



Leadership Competence of Physical Education Teachers from the Perspective of Primary School Principals in Erbil Governorate

Ahmed Mahmoud Wali^{*1} , Asst. Prof. Dr. Tahseen Ali Ismail Shirwani² 

^{1,2} *University of Salahaddin. College of Physical Education and Sports Sciences, Iraq.*

*Corresponding author: ahmad87.wali@gmail.com

Received: 09-07-2025

Publication: 28-10-2025

Abstract

Leadership competence plays an important role in influencing all aspects of organized sports movement and the success of performance. Preserving cultural identity and deepening sound behavioral values in the work of educational and sports institutions. The importance of the research lies in the fact that it is one of the important administrative studies that contribute to providing the sports administrative library with theoretical frameworks for a modern administrative concept represented by leadership competence among physical education teachers. In addition to providing sports researchers with two new measures of leadership competence, the research problem focuses on the following question: What is the level of leadership competence of physical education teachers in the Kurdistan Region of Iraq? The research aims to develop a questionnaire on the leadership competence of physical education teachers in the Kurdistan Region-Iraq and to know the level of leadership competence of physical education teachers in the Kurdistan Region-Iraq. The researchers used the descriptive approach with a survey method because it is suitable for the nature and problem of the research. The research community represents the principals of primary schools in the General Directorate of Education of Erbil Governorate in the Kurdistan Region-Iraq for the academic year 2024-2025, numbering (360) principals, male and female. The research sample was deliberately selected to represent the original research community, as its number reached (80) physical education teachers from primary schools in the West Erbil Education Directorate.

Keywords: Leadership Competence, Physical Education Teachers, Perspective, School Principals.

الكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس الأساسية في محافظة أربيل

احمد محمود ولي ، أ.م.د. تحسين علي اسماعيل شيروانى
العراق. جامعة صلاح الدين. كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

ahmad87.wali@gmail.com

تاریخ استلام البحث 2025/7/9 تاریخ نشر البحث 2025/10/28

الملخص

تؤدي الكفاءة القيادية دوراً مهماً في التأثير على مجمل مفاصل الحركة الرياضية المنظمة، ونجاح الأداء، وصيانة الهوية الثقافية، وتعزيز القيم السلوكية السليمة في عمل المؤسسات التربوية والرياضية تكمن أهمية البحث بكونه من الدراسات الإدارية المهمة التي تساهم في تزويد المكتبة الإدارية الرياضية بالأطر النظرية لمفهوم إداري حديث يتمثل بالكفاءة القيادية لدى مدرسي التربية الرياضية، فضلاً عن تزويد الباحثان في المجال الرياضي بمقاييس جديدين في الكفاءة القيادية. تتركز مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما مستوى الكفاءات القيادية لمدرسي التربية الرياضية في إقليم كوردستان-العراق؟ ويهدف البحث إلى بناء استبيان للكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية في إقليم كوردستان-العراق ومعرفة مستوى الكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية في إقليم كوردستان-العراق. استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمة طبيعة مشكلة البحث. يمثل مجتمع البحث مدراء المدارس الأساسية في المديرية العامة للتربية محافظة أربيل في إقليم كوردستان-العراق للسنة الدراسية 2024-2025، والبالغ عددهم (360) مدير ومديرة. وتم اختيار عينة البحث بصورة عمدية لتمثل مجتمع الأصل للبحث إذا بلغ عددها (80) مدرساً للتربية الرياضية من المدارس الأساسية في مديرية تربية غرب أربيل.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة القيادية، مدرسي التربية الرياضية، وجهة نظر، مدراء المدارس.

1-المقدمة:

تؤدي الكفاءة القيادية دوراً مهماً في التأثير على محمل مفاصل الحركة الرياضية المنظمة، ونجاح الأداء، وصيانته الهوية الثقافية، وتعزيز القيم السلوكية السليمة في عمل المؤسسات التربوية والرياضية ويبرز مدرس التربية الرياضية كشخصيات مسؤولة وحريصة على استخدام أنماط قيادية حديثة، تتيح فرص أفضل للتفكير بتطوير وأنشطة المدارس، وتحسين عملها، وضمان المستقبل من خلال العمل بأسلوب فعال يضمن تطوير تنظيمي واسع يشمل مختلف العمليات داخل المدرسة، وهو ما يطلق عليه في العلوم الإدارية الحديثة القيادة، وهي التي يذكرها (Ali & Afshari, 2019) بأنها نمط من السلوك القيادي يشرح ويوسع كلاً من القدرات النفسية الإيجابية، والجو الأخلاقي الإيجابي من أجل تطوير الوعي الذاتي والنظرة الأخلاقية الداخلية، ومعالجة المعلومات المتوازنة وشفافية التواصل مع الأتباع.

(Ali & Afshari, 2019, 74)

عليه تكمن أهمية البحث بكونه من الدراسات الإدارية المهمة التي تساهم في تزويد المكتبة الإدارية الرياضية بالأطر النظرية لمفهوم إداري حديث يتمثل بالكفاءة القيادية لدى مدرس التربية الرياضية، فضلاً عن تزويد الباحثان في المجال الرياضي بمقاييسين جديدين في الكفاءة القيادية كما تبرز أهمية هذا البحث في إطلاع الجهات التربوية في إقليم كورستان بنتائج تخدمها في تطوير عمل مؤسساتها ومدارسها، فضلاً عن فتحها المجال للباحثين في الإسهام في هذين المفهومين من خلال البحوث المستقبلية. إن المؤسسات التربوية والرياضية بواقع عملها التربوي والإداري والذي يعيشه الباحثان بحكم كونه مدرساً ويحمل التجربة العملية والميدانية في المجال الرياضي، من خلال ملاحظته ان هناك تدنياً للمستوى الفني لبعض مدرسياً التربية الرياضية بشكل عام في مدارس إقليم كورستان-العراق، الأمر الذي سينعكس سلباً على استقطاب الممارسين والشباب والموهوبين للانخراط في باقي المؤسسات الرياضية ان المدرسة تعتبر الحاضن الأساس للرياضيين، وبهدف تحسين عمل هذه المؤسسة التربوية ورفدها بكفاءات قيادية جديدة باستمرار والقادرة على تغيير الواقع الرياضي إلى مستوى الطموح بما تملكه من خبرة ودراءة وامكانات عملية ونظرية لابد من تطوير القدرات والامكانيات باستمرار.

عليه تتركز مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما مستوى الكفاءات القيادية لمدرس التربية الرياضية في إقليم كورستان-العراق؟
ويهدف البحث إلى:

- 1-بناء استبيان للكفاءة القيادية لمدرس التربية الرياضية في إقليم كورستان-العراق.
- 2-معرفة مستوى الكفاءة القيادية لمدرس التربية الرياضية في إقليم كورستان-العراق.

2- إجراءات البحث:

2-1 منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمة طبيعة مشكلة البحث.

2-2 مجتمع البحث وعينته:

يمثل مجتمع البحث مدراء المدارس الأساسية في مديرية العامة للتربية محافظة اربيل في إقليم كوردستان-العراق للسنة الدراسية 2024-2025، والبالغ عددهم (360) مدير ومديرة.

- عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بصورة عمدية لتمثل مجتمع الأصل للبحث إذا بلغ عددها (80) مدرساً للتربية الرياضية من المدارس الأساسية في مديرية تربية غرب اربيل. والجدول (1) يبين توزيع عينة البحث.

الجدول (1) يبين مجتمع البحث وعينته

مجمع البحث	العدد	عينة البحث	عدد العينة
مدرس و مدرسات التربية	360	مدرس و مدرسات التربية	80
الرياضية من المدارس الأساسية	360	الرياضية من المدارس الأساسية	80
المجموع			

توزيع عينات البحث:

عينة الدراسة الاستطلاعية:

شملت خمسة (5) مدرسين للتربية الرياضية للمدارس الأساسية في مديرية تربية غرب اربيل وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

عينة البناء: شملت عينة البناء (40) مدرساً للتربية الرياضية للمدارس الأساسية في مديرية تربية غرب اربيل وبنسبة (12,5%) من مجتمع البحث والبالغ عددهم (360) مدرساً.

تم اختيار عينة البناء بالطريقة العمدية والمتمثلة بـ (40) مدرساً للتربية البدنية وعلوم الرياضة في المدارس الأساسية في مديرية تربية غرب اربيل من مجتمع البحث الكلي وبنسبة (50%) من عينة البحث، وتكونت عينة البناء من جزئين: الأول خاص بالتجربة الاستطلاعية أما الجزء الثاني من عينة البناء ف تكون من (40) مدرساً، وقد حصل الباحثان على (40) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي وهي تحلل نسبة (100%)

من عينة البناء المفترضة وكما مبين في الجدول (2).

عينة التطبيق: شملت على ما تبقى من العينة من مدرسي التربية الرياضية للمدارس الأساسية في مديرية تربية غرب اربيل، حيث بلغ عددهم (35) مدرساً، وهم يمثلون من عينة البحث، وتفاصيل مجتمع البحث وعيناته مبين في الجدول (2).

الجدول (2) يبين مجتمع البحث وتوزيع العينة

عينة التطبيق		عينة البناء		عينة الدراسة الاستطلاعية	العينة	مجتمع البحث	ت
المستلم	المسلم	المستلم	المسلم				
	35		40	5	80	360	

2-3 الأجهزة والوسائل المستخدمة في البحث:

- المصادر والمراجع العربية والإنجليزية.
- شبكة الأنترنيت.
- استماراة جمع وتقييم البيانات.

2-4 أدوات البحث:

من أجل الحصول على البيانات المتعلقة بأهداف البحث، قام الباحثان ببناء مقياس الكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس الاساسية في محافظة اربيل على وفق الخطوات العلمية لتحديد الأبعاد وصياغة الفقرات من خلال الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، واتبع الباحثان الخطوات العلمية الآتية لجمع البيانات والمعلومات الالزامية لتحقيق الأهداف المتعلقة بهذا البحث

2-4-1 خطوات التصميم والبناء والاجراءات الميدانية للمقياس:

قام الباحثان بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث" (الكفاءة لقيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس الاساسية في محافظة اربيل) مثل دراسة (محمد على، 2019) ودراسة (شاراري ،2018) و(دراسة عماد وآخرون ،2017) واستعلن بها في الاجراءات الميدانية للبحث.

2-4-2 الاستبيان:

قام الباحثان بإعداد استماراة استبيان لبناء مقياس الكفاءة القيادية للبحث من آراء وتوجهات مدرسي التربية الرياضية للمدارس الاساسية في مديرية تربية غرب اربيل.

2-4-3-1 بناء المقياس:

(الكفاءة لقيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس الاساسية في محافظة اربيل). بهدف التوصل إلى أهداف البحث بنى الباحثان مقياس (الكفاءة لقيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس الاساسية في محافظة اربيل) بما يلائم عمل ادارات المدارس الأساسية، واتبع الباحثان الخطوات التي تساعد على بناء مثل هكذا مقياس وكالآتي:

2-1-3-4-2 صياغة أبعاد وإعداد فقرات المقياس بالصيغة الأولية:

بعد تحديد أبعاد ومحاور المقياس بإعداد عدد من الفقرات لكل محور مراعياً أن تكون الفقرة معبرة عن فكرة واحدة وقابلة للتفسير تم الاعتماد على الأسس والشروط العلمية في صياغة الفقرات حسب الموصفات (عيادات وآخرون، 2003، 335) التي ذكرها.

2-1-3-4-2 استبيان الكفاءة القيادية:

لتحقيق أهداف البحث فيما يتعلق بالتعرف على مستوى الكفاءة القيادية لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس الأساسية في مديرية تربية غرب اربيل. وبعد البحث في الأدبيات والدراسات المتعلقة الكفاءة القيادية تمكن الباحثان من العثور على أداة يمكن عن طريقها تحقيق هذه الأهداف، وبذلك أعتمد الباحثان استبيان الكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية والذي أعده الباحثان كمقياس أولي. وكان يتكون من (7) محاور مقتربة وكالآتي: (الرؤيا والتقييم- الأهداف- التخطيط والتنظيم- ادارة الوقت- المستوى الوظيفي- التواصل- التحليل واتخاذ القرارات). وبعد ارسال الاستبيان الى السادة الخبراء والمختصين الملحق (5)، اجبيت على المحاور بحسب مختلفة كما في الجدول (3).

الجدول (3) يبيّن نسبة موافقة السادة الخبراء على محاور الكفاءة القيادية

أولا	محور (الكفاءة القيادية)	درجات (يصلح)	درجات (لا يصلح)	
1	الرؤيا والتقييم	71.8	18.2	
2	الأهداف	100	----	
3	التخطيط والتنظيم	60.9	39.1	
4	ادارة الوقت	63.3	36.7	
5	المستوى الوظيفي	63.3	36.7	
6	ال التواصل	100	----	
7	التحليل واتخاذ القرارات	100	----	

وبناءً على رأي السادة الخبراء تم اختيار (3) محاور من بين المحاور التي كانت نسبة الاستجابات تتراوح ما بين (81.8% - 100%) وكالآتي: الأهداف (100%), التواصل (100%), التحليل واتخاذ القرارات (75%), اي أكثر من (100%)، (الحجار، 2017)، والجدول (4) يبيّن ذلك.

الجدول (4) يبين المحاور التي حصلت على أعلى نسب موافقة السادة الخبراء لاستبيان الكفاءة القيادية

الاولا	محور (الكفاءة القيادية)	درجات(يصلاح)	درجات(لا يصلح)	
1	الأهداف	100	----	
2	التواصل	100	----	
3	التحليل واتخاذ القرارات	100	----	

2-4-3-3 الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لاستبيان الكفاءة القيادية

ان عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين للحكم على مدى صلحياتها في قياس الخاصية المراد قياسها تعد أفضل طريقة في استخراج الصدق الظاهري، كما انه يمكن ان نعد الاختبار صادقاً إذا تم عرضه على عدد من المختصين او الخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار وحكموا بأنه يقيس ما وضع (الزويد عليان، 1998، 184)

فبعد تحديد الأبعاد الخمسة وصياغة فقرات للمقياس، بلغ عدد الفقرات (30) فقرة بصورةه الأولية والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) يبين الفقرات التي حصلت على أعلى نسب موافقة السادة الخبراء لاستبيان الكفاءة القيادية

الاولا	الاهداف	الفقرات	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل	الفقرة المعدلة
1	اتأكّد في ان اهدافه صائبة.	%97				
2	يستخدم عثراته كفرص لتكون اهدافه أفضل.	%70				
3	قادر على تحقيق الاهداف مهمة للمدرسة	76.4				قادر على تحقيق اهداف المؤسسة.
4	يضع خططاً مناسبة لتحقيق اهدافه.	%83.8				
5	يضع اهدافه بناء على امكانياته.	82.6				اضع أهدافي بناء على إمكانياتي الشخصية
6	دائماً يختار الاهداف الكبيرة التي تخدم المؤسسة	%82				
7	يعمل بجد لتحقيق اهداف المؤسسة.	%83.8				اعمل بجد لتحقيق اهداف المدرسة.
8	يحدد اهدافه بدقة ووضوح.	%84.6				
9	يحاول تغيير سلوك زملائه من اجل الوصول	%86.2				احاول التعاون مع زملائي

من اجل الوصول الى اهداف المدرسة.				الى اهداف المؤسسة.	
		%65		لديه تصور مسبق نحو الاهداف الآتية والمستقبلية.	10
أصل مهاراتي باستمرار لتحقيق اهداف المدرسة	84.6			يصل مهاراته باستمرار لتحقيق اهدافه.	11
ثانياً: التواصل					
		%96		يكون على تواصل دائم مع زملائه المدرسين والطلاب وأولياء الأمور.	12
		%94		لديه القدرة على التعبير عن الافكار بوضوح.	13
ابادل الافكار المبتكرة مع زملائي في العمل وفي المدرسة	82			يتبادل الافكار المبتكرة مع زملائه في العمل.	14
		%97		عند التواصل مع الآخرين يحاول بناء الثقة واعطاء الالهام.	15
دائماً احاول ان يكون تواصلي شفافاً ومفتوحاً، تواصل مع زملائي في المدرسة شفافاً ومفتوحاً	80			دائماً يحاول ان يكون تواصله شفافاً ومفتوحاً.	16
لدي الكفاءة الكاملة عند التواصل مع الآخرين مع زملائي في المدرسة	85			لديه الكفاءة الكاملة عند التواصل مع الآخرين.	17
		%86		دائماً يستمع للآراء المختلفة عن التواصل.	18
		%91.2		اثاء التواصل يحاول خلق بيئة مليئة بالثقة والتعاون.	19
		%71		يحاول تحفيز زملائه وتوجيههم ايجابياً.	20
		%68		يتكيق مع الآخرين عن طريق اظهار التعاطف والافكار البناءة.	21
ثالثاً: اتخاذ القرارات					
		%88.2		يحلل كل جوانب القرار قبل اتخاذة.	22
		%83.4		دائماً يشاور زملائه عند اتخاذ القرار.	23
		%92.3		يتخذ القرارات القابلة للتحقيق.	24
		%81.5		يكتسب الفهم العميق للتحدي الذي يواجهه.	25
		%83.4		يجمع المعلومات ويفصل البيانات قبل اتخاذ القرار.	26

		%80.4		يوازن بين الإيجابيات والسلبيات عند اتخاذ القرار.	27
		%81.6		يضع نصب عينيه اصحاب المصلحة عند اتخاذ القرار.	28
افوض صلاحياتي لآخرين في المدرسة	86.4			يفوض بعض صلاحياته لآخرين لتنفيذ القرار.	29
لا اتخاذ قرارات مفاجئة متعلقة بالمدرسة	87.3			لا يحاول ان يتخذ قرارات مفاجأة.	30

لذلك وبناء على موافقة السادة الخبراء والمختصين تبقى الفقرات التي حصلت على نسبة (%75) وأكثر ضمن الاستبيان المعد لتوزيعه على عينة البحث. والجدول (6) يبين كل الفقرات الموافق عليها من قبل السادة الخبراء والمختصين.

الجدول (6) يبين الفقرات التي تمت الموافقة عليها من قبل السادة الخبراء

المحور	ت	الفقرات	
الاهداف	1	اتأكّد في ان اهدافه صائبة.	
	2	قادر على تحقيق اهداف المؤسسة.	
	3	يضع خططاً مناسبة لتحقيق اهدافه.	
	4	يضع اهدافه بناء على امكانياته.	
	5	دائمًا يختار الاهداف الكبيرة التي تخدم المؤسسة	
	6	يعمل بجد لتحقيق اهداف المؤسسة.	
	7	يحدد اهدافه بدقة ووضوح.	
	8	يحاول تغيير سلوك زملائه من اجل الوصول الى اهداف المؤسسة.	
	9	يصلق مهاراته باستمرار لتحقيق اهدافه.	
	10	يكون على تواصل دائم مع زملائه المدرسين والطلاب و أولياء الأمور.	
	11	لديه القدرة على التعبير عن الافكار بوضوح.	
	12	يتبادل الافكار المبتكرة مع زملائه في العمل.	

	عند التواصل مع الآخرين يحاول بناء الثقة واعطاء الالهام.	13	
	دائماً يحاول ان يكون تواصله شفافاً ومفتوحاً.	14	
	لديه الكفاءة الكاملة عند التواصل مع الآخرين.	15	
	دائماً يستمع للآراء المختلفة عن التواصل.	16	
	اثناء التواصل يحاول خلق بيئة مليئة بالثقة والتعاون.	17	
	يحلل كل جوانب القرار قبل اتخاذة.	18	اتخاذ القرارات
	دائماً يشاور زملائه عند اتخاذ القرار.	19	
	يتخذ القرارات القابلة للتحقيق.	20	
	يكتسب الفهم العميق للتحدي الذي يواجهه.	21	
	يجمع المعلومات ويحلل البيانات قبل اتخاذ القرار.	22	
	يضع نصب عينيه اصحاب المصلحة عند اتخاذ القرار.	23	
	يفوض بعض صلاحياته لآخرين لتنفيذ القرار.	24	
	لا يحاول ان يتخذ قرارات مفاجأة.	25	

3-4-1-3-أسس الصياغة وتوزيع فقرات المقياس:

اعتمد الباحثان طريقة ليكرت (likert) في بناء مقياس (الكفاءة لقيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس الاساسية في محافظة اربيل) كإحدى الطرق المستخدمة في بناء المقياس وذلك للأسباب الآتية:

- 1-توفر مقياساً أكبر تجانساً.
 - 2-تسمح بأكبر تباين بين الأفراد.
 - 3-تمتعها بصدق وثبات عالٍ.
 - 4-مرنة وتمكن الباحثان من بناء المقياس بسرعة.
- تم توزيع فقرات المقياس على (25) فقرة، بطريقة منتظمة، والجدول (7)، يبين ذلك.

4-3-4-2 القوة التمييزية للفقرات (مقياس الكفاءة القيادية):

الجدول (7) يمثل قيم (ت) المحسوبة بين المجموعتين المتطرفتين من عينة صدق البناء والدلالة المعنوية لفقرات الكفاءة القيادية

مستوى الدلالة sig	قيمة (ت) المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت	الابعاد
		ع -	س -	ع -	س -		
.0050	2.159	.45227	4.2500	.49237	4.6667	1	الاهداف
.0020	3.546	.66856	4.0833	.45227	4.7500	2	
.0140	4.180	.51493	3.9167	.49237	4.6667	3	
.0020	2.930	.66856	3.4167	.65134	4.3333	4	
.0050	3.924	49237	4.3333	.28868	4.9167	5	
.0120	3.546	.42640	4.0000	.49237	4.6667	6	
.0460	3.023	.57735	4.1667	.45227	4.7500	7	
.0050	2.244	.62158	3.7500	.65134	4.3333	8	
.0530	3.447	.73855	4.0000	.45227	4.7500	9	التواصل
.0050	2.171	.62158	3.7500	.62158	4.2500	10	
.0000	3.447	.66856	3.9167	.49237	4.6667	11	
.0000	9.950	.52223	3.5000	.00000	5.0000	12	
.0000	7.000	.57735	3.8333	.00000	5.0000	13	
.0000	9.574	.45227	3.7500	.00000	5.0000	14	
.0000	13.000	.28868	3.9167	.00000	5.0000	15	
.0000	9.574	.00000	4.0000 ^a	.00000	5.0000a	16	اتخاذ القرار
.0000	13.000	.45227	3.7500	.00000	5.0000	17	
.0000	9.574	.28868	3.9167	.00000	5.0000	18	
.0000	10.383	.51493	3.5833	.38925	4.8333	19	
.0000	7.607	.38925	3.8333	.00000	5.0000	20	
.0000	16.583	.83485	3.1667	.00000	5.0000	21	
.0000	7.416	.51493	2.4167	.28868	4.9167	22	
.0000	10.383	.77850	3.3333	.00000	5.0000	23	
.0000	9.381	.45227	3.7500	.28868	4.9167	24	
.0000	13.000	.38925	3.8333 ^a	38925	4.8333 ^a	25	

يتبيّن من الجدول (7) أن: (25) فقرة من فقرات المقياس تميّزت بين المجموعتين العليا والدنيا للمقياس إذ إن القيم التائبة المحتسبة لها تراوحت بين (13.00-2.159) وبلغ مستوى الدلالة فيها ما بين (0.000-0.014) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). فيما تبيّن أن هناك فقرة غير مميّزة تحمل التسلسل (9) من بعد الاهداف، إذ تراوحت قيمها التائبة المحتسبة (3.447) وبلغ مستوى الدلالة فيها (0.532) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (05.0) وبهذا تتنقّي الحاجة لبقائها في المقياس.

2-3-4-5 معامل صدق الاتساق الداخلي:

بعد استبعاد الفقرة الغير مميّزة من خلال الإجراءات القوة التميّزية وأن ارتباط كل فقرة بمحك خارجي أو داخلي بعد احدى مؤشرات صدق الفقرة وحين لا يتوفّر المحك الخارجي يستخدم المحك الداخلي لذلك تعدّ درجة المعاّب لي ايجاد معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس على المقياس وابعاده أفضل محل داخلي كما يذكر انه لتحرير درجة صدق العبارات وانسجامها الداخلي بلجا ان ايجاد معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس.

لإيجاد درجة صدق العبارات وانسجامها الداخلي لجأ الباحثان الى ايجاد معامل الارتباط بين درجة الفقرة وكل من درجة البعد الذي تنتهي اليه والدرجة الكلية للمقياس، وتم اجراء هذين الارتباطين على (40) استمارة والمتضمنة (25) فقرة من فقرات الكفاءة القيادية والجدول (8) يبيّن معاملات الارتباط للمقياس.

الجدول (8) يبين نتائج الاتساق الداخلي لفقرات القيادة

درجة ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس		درجة ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد		الفقرات	المحور (البعد)
مستوى الدلالة sig	درجة الارتباط	مستوى الدلالة sig	درجة الارتباط		
.0060	0.407**	0.001	0.466**	1	الاهداف
.0000	0.516**	0.000	0.660*	2	
.0000	0.547**	0.000	0.686**	3	
.0000	0.597**	0.000	0.681*	4	
.0610	0.282	0.010	0.380*	5	
.0040	0.416**	0.000	0.572**	6	
.0000	0.514**	0.000	0.610**	7	
.0000	0.660**	0.000	0.617**	8	
.0050	0.415**	0.000	0.666**	9	
.0020	0.457**	0.000	0.630**	10	التواصل
.0100	0.382**	0.000	0.562**	11	
.0000	0.523**	0.000	0.492**	12	
.0040	0.418**	0.000	0.609**	13	
.0000	0.633**	0.000	0.655**	14	
.0030	0.438**	0.000	0.545**	15	
.0000	0.522**	0.000	0.581**	16	
.0170	0.355*	0.013	0.369*	17	
.0100	0.379*	0.001	0.468**	18	اتخاذ القرار
.0040	0.420**	0.000	0.520**	19	
.0000	0.610**	0.000	0.532**	20	
.0770	0.267	0.019	0.348*	21	
.0020	0.454**	0.000	0.704**	22	
.0000	0.573**	0.000	0.678**	23	
.0000	0.709**	0.000	0.717**	24	
.0000	0.613**	0.000	0.636**	25	

بعد تحليل معاملات الارتباط، تبين أن الفقرتين رقم (5 و21) لم تتحقق ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للمقياس، حيث بلغ معامل الارتباط لكل منهما (0.282 و0.267) على التوالي، عند مستوى دلالة (0.061 و0.077)، وهو أعلى من الحد المعتمد (0.05). يشير ذلك إلى ضعف إسهام هاتين الفقرتين في قياس البعد المستهدف واتساقهما مع باقي الفقرات. وبناءً على ذلك، تم استبعادهما لضمان تجانس المقياس ورفع مستوى صدقه وثباته.

يتبيّن من الجدول (8) أن جميع فقرات مقياس الكفاءة القيادية المتبقية، والبالغ عددها (25) فقرة، متسبة داخلياً، حيث تراوحت قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تتنمي إليه بين (0.717 - 0.369) بينما تراوحت قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس بين (0.355 - 0.709)، كما أن مستوى الدلالة لجميع معاملات الارتباط تراوح بين (0.000 - 0.017)، وهو أقل من الحد المعتمد (0.05) مما يؤكد على تجانس المقياس بحيث تقيس كل فقرة بعد نفسه الذي يقيسه البعد والمقياس مجتمعاً. وبذلك، أصبح الاستبيان يضم (25) فقرة جاهزة للتطبيق على العينة المستهدفة.

2-4-3-1 ثبات المقياس:

للغرض التحقق من توافر الثبات في المقياس استخدمت طريقة التجزئة النصفية وكذلك معامل الفا كرونباخ لثبات المقياس.

2-4-3-1-7 طريقة التجزئة النصفية:

تعد طريقة التجزئة التصفية من أكثر طرائق الثبات استعمالاً وذلك لاقتصاديتها في الجهد والوقت لذا احمد رحمت على استمرارات مجموعة من افراد عينة المقياس.

(ابو علام، 2005، 374) لاستخراج معامل الثبات بهذه الطريقة قام الباحثان باستخدام استجابات عينة البناء البالغة (45) استماراة متضمنة (37) فقرة للكفاءة القيادية إذ بلغ معامل الارتباط بين نصفي الاختبار (0.907) ثم استكملا الباحثان من خلال اجراءات استخراج الثبات للمقياس كلها باستخدام معادلتي جيتمان وسبيرمان بروان أي المعامل التصحيح وقد بلغت قيمتهما (0.951) على التوالي. ثم قام الباحثان بالتجزئة النصفية للمقياس إلى نصفين يضم النصف الأول فقرات الإجابات الزوجية بينما النصف الثاني فقرات الإجابات الفردية، وبهذا أصبح لكل فرد درجتان وبعدها تم استخراج معامل الارتباط سبيرمان بروان بين درجات نصفي المقياس، إذ بلغ معامل الارتباط بين نصفي الاختبار (0.815) ولأجل الحصول على ثبات كامل للاختبار قام الباحثان بتطبيق معادلة (سبيرمان - بروان) وبذلك بلغت قيمة معامل ثبات الاختبار.

2-4-3-1-8 طريقة معامل الفا كرونباخ:

تم استخدام طريقة معامل الفا كرونباخ لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للمقياس نظراً لعدم جواز تصحيح الفقرات على نحو ثانوي إذ بلغت قيمة معامل ثبات الفا للكفاءة القيادية (0.916) وجميع قيم الثبات المستخرجة للمقياس تدل على توافر مستوى عال من خاصية الثبات فيه.

2-5 التطبيق النهائي للمقياس:

بعد التأكيد من توافر كل الشروط والمعاملات العلمية لمقياس وكذلك استكمال كافة الإجراءات التنفيذية للدراسة مع الإفادة من ملاحظات التطبيق الاستطلاعي، قام الباحثان بتطبيق مقياس الكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس الأساسية في محافظة اربيل على عينة التطبيق البالغ عددها (35) مدیراً للمدارس الأساسية في مديرية تربية غرب اربيل وقد تم تطبيق المقياس على أفراد العينة الأساسية للفترة من 2025/4/10 بمساعدة فريق العمل المساعد كما في الملحق الرقم (7) مع التأكيد على أهمية استجابات أفراد العينة وإنها تجمع فقط من أجل البحث العلمي، وقد حصل الباحثان على (35) استماراة صالحة للتحليل الإحصائي وهي تمثل نسبة (100%) من عينة التطبيق.

2-6 المعالجة الإحصائية:

- الوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- النسبة المئوية.
- معامل الارتباط (بيرسون).
- معادلة سيبيرمان براون لحساب الثبات تحليل التباين الأحادي.
- اختبار (T) للعينات المستقلة.

3-عرض النتائج ومناقشتها:**3-3 عرض نتائج الهدف الأول:**

ينص الهدف الأول على (بناء استبيان للكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية في المدارس الأساسية في محافظة أربيل/العراق) وقد تحقق هذا الهدف من خلال اتباع منهجية علمية دقيقة تضمنت مراحل متعددة بدءاً من تحديد الأبعاد والمؤشرات الأساسية للكفاءة القيادية وانتهاءً بتطوير الاستبيان بصيغته النهائية.

3-2 عرض ومناقشة نتائج الهدف الثاني:

يتمثل الهدف الثاني في معرفة مستوى الكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية في المدارس الأساسية في محافظة أربيل/العراق من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان المعد لهذا الغرض حيث شمل التحليل دراسة مستوى الأبعاد المختلف واعتمد الباحثان على نظام (ليكرت) لتقدير الفروقات والابعاد

3-2-3 عرض ومناقشة النتائج الإحصائية لمقاييس الكفاءة القيادية:**الجدول (9) المعلم الاحصائية لمقاييس مستوى الكفاءة القيادية**

البعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
تحديد الأهداف	4.400	0.5885	%88.50	مرتفع جدا
ال التواصل	4.354	0.592	%87.08	مرتفع جدا
اتخاذ القرار	4.317	0.7062	%86.36	مرتفع جدا

يبين الجدول (9) النتائج الإحصائية لأبعاد مقاييس الكفاءة القيادية، والتي تضمنت خمسة أبعاد رئيسية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.230) و(4.400)، وهي تقع ضمن مستوى "مرتفع جداً" وفق معيار التقدير المعتمد، مما يدل على أن مدراء المدارس يرون أن مدرسي التربية الرياضية يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة القيادية بشكل عام. وفيما يلي تحليل تفصيلي لكل بعد:

بعد تحديد الأهداف (المتوسط = 4.400، النسبة = %88.50)

احتل هذا بعد المرتبة الأولى بين الأبعاد، بمستوى مرتفع جداً. ويعكس ذلك قدرة مدرسي التربية الرياضية على وضع أهداف واضحة ومحددة لأنشطتهم التعليمية والتربوية، مما يشير إلى امتلاكهم لرؤية مستقبلية واضحة.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى التدريب الجيد على تخطيط الدروس، واعتماد الأهداف السلوكية في التدريس الرياضي.

بعد التواصل (المتوسط = 4.354، النسبة = %87.08)

جاء في المرتبة الثانية، ويعد مؤشراً قوياً على فاعلية التفاعل اللغطي وغير اللغطي بين المدرس والطلبة، وكذلك بينه وبين الهيئة الإدارية. يرى الباحثان أن الطبيعة الجماعية للتربية الرياضية تفرض على المدرس أن يكون فعالاً في التواصل، مما ينعكس إيجاباً على هذا البعد.

بعد اتخاذ القرار (المتوسط = 4.317، النسبة = %86.36)

وجاء في المرتبة الثالثة. ويشير إلى قدرة مدرسي التربية الرياضية على معالجة المشكلات واتخاذ القرارات التربوية المناسبة داخل بيئة المدرسة. يشير الباحثان إلى أن اتخاذ القرار يرتبط بتجارب المدرس ومهاراته الميدانية، والتي غالباً ما تكتسب من خلال الممارسة الطويلة في البيئة المدرسية هذه النتائج تتماشى مع ما ذكره (Yukl 2013) من أن القادة الناجحين هم الذين يحددون أهدافاً واقعية ومحددة تتناسب مع قدراتهم والموارد المتاحة لهم كما أن تحديد الأهداف بدقة ووضوح يساهم في تحسين التركيز ويساعد في توجيه الجهود بشكل أكثر فعالية لتحقيق النجاح

(yuki, 2013, 45)

كما أشار (البرغوثي، 2017) إلى: أن بناء الثقة من خلال التواصل الواضح والمفتوح يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق القيادة الفعالة في المؤسسات التعليمية فالقائد الذي يُظهر شفافية في تواصله مع فريقه لا يقتصر على تحسين علاقاته الشخصية مع الأفراد فقط بل يُسهم أيضًا في بناء بيئة تعليمية تميز بالاستقرار النفسي والتعاون المستمر مما يعزز من تفاعل الأفراد ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

فقد أشار (الرابعة، 2016) إلى أن اتخاذ القرار يُعد من أهم المكونات الجوهرية للكفاءة القيادية إذ يمثل هذا الجانب العمود الفقري الذي تستند إليه القيادة الفعالة في مختلف المؤسسات لا سيما في البيئات التربوية. ويؤكد أن القائد الذي يمتلك القدرة على اتباع خطوات منهجية ومدروسة في تحليل الموقف وتقدير البدائل المتاحة يكون أكثر كفاءة في اتخاذ قرارات صائبة تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة عالية. فالقائد الناجح لا يتسرع في إصدار الأحكام بل يستند إلى بيانات دقيقة وتحليلات عقلانية تمكنه من فهم أبعاد الموقف واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

(الرابعة، 2016، 113)

4- الاستنتاجات والتوصيات:

1- الاستنتاجات:

1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مقياس الكفاءة القيادية يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات مما يدل على صلاحيتها العلمية والعملية لقياس الظاهرة في البيئة التعليمية للمدارس الأساسية في محافظة أربيل- العراق.

2- بينت النتائج أن مدرسي التربية الرياضية يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة القيادية خاصة في أبعاد تحقيق الأهداف والتواصل واتخاذ القرار، ما يعكس وعيهم وإدراكهم لمسؤولياتهم القيادية داخل المدرسة.

3- أظهر مقياس الكفاءة القيادية قدرة عالية على التمييز بين مستويات الأداء القيادي لدى مدرسي التربية الرياضية مما يعكس دقة في التقويم وتشخيص نقاط القوة والضعف على مستوى الأبعاد القيادية المختلفة.

2- التوصيات:

1- الاعتماد على مقياس الكفاءة القيادية كأداة معيارية في تقييم الكوادر التدريسية لدورهما في التشخيص الموضوعي لواقع المدرسين في المدارس الأساسية.

2- استخدام نتائج الاستبيان في تصميم برامج تربوية تهدف إلى تعزيز المهارات القيادية وتحقيق الاستقرار الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على الأداء التربوي العام.

3- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتواصل الإيجابي داخل المدارس لما له من أثر مباشر في رفع الكفاءة القيادية وزيادة الشعور بالانتماء الوظيفي.

المصادر

- فرقان عبيات وآخرون: البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه, ط1، دار أسامة للتوزيع والنشر الرياض 2003، رجاء 2 دار الفكر دمشق (2000).
- البرغوثي سامي عبد الرحمن؛ دور التواصل في تحسين الأداء المؤسسي (بيروت: دار الفكر، 2017).
- الرابعة، عبد الله. القيادة التربوية: المفهوم والممارسة (عمان: دار المناهج، 2016).
- الزهير، حسين علي؛ القيادة التربوية الحديثة - مدخل استراتيجي (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2020).
- العزاوي، عبد الله محمد (2021). "الكفاءات القيادية لدى مديرى المدارس الرياضية ومدى تأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين" *مجلة التربية البدنية*، 3(8).
- نادر وعليان، هشام (1998): مبادئ القياس والتقويم في التربية, دار الكتب الطباعة والنشر والتوزيع ط2' عمان' الاردن.
- النبهان: أساسيات القياس في العلوم السلوكية, ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2004.
- توفيق مرعي: الكفايات التعليمية الأدائية الأساسية عند معلم المدرسة الابتدائية في الأردن في ضوء تحليل النظم واقتراح برامج لتطويرها، اطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، 1981.
- DAVID. DAWLEY & HOUGHTON. JEFFERY D & BUCKLEW. NEIL S. (2010): "Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit." *The Journal of Social Psychology* 150, no. 3 238–57.
- Robbins. S. P. & Coulter. M. (2018). *Management* (14th ed). Pearson,
- Yukl. Gary A: *Leadership in Organizations*. 8th ed. (New Jersey. Pearson Education. 2013).
- Ali Hadian Nasab& Afshari Leila. "Authentic Leadership and Employee Performance: Mediating Role of Organizational Commitment," *Leadership & Organization Development Journal*. 2019.

الملحق (1)

زانكوي سهلاحدين - ههولبر
Salahaddin University-Erbil

جامعة صلاح الدين - أربيل
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
الدراسات العليا/الماجستير

استبيان

الاستاذ الفاضل الدكتور المحترم
تحية طيبة

يروم الباحثان القيام بالبحث الموسوم (دور الكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس الأساسية في محافظة أربيل). ولغرض تحقيق هدف البحث والمتمثل بإعداد استبيان يتضمن عدة محاور، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية تخصصية في هذا المجال فأن الباحثان يطلب من شخصكم الكريم المساعدة ببيان رأيكم في صلاحية المحاور المقترحة من عدمها او اضافة ما ترونوه مناسباً.

ولكم الشكر والتقدير

التوقيع:

اسم الخبير:

الاختصاص:

اللقب العلمي:

مكان العمل:

التاريخ:

الباحثان

اولاً: محاور الكفاءة القيادية

الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه
الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه
الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه
الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه
الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه
الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه
الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه
الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه

الملحق (2)



زانكوي سلاحدين - ههولبر
Salahaddin University-Erbil

جامعة صلاح الدين - أربيل
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
الدراسات العليا/الماجستير

استبيان

الاستاذ الفاضل الدكتورالمحترم
تحية طيبة

يروم الباحثان القيام بالبحث الموسوم (دور الكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس الاساسية في محافظة اربيل). ولغرض تحقيق هدف البحث والمتمثل بإعداد استبيان يتضمن عدة محاور وفقرات، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية تخصصية في هذا المجال فان الباحثان يطلب من شخصكم الكريم المساعدة ببيان رأيكم في ملائمة الفقرات المقترحة لكل محور ووضع علامة امام كل فقرة على وفق البدائل (تطبيق بدرجة كبيرة جداً، تتطبيق بدرجة كبيرة ، تتطبيق بدرجة متوسطة، تتطبيق بدرجة قليلة، تتطبيق بدرجة قليلة جداً) والتي تحمل الأوزان (5-4-3-2-1) على التوالي حسب تسلسل المقياس.

ولكم الشكر والتقدير

التوقيع:

اسم الخبير:

الاختصاص:

اللقب العلمي:

مكان العمل:

التاريخ:

الباحثان

محاور الكفاءة القيادية

تطبق بدرجة						
1	2	3	4	5	الفقرات	ت
					الاهداف	أولا
					اتأك من ان اهدافه صائبة.	1
					يستخدم عثراته كفرص لتكون اهدافه أفضل.	2
					قادر على تحقيق اهداف المؤسسة.	3
					يضع خططا مناسبة لتحقيق اهدافه	4
					يضع اهدافه بناء على امكانياته الشخصية	5
					دائماً يختار الاهداف الكبيرة التي تخدم المؤسسة.	6
					يعمل بجد لتحقيق اهداف المدرسة	7
					يحدد اهدافه بدقة ووضوح.	8
					يحاول تغيير سلوك زملائه من اجل الوصول الى اهداف المؤسسة.	9
					يصلق مهاراته باستمرار لتحقيق اهداف المدرسة	10
					يحاول التعاون مع زملائه من اجل الوصول الى اهداف المدرسة.	11
					التواصل	ثانيا
					يكون على تواصل دائم مع زملائه المدرسين والطلاب وولياء الأمور.	12
					لديه القدرة على التعبير عن الافكار بوضوح	13
					يتبادل الافكار المبتكرة مع زملائه في العمل	14
					عند التواصل مع الآخرين يحاول بناء الثقة واعطاء الالهام.	15
					دائماً يحاول ان يكون تواصله شفافاً ومفتوحاً.	16

					لديه الكفاءة الكاملة عند التواصل مع الآخرين.	17
					دائماً يستمع للآراء المختلفة عن التواصل.	18
					اثناء التواصل يحاول خلق بيئة مليئة بالثقة والتعاون.	19
					يحاول تحفيز زملائه وتوجيههم ايجابياً.	20
					يتكيف مع الآخرين عن طريق اظهار التعاطف والافكار البناءة.	21
					اتخاذ القرارات	ثالثا
					يحل كل جوانب القرار قبل اتخاذة.	22
					دائماً يشاور زملائه عند اتخاذ القرار.	23
					يتخذ القرارات القابلة للتحقيق.	24
					يكتسب الفهم العميق للتحدي الذي يواجهه.	25
					يجمع المعلومات ويحلل البيانات قبل اتخاذ القرار.	26
					يوازن بين الإيجابيات والسلبيات عند اتخاذ القرار.	27
					يضع نصب عينيه اصحاب المصلحة عند اتخاذ القرار.	28
					يفوض بعض صلاحياته لآخرين لتنفيذ القرار.	29
					لا يحاول ان يتخذ قرارات مفاجأة.	30

الملحق (3)



زانكوي سلاحدين - هولندر
Salahaddin University-Erbil

جامعة صلاح الدين - أربيل
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
الدراسات العليا/الماجستير

استبيان

الاستاذ الفاضل المحترم
تحية طيبة

يروم الباحثان القيام بالبحث الموسوم (دور الكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس الاساسية في محافظة اربيل). ولغرض تحقيق هدف البحث يقوم الباحثان بتوزيع استبيان البحث على سعادتكم حيث يتضمن عدة محاور وفقرات، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ادارية ووظيفية عملية كمدراء مدارس متربسين في المدارس الاساسية، لذا فإن الباحثان يطلب من شخصكم الكريم المساعدة بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل صراحة وامانة خدمة للبحث العلمي ومساعدة للباحث لإكمال مشروعه العلمي (الماجستير). وذلك باختيار احدى الخيارات الخمسة الواردة في الاستبيان، ويكون كالتالي:

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات	1 درجة

ولكم الشكر والتقدير

التوقيع:

اسم المدير:

المدرسة:

التاريخ:

الباحثان

اولاً: محاور الكفاءة القيادية

الكفاءة القيادية: هي المهارات والمعرفة والسلوكيات المحددة التي تمكن الأفراد من قيادة وإلهام الآخرين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

النقط	الصفات	ن	المحور
1	اتأك من ان اهدافه صائبة.	1	الاهداف
2	قادر على تحقيق اهداف المؤسسة.		
3	يضع خططاً مناسبة لتحقيق اهدافه.		
4	يضع اهدافه بناء على امكانياته.		
5	دائماً يختار الاهداف الكبيرة التي تخدم المؤسسة		
6	يعمل بجد لتحقيق اهداف المؤسسة.		
7	يحدد اهدافه بدقة ووضوح.		
8	يحاول تغيير سلوك زملائه من اجل الوصول الى اهداف المؤسسة.		
9	يصلق مهاراته باستمرار لتحقيق اهدافه.		
10	يكون على تواصل دائم مع زملائه المدرسين والطلاب وأولياء الأمور.		التواصل
11	لديه القدرة على التعبير عن الافكار بوضوح.		
12	يتبادل الافكار المبتكرة مع زملائه في العمل.		
13	عند التواصل مع الآخرين يحاول بناء الثقة واعطاء الالهام.		
14	دائماً يحاول ان يكون تواصله شفافاً ومفتوحاً.		

	لديه الكفاءة الكاملة عند التواصل مع الآخرين.	15	
	دائماً يستمع للآراء المختلفة عن التواصل.	16	
	اثناء التواصل يحاول خلق بيئة مليئة بالثقة والتعاون.	17	
	يحل كل جوانب القرار قبل اتخاذه.	18	اتخاذ القرارات
	دائماً يشاور زملائه عند اتخاذ القرار.	19	
	يتخذ القرارات القابلة للتحقيق.	20	
	يكسب الفهم العميق للتحدي الذي يواجهه.	21	
	يجمع المعلومات ويحل البيانات قبل اتخاذ القرار.	22	
	يضع نصب عينيه اصحاب المصلحة عند اتخاذ القرار.	23	
	يفوض بعض صلاحياته لآخرين لتنفيذ القرار.	24	
	لا يحاول ان يتخذ قرارات مفاجأة.	25	

الملحق (4)**أسماء السادة الخبراء والمتخصصين**

الكلية/الجامعة	الشخص	اللقب العلمي	اسم السيد الخبير	ت
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة كركوك	ادارة وتنظيم	أستاذ دكتور	شاهين رمزي رفيق	1
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة صلاح الدين	ادارة وتنظيم	أستاذ دكتور	عوزير سعدي اسماعيل	2
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة صلاح الدين	ادارة وتنظيم	أستاذ دكتور	سرتيب عمر عولا	3
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة كويه	ادارة وتنظيم	أستاذ دكتور	هونقر صابر محمود	4
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة صلاح الدين	ادارة وتنظيم	أستاذ مساعد دكتور	نيطار خالد نجم الدين	5
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة صلاح الدين	ادارة وتنظيم	أستاذ مساعد دكتور	توانا محمد على	6

الملحق (5)

أسماء السادة فريق العمل المساعد

الوظيفة	الاسم	ت
مدير مدرسة باستان الاساسية	امير سعيد صالح	1
مدير مدرسة شمزينان الاساسية	زياد نوري عثمان	2
مجمع شهيدان رزكارى التعليمي	بريز جوهر محمد	3