

دراسة تحليلية لواقع القيادة الاستشرافية للنشاط الرياضي المدرسي لمديريات التربية العامة في

جنوب العراق

محمد عبد الكريم علي، ا.م.د. ماهر محمد اسماعيل

¹وزارة التربية/ المديرية العامة لتربية ذي قار، العراق.

²الجامعة المستنصرية/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، العراق.

*الايمل: mi374520@uomustansiriyah.edu.iq

تاريخ نشر: 2026/09/25

تاريخ القبول: 2026/08/14

تاريخ استلام: 2026/07/14

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على واقع القيادة الاستشرافية للنشاط الرياضي المدرسي في مديريات التربية العامة في جنوب العراق، وتحديد مستوى ممارسة أبعادها المختلفة والكشف عن جوانب القوة ومجالات التطوير فيها. اعتمد الباحثين المنهج الوصفي وتمثل مجتمع البحث بالعاملين في النشاط الرياضي المدرسي في مديريات التربية العامة في جنوب العراق، واختيرت عينة عشوائية بلغت (240) فرداً من المشرفين الفنيين والموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء مقياس للقيادة الاستشرافية تضمن أبعاد الرؤية المستقبلية، والتخطيط الاستباقي والتطوير المستمر، وبناء القدرات والاستعداد للمستقبل، والمرونة في مواجهة التحديات المستقبلية، وتحفيز الابتكار والإبداع الرياضي. وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الاستشرافية جاء بمستوى متوسط مع دلالة إحصائية معنوية، كما احتل بعد التخطيط الاستباقي والتطوير المستمر المرتبة الأولى، وأوصى بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستشرافية وتطوير القدرات القيادية للعاملين في إدارة النشاط الرياضي المدرسي بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ومواكبة المتغيرات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الاستشرافية، النشاط الرياضي المدرسي، التربية العامة، جنوب العراق.



An Analytical Study of the Reality of Forward-Looking Leadership in School Sports Activities in the General Directorates of Education in Southern Iraq

Mohammed Abdul Karim Ali, Asst. Prof. Dr. Maher Mohammed Ismail

¹ Ministry of Education/General Directorate of Education in Dhi Qar, Iraq.

² Al-Mustansiriya University/College of Physical Education and Sports Sciences, Iraq.

*Corresponding author: mi374520@uomustansiriyah.edu.iq

Received date: 14/07/2026

Accepted date: 14/08/2026

Published date: 25/09/2026

Abstract

This research aimed to identify the reality of forward-looking leadership in school sports activities in the general directorates of education in southern Iraq, determine the level of implementation of its various dimensions, and reveal its strengths and areas for development. The researchers adopted the descriptive approach, and the research population consisted of those working in school sports activities in the general directorates of education in southern Iraq. A random sample of (240) individuals was selected, including technical supervisors and staff. To achieve the study's objectives, a scale for forward-looking leadership was developed, encompassing the dimensions of future vision, proactive planning and continuous development, capacity building and future preparedness, resilience in the face of future challenges, and fostering innovation and creativity in sports. The results showed that the level of forward-looking leadership was at a statistically significant average, with proactive planning and continuous development ranking first. The study recommended strengthening forward-looking leadership practices and developing the leadership capabilities of those working in school sports administration to improve institutional performance and keep pace with future changes.

Keywords:

Forward-looking leadership, school sports, public education, southern Iraq.



1-1 مقدمة البحث وأهميته:

الرياضة المدرسية أحد المرتكزات الأساسية في العملية التربوية الحديثة، لما تؤديه من دور مهم في تنمية الجوانب البدنية والنفسية والاجتماعية والعقلية للطلبة، فضلاً عن إسهامها في بناء الشخصية المتكاملة وتعزيز القيم التربوية والسلوكية الإيجابية. ولم تعد الرياضة المدرسية تقتصر على كونها نشاطاً ترفيهياً أو مكملاً للمناهج الدراسية، بل أصبحت جزءاً أساسياً من المنظومة التعليمية التي تسهم في إعداد الأجيال القادرة على مواجهة متطلبات الحياة المعاصرة. والنشاط الرياضي المدرسي الوسيلة العملية التي تُترجم من خلالها أهداف الرياضة المدرسية إلى برامج وممارسات وأنشطة متنوعة، إذ يوفر فرصاً للطلبة لممارسة المهارات الرياضية واكتساب الخبرات الحياتية وتنمية روح التعاون والمنافسة الشريفة. كما يمثل النشاط الرياضي المدرسي مجاًلاً خصباً لاكتشاف المواهب الرياضية ورعايتها، الأمر الذي يتطلب إدارة فعالة قادرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة. و يبرز دور القيادة بوصفها عنصراً محورياً في نجاح المؤسسات التربوية والرياضية، إذ تقع على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية توجيه الجهود البشرية واستثمار الموارد المتاحة وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة. فالقيادة الفاعلة تمتلك القدرة على إحداث التغيير الإيجابي وتطوير الأداء المؤسسي من خلال اتخاذ القرارات المناسبة والتعامل مع التحديات والمتغيرات التي تواجه العمل التربوي والرياضي. ومع تسارع التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية حديثة تتجاوز الأساليب التقليدية في الإدارة، ومن أبرزها القيادة الاستشرافية التي تعتمد على استشراف المستقبل وتحليل المتغيرات والتنبؤ بالتحديات والفرص المحتملة، ومن ثم وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها. وتسهم القيادة الاستشرافية في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المستقبلية وتحقيق التميز والاستدامة من خلال تبني رؤية مستقبلية واضحة واتخاذ قرارات استباقية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي. وفي مجال النشاط الرياضي المدرسي، تكتسب القيادة الاستشرافية أهمية خاصة لما تشهده البيئة التعليمية والرياضية من تغيرات متسارعة تتطلب وجود قيادات تمتلك رؤية مستقبلية قادرة على تطوير البرامج والأنشطة الرياضية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة. وتتبع أهمية هذا البحث من أهمية الرياضة المدرسية والنشاط الرياضي المدرسي بوصفهما من العناصر الأساسية في بناء شخصية الطلبة وتنمية قدراتهم المختلفة، فضلاً عن الدور الحيوي الذي تؤديه القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية والرياضية ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذا البحث لتحليل واقع القيادة الاستشرافية للنشاط الرياضي المدرسي في مديريات التربية العامة في جنوب العراق، من خلال تسليط الضوء على مفهوم القيادة الاستشرافية بوصفه أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتطوير العمل المؤسسي، الأمر الذي يساعد مديريات التربية العامة على مواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية والرياضية. والتعرف على مستوى ممارستها وأبعادها المختلفة، بما يسهم في توفير قاعدة معرفية تساعد على تطوير العمل الإداري والرياضي في هذه المديريات.

2-1 مشكلة البحث

ان الكشف عن واقع ممارسة القيادة الاستشرافية في إدارة النشاط الرياضي المدرسي بمديريات التربية العامة في جنوب العراق، يوفر معلومات علمية يمكن الاستفادة منها في إعداد البرامج التدريبية والتطويرية للقيادات الإدارية العاملة في هذا المجال. والتي تفرض على المؤسسات التربوية ضرورة تبني أساليب قيادية حديثة قادرة على استيعاب المتغيرات المستقبلية والتعامل معها بكفاءة وفاعلية. وعلى الرغم من الجهود المبذولة في إدارة النشاط الرياضي المدرسي، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود تفاوت في



القدرة على التخطيط المستقبلي واستثمار الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحتملة، الأمر الذي قد ينعكس على جودة البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة للطلبة. ومن خلال متابعة الباحثين لواقع عمل أقسام النشاط الرياضي المدرسي في مديريات التربية العامة في جنوب العراق، تبين أن نجاح هذه الأقسام لا يعتمد على الإمكانيات المادية والبشرية فحسب، بل يرتبط بدرجة كبيرة بنمط القيادة المتبع ومدى قدرتها على استشعار المستقبل وتبني الرؤى والتوجهات الحديثة في الإدارة. لذلك برزت الحاجة إلى الوقوف على واقع القيادة الاستشرافية الممارسة في إدارة النشاط الرياضي المدرسي، والتعرف على مستوى تطبيقها في المديريات المعنية. وعليه تتحدد مشكلة البحث في محاولة التعرف على واقع القيادة الاستشرافية للنشاط الرياضي المدرسي في مديريات التربية العامة في جنوب العراق، ومدى تجسد أبعادها في الممارسات الإدارية اليومية، بما يسهم في تطوير الأداء الإداري والارتقاء بمستوى إذ يمكن أن تسهم نتائج البحث في دعم صناع القرار ووضعي السياسات التربوية والرياضية من خلال تقديم مؤشرات علمية تساعد على تطوير أساليب الإدارة والقيادة في النشاط الرياضي المدرسي، بما ينعكس إيجاباً على جودة البرامج المدرسية الرياضية المقدمة للطلبة وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

1-3 أهداف البحث:

- 1- التعرف على واقع القيادة الاستشرافية للنشاط الرياضي المدرسي في مديريات التربية العامة في جنوب العراق.
- 2- تحديد مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستشرافية لدى المسؤولين عن النشاط الرياضي المدرسي في مديريات التربية العامة.
- 3- الكشف عن نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير في ممارسات القيادة الاستشرافية للنشاط الرياضي المدرسي.

1-4 فروض البحث:

- 1- يوجد مستوى متباينة من مستوى ممارسة القيادة الاستشرافية لدى القيادات الإدارية المسؤولة عن النشاط الرياضي المدرسي في مديريات التربية العامة في جنوب العراق

1-5 مجالات البحث

- 1-5-1 المجال البشري: (122) العاملين في النشاط الرياضي والمدرسي (مشرفين فنيين ، موظفين)

- 2-5-1 المجال الزماني: من 2026 /1/20 لغاية 2026/5/12

- 3-5-1 المجال المكاني : مديريات التربية العامة في جنوب العراق

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :

3-1 منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي بوصفه أحد المناهج العلمية التي تُعنى بدراسة الظواهر والمشكلات المختلفة من خلال وصفها وصفاً دقيقاً وتحليل أبعادها بصورة موضوعية، وذلك عبر جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم تنظيمها وتحليلها وتفسيرها بأسلوب علمي يسهم في الوصول إلى نتائج واقعية مدعومة بالأدلة والإحصاءات وهو " إحدى طرائق التحليل والتفسير العلمي التي تهدف إلى دراسة ظاهرة أو مشكلة معينة وتمثيلها بصورة رقمية، من خلال جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتحليلها وتفسيرها وفق أسس علمية دقيقة "

3-2 مجتمع البحث وعيناته:

تم تحديد مجتمع البحث بصورة قصدية والمتمثل (القيادات الإدارية في مديريات التربية العامة في جنوب العراق) والبالغ عددهم (284) مشرف فني وموظفين عاملين في النشاط الرياضي المدرسي



موزعين على اربع محافظات والمبين تفاصيل توصيفهم في الجدول (3)، ثم اختيار عينة البحث بصورة عشوائية وتمثل ب (240) مشرفاً فنياً بنسبة (80.5%) من المجتمع. وتكونت العينة الاستطلاعية من (10) مشرفين تربويين وفنيين، وبنسبة بلغت (0.035%) من مجتمع بعينة التحليل الإحصائي لفقرات المقياس، إذ بلغت عينة البناء (110) مشرفاً تربوياً وفنياً يمثلون المجتمع الكلي للبحث، وقد جرى اختيارهم بطريقة عشوائية. وبعد جمع الاستثمارات ومراجعتها وفرزها، استُبعدت استمارتين لعدم صلاحيتها، ليصبح العدد النهائي لعينة البناء (108) استمارة، وبنسبة بلغت (38%) من إجمالي العينة اختيار العينة التطبيقية للبحث بطريقة عشوائية، إذ بلغت (122) مشرفاً تربوياً وفنياً، وبنسبة (42.9%) من إجمالي العينة، وذلك بهدف تحقيق أهداف البحث.

جدول (1) يُبين توزيع أفراد عينات البحث الثلاث ونسبها المئوية من العينة الكلية

المجتمع الكلي		العينة الاستطلاعية		عينة التحليل الإحصائي		عينة التطبيق	
(ن)	نسبتهم	(ن)	نسبتهم	(ن)	نسبتهم	(ن)	نسبتهم
284	10	0.035 %	108	38 %	122	42.9 %	

3-3 وسائل جمع المعلومات والبيانات والأجهزة والادوات المستخدمة بالبحث:

1. المصادر العربية والأجنبية .
2. شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت) .
3. المقابلات الشخصية.
4. استمارة استبانات لاستطلاع آراء المتخصصين.

3-3-1 الأجهزة والوسائل المستعملة بالبحث:

1. حاسبة يدوية علمية نوع (joinus) صينية الصنع عدد (1).
2. حاسبة الإلكترونية شخصية (Laptop) نوع (deel) صينية عدد (1).
3. ساعة توقيت الإلكترونية نوع (AXEY) صينية الصنع عدد (1).

3-4 إجراءات البحث الميدانية:

3-4-1 إجراءات بناء مقياس القيادة الاستشرافية للنشاط الرياضي المدرسي لمديرية التربية العامة في جنوب العراق

أولاً: تحديد فكرة المقياسين القيادة الاستشرافية و إدارة الجودة الشاملة :

إن الخطوة الأولى لبناء مقياس معين هو تحديد فكرة المقياس تحديداً واضحاً وما هو الاستعمال المنشود لهذا المقياس وهو ايجاد طريقة لقياس القيادة الاستشرافية من وجهة نظر القيادات الادارية ، لذلك تطلب البحث الحالي بناء المقياس.

ثانياً: تحديد الهدف او الغرض من المقياس

ينبغي أن يتسم هدف المقياس بالوضوح والدقة وأن يكون قابلاً للتحقق والقياس، فضلاً عن انسجامه مع طبيعة المتغير والخصائص التي يتميز بها، والتي تختلف تبعاً لاختلاف أهداف الدراسة ومتطلباتها. كما أن هدف المقياس يُشتق أساساً من أهداف البحث ويرتبط بأهمية الظاهرة المدروسة وأسباب تناولها، إلى جانب توجه الباحث واهتمامه العلمي بها. ومن هذا المنطلق برزت الحاجة إلى بناء مقياس القيادة الاستشرافية.



ثالثاً: تحديد الاطار النظري للظاهرة المراد قياسها

بعد اطلاع الباحث على عدد من المصادر والمراجع العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، فضلاً عن مراجعة المقاييس المرتبطة بمتغيراته، تمكن من تكوين تصور علمي واضح عن الظاهرة المدروسة، وتحديد أهميتها ومفهومها وأبعادها الفرعية ومجالاتها المختلفة، إلى جانب توضيح طبيعة كل مجال وخصائص المتغيرات المرتبطة به. وقد استند الباحث في ذلك إلى ما توصل إليه من خلال الدراسات السابقة والمشابهة، كدراسة (دراسة سندس كريم كيطان (2018) ودراسة الشريف والزهراني (2022) ودراسة عبدالله الزهراني (2020) للقيادة القيادة الاستشرافية.

رابعاً : تحديد مجالات المقياس

قام الباحثين بالرجوع إلى الأدبيات العلمية والمصادر والمراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير البحث المتمثل بـ(القيادة الاستشرافية) وذلك بهدف تحديد المجالات والمحاور الأساسية للمقياس بصورة علمية دقيقة. واستعان الباحثين بأراء مجموعة من الخبراء من 2026 /1/20 البالغ عددهم (9) خبيراً لتحديد أهم المجالات في بناء المقياس.

الجدول (2) يبين النسبة المئوية لأراء الخبراء والمختصين لمجالات القيادة الاستشرافية

مجالات مقياس القيادة الاستشرافية					
ت	المجالات	اراء الخبراء		النسبة المئوية	الملاحظات
		موافق	غير موافق		
1	الرؤية المستقبلية	9	0	%100	0
2	التخطيط الاستباقي والتطوير المستمر	9	0	%100	0
3	تحفيز الابتكار	8	1	%81.8	دمج مع 7
4	المرونة	9	0	%100	دمج مع 6
5	بناء القدرات والاستعداد للمستقبل	8	1	%81.8	0
6	القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية	8	1	%81.8	دمج مع 4
7	الإبداع الرياضي	8	1	%81.8	دمج مع 3

حيث تم اعتماد نسبة قبول المجال أو استبعاده 75% فما فوق ودرجة كمال الجدولية (3.841)

وتوصل الباحث الى (5) مجالات رئيسة تمثل القيادة الاستشرافية وهي:

خامساً : اعداد الصيغة الاولى للعبارات

قام الباحثين بإعداد فقرات المقياس بما يتناسب مع محاورهما المختارة، إذ بلغ عدد فقرات مقياس القيادة الاستشرافية (50) فقرة، وقد روعي في صياغة كل فقرة أن تعكس المجال الذي تنتمي إليه بصورة دقيقة، استناداً إلى التعريف النظري الخاص بذلك المجال. عُرضت الفقرات على مجموعة من الخبراء والمختصين في الملحق (1) لغرض إبداء آرائهم حول صلاحية كل فقرة في قياس الظاهرة المراد



دراستها، ومدى ملاءمتها للمجال الذي وُضعت فيه، فضلاً عن الحكم على بدائل الإجابة. وقد اعتمد الباحثين معياراً لقبول الفقرات تمثل بنسبة اتفاق (75%) فأعلى.

جدول (3) مقياس القيادة الاستشرافية بصورته الاولى

ت	العبارات	يصلح	لا تصلح	النسبة	الملاحظات
اولا	الرؤية المستقبلية				
1	تسهم القيادة الاستشرافية للمدراء في صياغة رؤية مستقبلية واضحة للنشاط الرياضي المدرسي.	9	0	%100	
2	تعتمد الرؤية المستقبلية للمدراء على استشراف الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية التربوية.	9	0	%100	
3	تعمل القيادة التربوية على موازنة أهدافها مع متطلبات التنمية المستدامة للنشاط الرياضي.	7	2	%77.7	
4	تساعد الرؤية المستقبلية للمدراء في توجيه الجهود نحو تحسين جودة البرامج الرياضية المدرسية.	8	1	%88.8	
5	تسهم الرؤية المستقبلية للمدراء في تحقيق التكامل بين الأهداف التربوية والرياضية على المدى البعيد.	8	1	%88.8	
6	تعزز القيادة القدرة على التنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية في البيئة المدرسية.	9	0	%100	
7	تدعم القيادة بناء خطط استراتيجية طويلة الأمد للنشاط الرياضي.	7	2	%77.7	
8	تركز القيادة على تطوير بيئة رياضية مدرسية شاملة ومتجددة.	7	2	%77.7	
9	تسهم القيادة في تعزيز مكانة النشاط الرياضي ضمن المنظومة التعليمية.	8	1	%88.8	
10	ترتبط الرؤية المستقبلية بتحقيق التميز المؤسسي في مديريات التربية	9	0	%100	
ثانياً	التخطيط الاستباقي والتطوير المستمر				
11	يعتمد التخطيط الاستباقي للإدارة على تحليل البيانات والتوقعات المستقبلية للنشاط الرياضي.	9	0	%100	
12	تسهم القيادة في تحسين جودة الأداء من خلال وضع خطط مرنة وقابلة للتحديث.	8	1	%88.8	
13	تعزز القيادة من كفاءة استثمار الموارد البشرية والمادية في المجال الرياضي المدرسي.	8	1	%88.8	
14	تدعم القيادة تبني أساليب حديثة في الإدارة الرياضية التربوية.	7	2	%77.7	



15	تساهم القيادة في تحقيق التحسين المستمر للبرامج والأنشطة الرياضية.	9	0	%100	
16	تساعد القيادة على تقليل المخاطر المحتملة من خلال الاستعداد المسبق.	9	0	%100	
17	يشجع على تقييم الأداء بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف.	9	0	%100	
18	تعزز القيادة من ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التربوية.	8	1	%88.8	
19	تربط القيادة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعال.	9	0	%100	
20	تسهم القيادة في رفع مستوى الإنجاز الرياضي لدى الطلبة	7	2	%77.7	
ثالثا	تحفيز الابتكار والإبداع الرياضي	يصلح	لا تصلح		الملاحظات
21	تعمل القيادة على تشجيع الأفكار الإبداعية في الأنشطة الرياضية المدرسية.	9	0	%100	
22	تهيئ بيئة داعمة للابتكار بين الطلبة والمعلمين.	7	1	%77.7	
23	تسهم القيادة في تطوير برامج رياضية جديدة تتناسب مع اهتمامات الطلبة.	8	1	%88.8	
24	تعزز القيادة استخدام التكنولوجيا في النشاط الرياضي المدرسي.	9	0	%100	
25	تدعم القيادة المبادرات الفردية والجماعية في المجال الرياضي.	7	2	%77.7	
26	تشجع القيادة على تبادل الخبرات والأفكار بين المدارس.	9	0	%100	
27	تسهم القيادة في اكتشاف المواهب الرياضية وتنميتها.	8	1	%88.8	
28	تعزز القيادة التفكير الإبداعي في حل المشكلات الرياضية.	8	1	%88.8	
29	تدعم القيادة تطوير أساليب تدريب حديثة ومبتكرة.	9	0	%100	
30	تساهم القيادة في تحقيق التميز والإبداع في الأداء الرياضي المدرسي	8	1	%88.8	
رابع	المرونة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية	يصلح	لا تصلح	النسبة	الملاحظات
31	تساعد القيادة الاستشرافية في تعزيز مرونة المؤسسات التربوية.	8	1	%88.8	
32	تدعم القيادة القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية.	8	1	%88.8	
33	تسهم القيادة في مواجهة التحديات المرتبطة بقلّة الموارد أو التغيرات المفاجئة.	7	2	%77.7	
34	تعزز القيادة الاستجابة السريعة للآزمات والظروف الطارئة.	9	0	%100	
35	تدعم القيادة بناء استراتيجيات بديلة لضمان استمرارية النشاط الرياضي.	9	0	%100	



36	تساعد القيادة على إدارة المخاطر بشكل فعال.	7	2	%77.7	
37	تعزز القيادة من قدرة العاملين على التعامل مع الضغوط والتحديات.	8	1	%88.8	
38	تدعم القيادة استمرارية تحسين الجودة رغم التحديات.	8	1	%88.8	
39	تسهم القيادة في تحقيق الاستقرار التنظيمي في المؤسسات التربوية.	9	0	%100	
40	تعزز القيادة من جاهزية المؤسسات لمواجهة المستقبل بثقة	9	0	%100	
خام س	بناء القدرات والاستعداد للمستقبل	يصلح	لا تصلح	النسبة	الملاحظات
41	تسهم القيادة الاستشرافية في تطوير مهارات العاملين في المجال الرياضي.	7	2	%77.7	
42	تدعم القيادة برامج التدريب المستمر للكوادر التربوية.	8	1	%88.8	
43	تعزز القيادة بناء قدرات الطلبة في مختلف الأنشطة الرياضية.	7	1	%77.7	
44	تسهم القيادة في إعداد قيادات رياضية مستقبلية داخل المدارس.	9	0	%100	
45	تدعم القيادة استخدام أساليب تعليمية حديثة في التربية الرياضية.	8	1	%88.8	
46	تعزز القيادة من كفاءة الأداء المؤسسي في مديريات التربية.	8	1	%88.8	
47	تسهم القيادة في تحقيق الاستدامة في تطوير النشاط الرياضي المدرسي.	9	0	%100	
48	تدعم القيادة الشراكات مع المؤسسات الرياضية والمجتمعية.	7	2	%77.7	
49	تعزز القيادة من الاستعداد لمتطلبات المستقبل التربوي والرياضي.	9	0	%100	
50	تسهم القيادة في بناء منظومة متكاملة لتطوير النشاط الرياضي المدرسي	7	2	%77.7	



2-4-3 وصف مقياس القيادة الاستشرافية وطريقة تصحيحه:

اعتمد الباحث طريقة قياس (ليكرت) لكونها تتناسب مع طبيعة وإجراءات وطبيعة البحث والاستبانات المعتمدة ، وكان احتساب الأوزان باتجاه ايجابي من (1-5) على وفق البدائل ، وهي: عبارة (ابداً)، أعطيت الوزن (1) درجة ، وعبارة (نادراً) ، أعطيت الوزن (2) درجة، وعبارة (أحياناً)، أعطيت الوزن (3) درجات، وعبارة (غالباً) ، أعطيت الوزن (4) درجات، وعبارة (دائماً)، أعطيت الوزن (5) درجات. وعكسه بالاتجاه السلبي

3-5 التجربة الاستطلاعية الاولى:

قام الباحثين بإجراء تجربة استطلاعية أولية تكونت العينة الاستطلاعية من (10) مشرفين فنيين، ونسبة بلغت (0.035%) من مجتمع العينة، وقد هدفت التجربة الاستطلاعية إلى الكشف عن الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه تطبيق المقياسي اذ قام بتوزيع استمارات المقياسين في يوم الاحد المصادف 1 / 2 / 2026 على عينة استطلاعية

3-6 تجربة بناء مقياس (القيادة الاستشرافية)

قام الباحثين بإجراء تجربة بناء المقياس خلال الفترة الممتدة من يوم الأحد الموافق 2026/2/8 ولغاية يوم الاثنين الموافق 2026/3/9، حيث قام بتوزيع استمارات المقياس على عينة البناء، ثم جمعها بعد استكمال الإجابات. وقد مثلت هذه العينة عينة التحليل الإحصائي لفقرات المقياس، وبلغ عدد أفرادها (110) مشرفاً فنيّ وموظف من المجتمع الكلي للبحث، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وبعد جمع الاستمارات ومراجعتها وفرزها، تم استبعاد استمارتين لعدم صلاحيتهما، ليصبح العدد النهائي لعينة البناء (108) استمارة، ونسبة بلغت (38%) من إجمالي العينة.

3-7: المعاملات العلمية لمقياس (القيادة الاستشرافية)

سعى الباحثين إلى فحص الخصائص السيكومترية للمقياسين للتحقق من كفاءتهما وتوافر الشروط العلمية فيهما، المتمثلة بالصدق والثبات والموضوعية. واستناداً إلى ما أشار إليه دافيدوف (1983)، فإن " على مصممي الاختبارات أن يحرصوا على التحقق من ثبات أدواتهم وصدقها." 1- صدق المقياس.

المقياس الصادق هو الذي " تقيس فقراته الصفة المراد قياسها ولا يقيس أي صفة غيرها سواء أكان الفرد المستجيب تنطبق عليه أم لا تنطبق ". وللصدق أنواع وقد اعتمدت الباحث نوعين من الصدق هما:

أ : صدق المحتوى (Content Validity).

وتمثل بالصدق الظاهري هو مدى ارتباط فقرات المقياس بالصفة أو السمة المراد قياسها. " ويتحقق الصدق عندما يُجمع شخص ذو خبرة واختصاص على أن المقياس ملائم للخاصية المستهدفة، " ويكون ذلك الحكم صادراً عن خبراء في المجال. وقد تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض الصيغة الأولية لما على مجموعة من المحكمين المختصين، و الصدق المنطقي: توافر هذا المؤشر للصدق عند بداية إعداد المقياس من خلال التعريف لمفهوم (القيادة الاستشرافية) و تعريف مجالاته وتحديد فقراته بالاستعانة بمجموعة من الخبراء في مجال علم الادارة والاختبارات والقياس.

ب : 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 " إذ قام



الباحث بتفريغ إجابات عينة تجربة البناء جميعها البالغة (108) استمارة حددت الدرجة الكلية لكل استبانة من الاستبانات، ورتبت النتائج تنازلياً من أعلى درجة إلى أدنى درجة، ثم اختيرت نسبة (27%) من نتائج المجموعة العليا والذين بلغوا (29) استمارة ، و(27%) من نتائج المجموعة الدنيا الذين بلغوا (29)، استمارة وإهمال (50) استمارة من كلا المقياسين بعد ذلك استخدام اختبار (t, test) وقد أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة المحسوب هي اصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد (0,05) الأمر الذي يعني معنوية الفروق وان الفقرات ذات قوة تمييزية جميعها لمقياس القيادة الاستشرافية باستثناء الفقرة (6) من محور الرؤية المستقبلية والفقرة (7) من محور المرونة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية تم حذفها لان مستوى الدلالة المحسوب هي اكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وبذلك أصبحت الفقرات (القيادة الاستشرافية) (48) فقرة وكما يبين في الجدول (4) يوضح المقياس جدول (4) يبين القيم التائية القوة التمييزية لفقرات مقياس القيادة الاستشرافية لعينة البناء.

الفقرة	المجموعة	المعالم الإحصائية		قيمة (ت)	مستوى الخطأ	الدلالة
		س	ع			
الرؤية المستقبلية						
1	المجموعة العليا	4.3103	1.10529	4.875	.000	معنوي
	المجموعة الدنيا	2.8621	1.15648			
2	المجموعة العليا	4.1379	1.40723	4.320	.000	معنوي
	المجموعة الدنيا	2.7586	.98761			
3	المجموعة العليا	3.0345	.90565	2.354	.022	معنوي
	المجموعة الدنيا	2.5517	.63168			
4	المجموعة العليا	3.6552	1.36998	2.888	.006	معنوي
	المجموعة الدنيا	2.6897	1.16813			
5	المجموعة العليا	4.5862	.62776	2.971	.004	معنوي
	المجموعة الدنيا	4.0345	.77840			
6	المجموعة العليا	2.3448	1.11085	-.876	.385	عشوائي
	المجموعة الدنيا	2.5862	.98261			
7	المجموعة العليا	2.7931	.86103	3.477	.001	معنوي
	المجموعة الدنيا	1.8621	1.15648			



معنوي	.008	2.757	1.33446	3.0690	المجموعة العليا	8
			.91242	2.2414	المجموعة الدنيا	
معنوي	.007	2.794	1.29512	3.9655	المجموعة العليا	8
		2.794	1.33631	3.0000	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.000	5.798	.70186	4.7241	المجموعة العليا	9
			1.18488	3.2414	المجموعة الدنيا	
معنوي	0.000	4.875	1.10529	4.3103	المجموعة العليا	10
			1.15648	2.8621	المجموعة الدنيا	
التخطيط الاستباقي والتطوير المستمر						
معنوي	.000	7.064	1.05746	4.2414	المجموعة العليا	1
			.90701	2.4138	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	3.968	1.08505	4.0345	المجموعة العليا	2
			1.22675	2.8276	المجموعة الدنيا	
معنوي	.010	2.652	1.12188	3.4828	المجموعة العليا	3
			.95076	2.7586	المجموعة الدنيا	
معنوي	.012	2.591	1.45202	3.5862	المجموعة العليا	4
			1.16813	2.6897	المجموعة الدنيا	
معنوي	.007	2.807	.80178	4.0000	المجموعة العليا	5
			1.21465	3.2414	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	6.235	.82897	3.4828	المجموعة العليا	6
			.72601	2.2069	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	4.672	1.18384	3.5172	المجموعة العليا	7
			.87240	2.2414	المجموعة الدنيا	



معنوي	.002	3.175	1.47808	3.4483	المجموعة العليا	8
			.94556	2.4138	المجموعة الدنيا	
معنوي	.009	2.695	1.20549	3.8966	المجموعة العليا	9
			1.13172	3.0690	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	5.431	.77998	4.4138	المجموعة العليا	10
			1.16496	3.0000	المجموعة الدنيا	
تحفيز الابتكار والإبداع الرياضي						
معنوي	.001	3.437	1.31961	3.7931	المجموعة العليا	1
			1.03152	2.7241	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	3.991	1.23874	3.9655	المجموعة العليا	2
			1.26140	2.6552	المجموعة الدنيا	
معنوي	.030	2.233	1.15221	3.4483	المجموعة العليا	3
			1.08164	2.7931	المجموعة الدنيا	
معنوي	.006	2.871	.82897	3.5172	المجموعة العليا	4
			1.31213	2.6897	المجموعة الدنيا	
معنوي	.049	2.011	.67320	4.1034	المجموعة العليا	5
			1.21059	3.5862	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	6.018	1.06674	3.9310	المجموعة العليا	6
			.93640	2.3448	المجموعة الدنيا	
معنوي	.001	3.568	1.07250	3.3103	المجموعة العليا	7
			1.40723	2.1379	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	5.775	1.20957	4.0345	المجموعة العليا	8
			1.00980	2.3448	المجموعة الدنيا	



معنوي	.000	3.996	1.07135	3.8276	المجموعة العليا	9
			1.03152	2.7241	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	4.246	.68048	4.0345	المجموعة العليا	10
			1.22273	2.9310	المجموعة الدنيا	
المرونة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية						
معنوي	.000	4.366	.95076	3.7586	المجموعة العليا	1
			.97379	2.6552	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	4.508	1.04457	3.6552	المجموعة العليا	2
			1.05279	2.4138	المجموعة الدنيا	
معنوي	.008	2.752	1.15328	3.5172	المجموعة العليا	3
			1.13715	2.6897	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	5.236	1.04457	3.6552	المجموعة العليا	4
			.95978	2.2759	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	4.190	1.08050	4.1034	المجموعة العليا	5
			1.11307	2.8966	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	5.602	1.13172	4.0690	المجموعة العليا	6
			1.02193	2.4828	المجموعة الدنيا	
عشوائي	.111	1.621	1.05979	3.1379	المجموعة العليا	7
			1.20344	2.6552	المجموعة الدنيا	
معنوي	.003	3.068	1.51349	2.8276	المجموعة العليا	8
			.88918	1.8276	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	4.226	.99753	3.9310	المجموعة العليا	9
			1.22776	2.6897	المجموعة الدنيا	



معنوي	.000	4.854	1.11307	4.1034	المجموعة العليا	10
			1.10529	2.6897	المجموعة الدنيا	
بناء القدرات والاستعداد للمستقبل						
معنوي	.000	3.711	.98761	3.7586	المجموعة العليا	1
			1.13063	2.7241	المجموعة الدنيا	
معنوي	.031	2.212	1.12188	3.5172	المجموعة العليا	2
			1.01224	2.8966	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	6.120	1.11748	4.0345	المجموعة العليا	3
			.78471	2.4828	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	6.363	.88918	3.1724	المجموعة العليا	4
			.71058	1.8276	المجموعة الدنيا	
معنوي	.001	3.576	1.34732	3.6207	المجموعة العليا	5
			1.36998	2.3448	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	7.913	.83045	4.2414	المجموعة العليا	6
			.82897	2.5172	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	4.291	1.32241	3.9655	المجموعة العليا	7
			1.18280	2.5517	المجموعة الدنيا	
معنوي	.001	3.488	1.15007	3.4138	المجموعة العليا	8
			.94816	2.4483	المجموعة الدنيا	
معنوي	.000	3.876	1.03510	4.0000	المجموعة العليا	9
			1.37983	2.7586	المجموعة الدنيا	
معنوي	.003	3.065	.80485	4.1724	المجموعة العليا	10
			.73612	3.5517	المجموعة الدنيا	



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

١- معامل ارتباط المجالات بالدرجة الكلية لمقياس القيادة الاستشرافية

يوضح جدول (5) دلالة قيم معاملات الارتباط بين درجات المجالات والدرجة الكلية لمقياس القيادة الاستشرافية، على عينة تجربة البناء البالغة (108) استمارات، والمتضمنة (48) فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسية. ولغرض التحقق من الاتساق الداخلي للمقياس، استُخدم معامل الارتباط البسيط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس. وقد أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً بين جميع المجالات والدرجة الكلية.

جدول (5) يبين معامل ارتباط درجة المجالات والمجموع الكلي لمقياس (القيادة الاستشرافية)

محاو	الرؤية المستقبلية	التخطيط الاستباقي والتطوير المستمر	تحفيز الابتكار والإبداع الرياضي	المرونة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية	بناء القدرات والاستعداد للمستقبل
معامل الارتباط	0.669 **	0.786 **	0.828 **	0.836 **	0.605
Sig	.000	.000	.000	.000	.000
الدلالة	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي

دال عند مستوى (0.05)

ب- الاتساق الداخلي بين استجابات درجات الفقرات ودرجة المحور و الدرجة الكلية:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات مقياس القيادة الاستشرافية، قام الباحث بتحليل استجابات عينة تجربة البناء البالغة (108) استمارات، والتي تضمنت (48) فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسية. وقد استُخدم معامل الارتباط البسيط للكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة كل فقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه، تم استبعاد فقرتين من المقياس لعدم تحقق الدلالة الإحصائية لهما، إذ جاءت قيم معاملات الارتباط الخاصة بهما أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهما: الفقرة (27) من محور تحفيز الابتكار والإبداع الرياضي، والفقرة (47) من محور بناء القدرات والاستعداد للمستقبل. وبناءً على ذلك، استقر المقياس بصورته النهائية على (46) فقرة لمقياس القيادة الاستشرافية، موزعة على المجالات الخمسة.

جدول (5) الاتساق الداخلي ما بين استجابات كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس لفقرات المقياس

ارتباط الفقرة بالمقياس			ارتباط الفقرة بالمجال		
الرؤية المستقبلية					
ت	قيمة r	قيمة sig	الدلالة	قيمة r	قيمة sig
1	37**50.	0.000	معنوية	0.253	0.012
2	507.0	0.000	معنوية	0.289	0.004



معنوية	0.000	0.352	معنوية	0.000	14**5.0	3
معنوية	0.013	0.249	معنوية	0.000	42**50.	4
معنوية	0.000	0.281**	معنوية	0.000	0.534**	5
معنوية	0.001	0.321**	معنوية	0.002	0.309**	6
معنوية	0.000	0.547**	معنوية	0.000	0.481**	7
معنوية	0.000	0.379	معنوية	0.001	0.332**	8
معنوية	0.046	0.202	معنوية	0.031	70.22	9
التخطيط الاستباقي والتطوير المستمر						
الدالة	قيمة sig	قيمة r	الدالة	قيمة sig	قيمة r	ت
معنوية	0.000	0.431	معنوية	0.000	0.520**	10
معنوية	0.000	0.403	معنوية	0.000	0.477**	11
معنوية	0.000	0.307	معنوية	0.000	0.380**	12
معنوية	0.000	0.552	معنوية	0.000	0.660	13
معنوية	0.000	0.405	معنوية	0.000	0.569**	14
معنوية	0.000	0.426	معنوية	0.000	0.555**	15
معنوية	0.000	0.461	معنوية	0.000	0.499	16
معنوية	0.014	0.248	معنوية	0.003	0.269	17
معنوية	0.000	0.350	معنوية	0.000	0.541	18
معنوية	0.019	0.237	معنوية	0.000	0.348**	19
تحفيز الابتكار والإبداع الرياضي						
الدالة	قيمة sig	قيمة r	الدالة	قيمة sig	قيمة r	ت
معنوية	0.019	0.237	معنوية	0.000	0.357	20



معنوية	0.000	0.368	معنوية	0.001	0.342	21
معنوية	0.005	0.282	معنوية	0.000	0.468	22
معنوية	0.000	0.450	معنوية	0.000	0.565**	23
معنوية	0.000	0.607	معنوية	0.000	0.701**	24
معنوية	0.001	0.335	معنوية	0.000	0.445**	25
معنوية	0.000	0.555	معنوية	0.000	38**50.	26
عشوائي	0.183	0.136	معنوية	0.009	**610.2	27
معنوية	0.000	0.547	معنوية	0.000	0.539**	28
معنوية	0.000	0.469	معنوية	0.000	0.524**	29
المرونة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية						
الدالة	قيمة sig	قيمة r	الدالة	قيمة sig	قيمة r	ت
معنوية	0.000	0.337	معنوية	0.000	**7540.	30
معنوية	0.000	0.505	معنوية	0.000	3**550.	31
معنوية	0.000	0.523	معنوية	0.000	0.617**	32
معنوية	0.000	0.413	معنوية	0.000	0.377**	33
معنوية	0.001	0.371	معنوية	0.000	0.385**	34
معنوية	0.001	0.371	معنوية	0.000	0.338**	35
معنوية	0.001	0.317	معنوية	0.000	0.517	36
معنوية	0.000	0.355	معنوية	0.000	0.661	37
معنوية	0.000	0.520	معنوية	0.000	0.432	38
بناء القدرات والاستعداد للمستقبل						
الدالة	قيمة sig	قيمة r	الدالة	قيمة sig	قيمة r	ت



معنوية	0.000	0.504	معنوية	0.000	0.459	39
معنوية	0.000	0.356	معنوية	0.000	0.432	40
معنوية	0.001	0.320	معنوية	0.022	310.2	41
معنوية	0.001	0.327	معنوية	0.000	60.39	42
معنوية	0.000	0.386	معنوية	0.000	0.397	43
معنوية	0.000	0.443	معنوية	0.000	0.542	44
معنوية	0.000	0.554	معنوية	0.001	0.342	45
معنوية	0.000	0.421	معنوية	0.023	2290.	46
معنوية	0.005	0.279	عشوائي	0.296	0.107	47
معنوية	0.000	0.532	معنوية	0.000	439.0	48

2- ثبات المقياس :

" أولاً : طريقة التجزئة النصفية .

اعتمد الباحثين طريقة التجزئة النصفية تعد أكثر طرق الثبات استخداماً " وتعتمد الطريقة، على تقسيم فقرات الاختبار، إلى نصفين الأول يحتوي، على الفقرات ذات الأرقام الفردية، والآخر يحتوي، على الفقرات ذات الأرقام الزوجية ، وبذلك تغطي هذه الطريقة درجات متكافئة لنصفي الفقرات" وعلى عينة تجربة البناء البالغة (108) استمارة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط في مقياس (القيادة الاستشرافية) بين النصفين (0.819) عند مستوى خطأ بلغ (0.000)، ويقول فؤاد البهي السيد " أنه يمكن التنبؤ بمعامل ثبات أي مقياس إذا علمنا معامل ثبات نصفه أو جزء منه" ، وكما علمنا أن هذه القيمة توضح الثبات لنصف الاختبار 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 (القيادة الاستشرافية) (0.900) وهذا مؤشر جيد وهو معامل ثبات عال، يمكن الاعتماد عليه لتقدير ثبات الاختبار ، وكذلك طريقة (معامل الفا- كرونباخ) ولحساب الثبات بمعامل الفا كرونباخ لمقياس بلغ (0.724) الاعتماد عليه.

3- موضوعية المقياس:

بعد أن تم تفرغ البيانات من 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.



3-8 مقياس (القيادة الاستشرافية) بصورته النهائية

تكون مقياس (القيادة الاستشرافية) بصورتها النهائية من (46) فقرة موزعة في (5) مجالات للمقياس مجال (الرؤية المستقبلية) (9) فقرات ومجال (التخطيط الاستباقي والتطوير المستمر) (10) فقرات ومجال (تحفيز الابتكار والإبداع الرياضي) (9) فقرات ومجال (المرونة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية) (9) فقرات ومجال (بناء القدرات والاستعداد للمستقبل) (9) فقرات كما يبين الملحق (6)، و المقياس هو مقياس التقدير الخماسي (دائماً و غالباً و أحياناً و نادراً و ابداً) و أقل درجة هي (46) و أكبر درجة (230) و درجة الحياد هي (138) و لتحديد المستويات المعتمد في الدراسة تم تحديد طول الخلية في مقياس ليكرت الخماسي، من عن طريق حساب المدى بين درجات المقياس واستخراج خمس مستويات.

3-9 تطبيق المقياس (التجربة الرئيسة).

قام الباحث بتطبيق مقياس (القيادة الاستشرافية) بالتجربة الرئيسة على عينة من مجتمع البحث تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية، حيث شملت العينة (122) مشرفاً فنياً، بما يمثل (42.9%) من إجمالي مجتمع الدراسة. وقد جرى توزيع أدوات البحث بهدف تحقيق أهداف الدراسة خلال الفترة الممتدة من يوم الأربعاء الموافق 2026/4/8 ولغاية يوم الثلاثاء 2026/5/12. وبعد استلام الاستمارات وفرزها، تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً لاستخلاص النتائج.

3-10 الوسائل الإحصائية :

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

3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

3-1 عرض نتائج مقياس القيادة الاستشرافية

جدول (6) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة دلالة مستوى القيادة الاستشرافية

المرتبة	مجال	الدرجة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	س. الفرضي	القيمة التائية	sig	الدلالة	المستوى
3	الرؤية المستقبلية	29.18	19.1	3.269	30	8.761	27	2.749	0.007	معنوي	متوسط
1	التخطيط الاستباقي والتطوير المستمر	33.322	21.8	3.322	35	10.250	30	3.565	10.00	معنوي	متوسط
5	تحفيز الابتكار والإبداع الرياضي	28.735	18.8	3.192	30	7.041	27	2.711	0.008	معنوي	متوسط
4	لامرونة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية	29.057	19	3.228	30	7.347	27	3.081	0.003	معنوي	متوسط
2	بناء القدرات والاستعداد للمستقبل	31.975	20.9	3.552	33	6.403	27	8.546	0.000	معنوي	متوسط
	درجة المقياس	152.51		3.304	159	33.85	138	4.175	0.000	معنوي	متوسط

عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (107)



3-2 مناقشة نتائج مقياس القيادة الاستشرافية في مديريات التربية العامة في جنوب العراق:

تشير نتائج جدول (15) إلى أن مستوى القيادة الاستشرافية القيادات الإدارية في مديريات التربية العامة في جنوب العراق. في مديريات التربية العامة في جنوب العراق من وجهة نظر المشرفين الفنيين وموظفين عاملين في النشاط الرياضي المدرسي جاء بشكل عام بمستوى جيد، وهو أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (144)، وبقيمة تائية (12.633) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية ولصالح المتوسط الحسابي، الأمر الذي يفرض إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. وعلى مستوى المجالات، جاء مجال تنظيم وتنفيذ الخطط في المرتبة الأولى وبمستوى جيد، ويمكن تفسير ذلك بأن هذا المجال يمثل الوظيفة الأساسية للإدارة، إذ تعتمد المؤسسات التربوية على التخطيط المسبق والتنظيم الدقيق للأنشطة الرياضية، فضلاً عن وجود تعليمات وزارية واضحة تنظم عمل أقسام النشاط الرياضي، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة هذا الجانب. كما أن الخبرة التراكمية لدى المشرفين الفنيين تساهم في تحسين القدرة على تنفيذ الخطط بكفاءة. كما جاء مجال المشاركة والإبداع الإداري في المرتبة الثانية وبمستوى جيد، ويُعزى ذلك إلى تزايد الاهتمام بأساليب الإدارة الحديثة التي تشجع على العمل الجماعي وتبادل الأفكار، مما يعزز من روح المبادرة والإبداع لدى العاملين. وقد يكون لانخراط المشرفين في دورات تدريبية وورش عمل دور في تنمية هذا الجانب. وهذا يتفق مع ما بينه (عبد الكاظم لفقة 2024) من أن (نجاح أي عمل لأبد أن تكون هناك قيادة إدارية ملهمة كفؤه لها القدرة على غرس تلك المفاهيم التنظيمية في نفوس القائمين على العمل وتنسيق جهودهم فمهما توافرت المستلزمات المادية فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسماً في المؤسسات التربوية) وهنا يؤكد (Stephen P. Robbins) (إلى أن فاعلية الإدارة تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وظائفها الأساسية، ولا سيما التخطيط والتنظيم والرقابة، إذ إن حسن أداء هذه الوظائف يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة)

أما مجال الاتصال والرقابة فقد جاء بمستوى جيد أيضاً، ويمكن تفسير ذلك بوجود قنوات اتصال رسمية واضحة داخل الهيكل التنظيمي لمديريات التربية، فضلاً عن اعتماد أساليب رقابية تقليدية تساهم في متابعة تنفيذ الأنشطة وضبط الأداء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الكفاءة الإدارية. فالإتصال كما يبين (صلاح الدين جوه 1980) " كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما ". أي انه العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بغرض أحداث الدافعية او التأثير في السلوك.

في حين جاء مجال المرونة واتخاذ القرار بمستوى جيد، وهنا يؤكد (Daft, R. L) (من أن عملية التقييم تعد من أكثر الوظائف الإدارية تحدياً، وغالباً ما تكون أقل كفاءة مقارنة ببقية الوظائف، بسبب الحاجة إلى أدوات قياس دقيقة ونظم معلومات فعالة تدعم عملية اتخاذ القرار) ويُعزى ذلك إلى امتلاك المشرفين خبرة ميدانية تمكّنهم من التعامل مع المواقف المختلفة واتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب، خاصة في ظل طبيعة العمل الرياضي التي تتطلب استجابة سريعة للمتغيرات.

بالمقابل، جاء مجال التقييم بمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك بوجود قصور نسبي في تطبيق عمليات تقييم الأداء بصورة منهجية ومستمرة، فضلاً عن الاعتماد على أساليب تقليدية لا توفر معلومات دقيقة وشاملة عن مستوى الأداء. ويؤكد (ماهر أحمد 2007) أن "تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها". ويشير هذا الطرح إلى أهمية وجود نظام تقييم واضح ومنظم يعتمد على معايير محددة لقياس الأداء ومتابعته بصورة مستمرة، مع توفير التغذية



الراجعة اللازمة لتطويره. وعليه، فإن المستوى المتوسط الذي حققه مجال التقييم قد يعكس الحاجة إلى تعزيز آليات تقييم الأداء وتطوير أساليبه بما يساهم في رفع كفاءة العمل الإداري وتحقيق التحسين المستمر. وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن الكفاءة الإدارية في أقسام النشاط الرياضي تستند إلى أسس جيدة بشكل عام، إلا أنها تحتاج إلى مزيد من الاهتمام بجانب التقييم من خلال اعتماد أساليب حديثة وتطوير نظم المتابعة والتغذية الراجعة بما يدعم تحسين الأداء بصورة مستدامة.

4-الاستنتاجات والتوصيات:

4-1 الاستنتاجات

- 1- أن مستوى القيادة الاستشرافية في مديريات التربية العامة في جنوب العراق جاء بمستوى متوسط، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المتوسط الفعلي مقارنة بالمتوسط الفرضي.
- 2- حقق مجال التخطيط الاستباقي والتطوير المستمر المرتبة الأولى بين مجالات القيادة الاستشرافية، مما يدل على اهتمام القيادات الإدارية بالتخطيط المسبق وتطوير العمل بما يتلاءم مع المتغيرات المستقبلية.
- 3- جاء مجال بناء القدرات والاستعداد للمستقبل في المرتبة الثانية، الأمر الذي يشير إلى وجود توجه نحو تنمية الموارد البشرية وتجهيزها لمواجهة المتطلبات المستقبلية للنشاط الرياضي المدرسي.
- 4- احتل مجال الرؤية المستقبلية المرتبة الثالثة، مما يعكس امتلاك القيادات الإدارية تصورات مستقبلية مقبولة، إلا أنها ما زالت بحاجة إلى مزيد من التطوير والنقل.
- 5- جاء مجال المرونة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية في المرتبة الرابعة، وهو ما يشير إلى قدرة متوسطة لدى القيادات على التكيف مع الظروف والمتغيرات التي تواجه النشاط الرياضي المدرسي.
- 6- حصل مجال تحفيز الابتكار والإبداع الرياضي على المرتبة الخامسة والأخيرة، مما يدل على أن ممارسات تشجيع الإبداع والابتكار ما زالت دون المستوى المأمول مقارنة ببقية المجالات.

4-2 التوصيات

- 1- تعزيز تطبيق مفاهيم القيادة الاستشرافية في مديريات التربية العامة من خلال اعتماد أساليب إدارية حديثة تركز على الرؤية المستقبلية والتخطيط الاستباقي.
- 2- تنظيم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة لتنمية مهارات القيادة الاستشرافية لدى مسؤولي النشاط الرياضي المدرسي.
- 3- دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي للنشاط الرياضي المدرسي بما يضمن مواكبة التغيرات والتحديات المستقبلية. و تطوير برامج بناء القدرات البشرية للعاملين في مجال النشاط الرياضي المدرسي من أجل رفع جاهزيتهم للتعامل مع المستجدات المستقبلية.
- 4- توفير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع الرياضي من خلال تحفيز المبادرات الجديدة وتبني الأفكار التطويرية. و تعزيز المرونة التنظيمية في أقسام النشاط الرياضي المدرسي بما يساعد على سرعة الاستجابة للمتغيرات والظروف الطارئة.
- 5- الاستفادة من نتائج البحث في إعداد خطط تطويرية تهدف إلى الارتقاء بمستوى القيادة الإدارية للنشاط الرياضي المدرسي في مديريات التربية العامة في جنوب العراق.
- 6- إجراء دراسات مستقبلية تتناول القيادة الاستشرافية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الأداء المؤسسي، والإبداع الإداري، والتميز التنظيمي في المؤسسات التربوية والرياضية.



المراجع

1. ببداء كيلان . (2007). بناء وتقنين مقياس سمات الشخصية الابتكارية لمدرسي التربية الرياضية، . اطروحة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة بغداد.
2. صلاح الدين جوهري. (1980). علم الإتصال : مفاهيمه، نظرياته، مجالاته . القاهرة: مكتبة عين الشمس.
3. عبد الكاظم لفته. (2024). دور القيادة الملهمه والبراعة التنظيمية في إدارة التغيير لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في محافظة بغداد . اطروحة دكتوراه- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / الجامعة المستنصرية.
4. عبدالله فلاح المنيزل، و وعدنان يوسف العتوم. (2010م). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية . عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
5. فؤاد البهي السيد. (1979). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري . لقاهرة: دار الفكر العربي.
6. فيصل عباس . (1996). الاختبارات النفسية - تقنياتها وإجراءاتها ، ط1. بيروت: دار الفكر العربي.
7. ماهر أحمد. (2007). إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: الدار الجامعية.
8. محمد نصر الدين رضوان . (2006). المدخل الى القياس في التربية الرياضية والبدنية ، ط1 . القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
9. A N Oppenheim . (1973) . *Qustionnair design and Attitude measurement* . London: Heineman.
10. R L Daft . (2016) . *Management (12th ed .)* .(Cengage Learning.
11. S P Robbins و T A Judge . (2017) . *Organizational behavior (17th ed .)* .(Pearson Education.

