson Education, Inc.
- السعداوي م. ع. & الجنابي س. ع. (1). (2013). أدوات البحث العلمي في التربية الرياضية ، ط 1. عمان :مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- العطوي س. ع. & الشريف ع. (2025). القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية .مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس المجلد 155 العدد 2المتسائل 2.
- المرعي س. ا. (2022).فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل في تنمية بعض مهارات الإدارة الاستشرافية لدى طلبة المناهج في كلية التربية بجامعة البعث .حمص :رسالة ماجستير كلية التربية جامعة حمص.
- رضوان م. ن. (2006). المدخل الى القياس في التربية الرياضية والبدنية ، ط 1 ، القاهرة :مركز الكتاب للنشر.
- عدس ع. ا. (2001). أساليب البحث العلمي :في العلوم الاجتماعية . عمان :دار الشروق.
- عودة (1988) م. (القياس والتقويم في العملية التدريسية، . عمان :، ط2، دار الأمل للنشر والتوزيع
- محبوب و. (2001). البحث العلمي ومناهجه .بغداد :مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.