



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 شيرواني
العراق. جامعة صلاح الدين. كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

ahmad87.wali@gmail.com

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

الملخص

تؤدي الكفاءة القيادية دوراً مهماً في التأثير على مجمل مفاصل الحركة الرياضية المنظمة، ونجاح الأداء، وصيانة الهوية الثقافية، وتعميق القيم السلوكية السليمة في عمل المؤسسات التربوية والرياضية تكمن أهمية البحث بكونه من الدراسات الادارية 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 بمقياسين جديدين في الكفاءة القيادية. تتركز مشكلة البحث في السؤال الآتية: ما مستوى الكفاءات القيادية لمدرسي التربية الرياضية في إقليم كردستان-العراق؟ ويهدف البحث إلى بناء استبيان للكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية في إقليم كردستان-العراق ومعرفة مستوى الكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية في إقليم كردستان-العراق. استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث. يمثل مجتمع البحث مدراء المدارس الاساسية في المديرية العامة لتربية محافظة اربيل في اقليم كردستان-العراق للسنة الدراسية 2024-2025، والبالغ عددهم (360) مدير ومديرة. وتم اختيار عينة البحث بصورة عمدية لتمثل مجتمع الأصل للبحث إذا بلغ عددها (80) مدرسا للتربية الرياضية من المدارس الاساسية في مديرية تربية غرب اربيل.

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

1-المقدمة:

تؤدي الكفاءة القيادية دوراً مهماً في التأثير على مجمل مفاصل الحركة الرياضية المنظمة، ونجاح الأداء، وصيانة الهوية الثقافية، وتعميق القيم السلوكية السليمة في عمل المؤسسات التربوية والرياضية ويبرز مدرسو 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 الادارية 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 بمقياسين جديدين في الكفاءة القيادية كما تبرز أهمية هذا البحث في إطلاع الجهات التربوية في إقليم كردستان بنتائج تخدمها في تطوير عمل مؤسساتها ومدارسها، فضلاً عن فتحها المجال للباحثين في الاسهاب في هذين المفهومين من خلال البحوث المستقبلية. ان المؤسسات التربوية والرياضية بواقع عملها التربوي والاداري والذي يعيشه الباحثان بحكم كونه مدرسا ويحمل التجربة العملية والميدانية في المجال الرياضي، من خلال ملاحظته ان هناك تدني للمستوى الفني لبعض مدرسي التربية الرياضية بشكل عام في مدارس إقليم كردستان-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 ورفعها بكفاءات قيادية جديدة باستمرار والقادرة على تغيير الواقع الرياضي إلى مستوى الطموح بما تملكه من خبرة ودراية وامكانات عملية ونظرية لابد من تطوير القدرات والامكانات باستمرار.

عليه تتركز مشكلة البحث في السؤال الآتية: ما مستوى الكفاءات القيادية لمدرسي التربية الرياضية في إقليم كردستان-العراق؟

ويهدف البحث إلى:

- 1-بناء استبيان للكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية في إقليم كردستان-العراق.
- 2-معرفة مستوى الكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية في اقليم كردستان-العراق.

2-إجراءات البحث:

2-1 منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

2-2 مجتمع البحث وعينته:

يمثل مجتمع البحث مدراء المدارس الاساسية في المديرية العامة لتربية محافظة اربيل في اقليم 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) مدرسا للتربية الرياضية من المدارس الاساسية في مديرية تربية غرب اربيل. والجدول (1) يبين توزيع عينة البحث.

الجدول (1) يبين مجتمع البحث وعينته

مجتمع البحث	العدد	عينة البحث	عدد العينة
مدرسو ومدرسات التربية الرياضية من المدارس الأساسية	360	مدرسو ومدرسات التربية الرياضية من المدارس الأساسية	80
المجموع	360		80

توزيع عينات البحث:**عينة الدراسة الاستطلاعية:**

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

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

تم اختيار عينة البناء بالطريقة العمدية والتمثلة بـ (40) مدرسا 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 فتكون من (40) مدرسا، 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 الاساسية في مديرية تربية غرب اربيل، حيث بلغ عددهم (35) مدرسا، وهم يمثلون من عينة البحث، وتفاصيل مجتمع البحث وعيناته مبين في الجدول (2).

الجدول (2) يبين مجتمع البحث وتوزيع العينة

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

2-3 الأجهزة والوسائل المستخدمة في البحث:

- المصادر والمراجع العربية والانجليزية.
- شبكة الأنترنت.
- استمارة جمع وتفرغ 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 الأساسية في محافظة اربيل على وفق الخطوات العلمية لتحديد الأبعاد وصياغة الفقرات من خلال الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، واتباع الباحثان الخطوات العلمية الآتية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة 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 الأساسية في محافظة اربيل) مثل دراسة (محمد على، 2019) ودراسة (شراري، 2018) و(دراسة عماد وآخرون، 2017) واستعان بها في الاجراءات الميدانية للبحث.

2-4-2 الاستبيان:

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

2-4-3-1 بناء المقياس:

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

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

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

2-4-3-2 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 مقترحة وكالاتي: (الرؤيا والتقييم - الاهداف - التخطيط والتنظيم - ادارة الوقت - المستوى الوظيفي - التواصل - التحليل واتخاذ القرارات). وبعد ارسال الاستبيان الى السادة الخبراء والمختصين الملحق (5)، اجيبت على المحاور بنسب مختلفة كما في الجدول (3).

الجدول (3) يبين 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	الاهداف	100	----
3	التخطيط والتنظيم	60.9	39.1
4	ادارة الوقت	63.3	36.7
5	المستوى الوظيفي	63.3	36.7
6	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%) وكالاتي: الأهداف (100%)، التواصل (100%)، التحليل واتخاذ القرارات (100%)، اي أكثر من (75%) (الحجار، 2017)، والجدول (4) يبين ذلك.

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

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

2-4-3-1-3 الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لاستبيان الكفاءة القيادية

ان عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين للحكم على مدى صلاحياتها في قياس الخاصية المراد قياسها تعد أفضل طريقة في استخراج الصدق الظاهري، كما انه يمكن ان نعد الاختبار صادقا إذا تم عرضه على عدد من المختصين او الخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار وحكموا بأنه يقيس ما وضع لقياسه بكفاءة .

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

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

أولا	الأهداف			
ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
1	اتأكد في ان اهدافه صائبة.	97%		
2	يستخدم عثراته كفرص لتكون اهدافه أفضل.		70%	
3	قادر على تحقيق اهداف المؤسسة.			76.4
4	يضع خططا مناسبة لتحقيق اهدافه.	83.8%		
5	يضع اهدافه بناء على امكانياته.			82.6
6	دائماً يختار الاهداف الكبيرة التي تخدم المؤسسة	82%		
7	يعمل بجد لتحقيق اهداف المؤسسة.			83.8%
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
أصقل مهاراتي باستمرار لتحقيق اهداف المدرسة	84.6			يصقل مهاراته باستمرار لتحقيق اهدافه.	11
ثانياً: التواصل					
			96%	يكون على تواصل دائم مع زملائه المدرسين والطلاب واولياء الأمور.	12
			94%	لديه القدرة على التعبير عن الافكار بوضوح.	13
اتبادل 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 أحاول 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%	اثناء التواصل يحاول خلق بيئة مليئة بالثقة والتعاون.	19
		71%		يحاول تحفيز زملائه وتوجيههم ايجابياً.	20
		68%		يتكيف مع الآخرين عن طريق اظهار التعاطف والافكار البناءة.	21
ثالثاً: اتخاذ القرارات					
			88.2%	يحلل كل جوانب القرار قبل اتخاذه.	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 ويحلل البيانات قبل اتخاذ القرار.	26

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

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	اتأكد في ان اهدافه صائبة.
	2	قادر على تحقيق اهداف المؤسسة.
	3	يضع خططا 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.
التواصل	9	يصقل مهاراته باستمرار لتحقيق اهدافه.
	10	يكون على تواصل دائم مع زملائه المدرسين والطلاب واولياء الأمور.
	11	لديه القدرة على التعبير عن الافكار بوضوح.
	12	يتبادل الافكار المبتكرة مع زملائه في العمل.

	عند التواصل مع الآخرين يحاول بناء الثقة وإعطاء 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 اتخاذه.	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 للآخرين لتنفيذ القرار.	24	
	لا يحاول ان يتخذ قرارات مفاجأة.	25	

2-4-3-1-3 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 بأكثر تباين بين الأفراد.
 - 3- تمتعها بصدق وثبات عاليين.
 - 4- مرونة وتمكن الباحثان من بناء المقياس بسرعة.
- تم توزيع فقرات المقياس على (25) فقرة، بطريقة منظمة، والجدول (7)، يبين ذلك.

4-1-3-4-2 القوة التمييزية للفقرات (مقياس الكفاءة القيادية):

الجدول (7) يمثل قيم (ت) المحتسبة بين المجموعتين المتطرفتين من عينة صدق البناء والدلالة المعنوية

لفقرات الكفاءة القيادية

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

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

2-4-3-1-5 معامل صدق الاتساق الداخلي:

بعد استبعاد الفقرة الغير مميزة من خلال الإجراءات القوة التمييزية وأن ارتباط كل فقرة بمحك خارجي او داخلي بعد احدى مؤشرات صدق الفقرة وحين لا يتوفر المحك الخارجي يستخدم المحك الداخلي لذلك تعد درجة المعاب 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. (ثورندايك، 1986، 156)

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

الجدول (8) يبين نتائج الاتساق الداخلي لفقرات الكفاءة القيادية

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

بعد تحليل معاملات الارتباط، تبين أن الفقرتين رقم (5 و 21) لم تحققاً ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للمقياس، حيث بلغ معامل الارتباط لكل منهما (0.282 و 0.267) على التوالي، عند مستوى دلالة (0.061 و 0.077)، 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.

يتبين من الجدول (8) أن جميع فقرات مقياس الكفاءة القيادية المتبقية، والبالغ عددها (25) فقرة، متسقة داخلياً، حيث تراوحت قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بين (0.717** - 0.369*) بينما تراوحت قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس بين (0.709** - 0.355*) 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 البعد نفسه الذي يقيسه البعد والمقياس مجتمعاً. وبذلك، أصبح الاستبيان يضم (25) فقرة جاهزة للتطبيق على العينة المستهدفة.

2-4-3-1-6 ثبات المقياس:

لغرض التحقق من توافر الثبات في المقياس استخدمت طريقة التجزئة النصفية وكذلك معامل الفا كرونباخ

2-4-3-1-7 طريقة التجزئة النصفية:

تعد طريقة التجزئة التصفية من أكثر طرائق الثبات استعمالاً وذلك لاقتصاديتها في الجهد والوقت لذا اُخذت على استمارات مجموعة من أفراد عينة المقياس. (ابو علام، 2005، 374)

لاستخراج معامل الثبات بهذه الطريقة قام الباحثان باستخدام استجابات عينة البناء البالغة (45) استمارة متضمنة (37) فقرة للكفاءة القيادية إذ بلغ معامل الارتباط بين نصفي الاختبار (0.907) ثم استكمل الباحثان من خلال اجراءات استخراج الثبات للمقياس كلياً باستخدام معادلتى جيتمان وسبيرمان براون 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 براون بين درجات نصفي المقياس، إذ بلغ معامل الارتباط بين نصفي الاختبار (0.815) ولأجل الحصول على ثبات كامل للاختبار قام الباحثان بتطبيق معادلة (سبيرمان - براون) 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 ثنائي إذ بلغت قيمة معامل ثبات ألفا للكفاءة القيادية (0.916) وجميع قيم الثبات المستخرجة للمقياس تدل على توافر مستوى عال من خاصية الثبات فيه.

2-5 التطبيق النهائي للمقياس:

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

2-6 المعالجة الإحصائية:

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

3- عرض النتائج ومناقشتها:**3-1 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 بدءًا 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) لتقييم الفقرات والأبعاد

3-2-1 عرض ومناقشة النتائج الإحصائية لمقياس الكفاءة القيادية:

الجدول (9) المعالم الإحصائية لمقياس مستوى الكفاءة القيادية

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	تحديد الأهداف	4.400	0.5885	88.50%	مرتفع جدا
2	التواصل	4.354	0.592	87.08%	مرتفع جدا
3	اتخاذ القرار	4.317	0.7062	86.36%	مرتفع جدا

يبين الجدول (9) النتائج الإحصائية لأبعاد مقياس الكفاءة القيادية، والتي تضمنت خمسة أبعاد رئيسية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.230) و(4.400)، وهي تقع ضمن مستوى "مرتفع جدًا" وفق معيار التقدير المعتمد، مما يدل على أن مدرّاء 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 البعد المرتبة الأولى بين الأبعاد، بمستوى مرتفع جدًا. 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 مؤشرًا قويًا على فاعلية التفاعل اللفظي وغير اللفظي بين المدرس والطلبة، وكذلك بينه وبين الهيئة الإدارية. يرى الباحثان أن الطبيعة الجماعية للتربية الرياضية تفرض على المدرس أن يكون فعالًا في التواصل، مما ينعكس إيجابًا 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 غالبًا ما تكتسب من خلال الممارسة الطويلة في البيئة المدرسية هذه النتائج تتماشى مع ما ذكره (Yuki (2013 من أن القادة الناجحين هم الذين يحددون أهدافًا 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 أيضاً في بناء بيئة تعليمية تتميز بالاستقرار النفسي والتعاون المستمر مما يعزز من تفاعل الأفراد ويُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

فقد أشار (الربابعة، 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 ومدرسة في تحليل المواقف وتقييم البدائل المتاحة يكون أكثر كفاءة في اتخاذ قرارات صائبة تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية 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.

(الربابعة، 2016، 113)

4- الاستنتاجات والتوصيات:

4-1 الاستنتاجات:

1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مقياسي الكفاءة القيادية يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات مما يدل على صلاحيتهما 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 دقته في التقويم وتشخيص نقاط القوة والضعف على مستوى الأبعاد القيادية المختلفة.

4-2 التوصيات:

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

2- استخدام نتائج الاستبيان في تصميم برامج تدريبية 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 عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه أدواته أساليه، 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)،
- الربابعة، عبد الله. القيادة التربوية: المفهوم والممارسة (عمّان: 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 مديري 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)



زانكۆی سه‌لاحه‌دین - هه‌ولێر
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، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية تخصصية في هذا المجال فان الباحثان يطلب من شخصكم الكريم المساعدة ببيان رأيكم في صلاحية المحاور المقترحة من عدمها او اضافة ما ترونه مناسباً.

ولكم الشكر والتقدير

التوقيع:

اسم الخبير:

الاختصاص:

اللقب العلمي:

مكان العمل:

التاريخ:

الباحثان

اولاً: محاور الكفاءة القيادية

ت	الابعاد	يصلح	لا يصلح	الاهمية النسبية (1 - 10)
1	الرؤيا والتقييم			
2	الاهداف			
3	التخطيط والتنظيم			
4	ادارة الوقت			
5	المستوى الوظيفي			
6	التواصل			
7	التحليل واتخاذ القرارات			

الملحق (2)



زانكۆی سه‌لاح‌دین - هه‌ولێر
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 (تنطبق بدرجة كبيرة جداً، تنطبق بدرجة كبيرة، تنطبق بدرجة متوسطة، تنطبق بدرجة قليلة، تنطبق 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

تطبيق بدرجة							
كبيرة جدا 5د	كبيرة 4د	متوسطة 3د	قليلة 2د	قليلة جدا 1د	الفقرات	ت	
					الاهداف	أولاً	
					أتأكد 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	
					يصقل مهاراته باستمرار لتحقيق اهداف المدرسة	10	
					يحاول التعاون مع زملائه من اجل الوصول الى اهداف المدرسة.	11	
					التواصل	ثانياً	
					يكون على تواصل دائم مع زملائه المدرسين والطلاب واولياء 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
					يحلل كل جوانب القرار قبل اتخاذه.	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 للآخرين لتنفيذ القرار.	29
					لا يحاول ان يتخذ قرارات مفاجأة.	30



زانكۆی سه لاهه دین - هه ولێر
Salahaddin University-Erbil

الملحق (3)

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

استبيان

الاستاذ الفاضلالمحترم

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 سيادتكم حيث يتضمن عدة محاور وفقرات، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ادارية ووظيفية عملية كمدراء مدارس متمرسين في المدارس الاساسية، لذا فان 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 كالآتي:

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

أولاً: محاور الكفاءة القيادية

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

المحور	ت	الفقرات
الاهداف	1	اتأكد من ان اهدافه صائبة.
	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.
التواصل	9	يصقل مهاراته باستمرار لتحقيق اهدافه.
	10	يكون على تواصل دائم مع زملائه المدرسين والطلاب واولياء الأمور.
	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.

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

الملحق (4)

أسماء السادة الخبراء والمختصين

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

الملحق (5)

أسماء السادة فريق العمل المساعد

ت	الاسم	الوظيفة
1	امير سعيد صالح	مدير مدرسة باستام الاساسية
2	زياد نوري عثمان	مدير مدرسة شمزينان الاساسية
3	بريز جوهر محمد	مجمع شهدان رزكاري التعليمي