



دولة ليبيا
حكومة الوحدة الوطنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الزاوية
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
قسم التدريس



بحث بعنوان

برنامج مقترح لتنمية بعض المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز

مقدم من الباحث

عمر علي مصطفى المليان

محاضر بكلية التربية البدنية والتأهيل الحركي – جامعة صبراتة
ضمن متطلبات الحصول على الإجازة الدقيقة (الدكتوراه)
في التربية البدنية وعلوم الرياضة

إشراف

أ.ك.د. عزمه محمد اللاني

استاذ المناهج وطرق التدريس
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
جامعة الزاوية

أ.د. عبير رجب عيسى

استاذ المناهج وطرق التدريس
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
جامعة الزاوية

العام الجامعي 2026/2025 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا

وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوْقِنُونَ﴾

صدق الله العظيم

سورة السجدة - آية (24)

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ﴾

سبحانك ربي وبحمدك قدرت فألهمت وبِعظمتك تتم الصالحات وشتت فيسرت فلك الشكر حتى ترضى، وصلى اللهم على سيدنا محمد وآله وسلم.

لا يسع الباحث إلا أن يرفع يده إلى الله خاشعاً شاكراً على ما أمده من صبراً وجهد ومثابرة طيلة هذا العمل لإنجازه وإظهاره بهذه الصورة لوجه الله.

كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان وصادق التقدير والاحترام إلى العلماء الاجلاء ومنارة العلم الذين شملوني برعايتهم وأخلاقهم خير عوناً لي.

وإذ كان الشكر ترجمان النية وشاهد الإخلاص وعنوان الاختصاص وإقراراً بالفضل فإنه ما كانت لهذه الأطروحة أن ترى النور لولا فيض علمهم وكثرة نصحتهم الدكتور: عبير رجب عيسى أستاذ المناهج وطرق التدريس – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة- جامعة الزاوية والدكتورة عزمه محمد الافي أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة- جامعة الزاوية فكل آيات الشكر والامتنان والتقدير إليهما.

كما يشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأساتذة الأجلاء على تفضلهم بقبول ومناقشة والحكم على الأطروحة فجزاهما الله خير الجزاء، وحفضهم للعلم منارةً مضيئاً الأستاذ الدكتور: جمال أبو القاسم الزروق، أستاذ الإدارة الرياضية – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة- جامعة طرابلس والدكتور: رمضان الجليدي إعبيد أستاذ المناهج وطرق التدريس – كلية علوم التربية البدنية والتأهيل الحركي- جامعة صبراتة- والدكتور: عبدالحكيم عياد الخويلدي أستاذ المناهج والتدريس- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة- جامعة الزاوية- والدكتور: وليد بشير شيوب- أستاذ التدريب الرياضي- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة- جامعة الزاوية.

كما يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كلاً من الدكتور عبدالحكيم خليفة غزالة أستاذ إدارة التخطيط التربوي – كلية الآداب – جامعة الزاوية والدكتور عبدالسلام البلعزي أستاذ الإدارة – كلية الاقتصاد- جامعة الزاوية على سعة صدرهما ومد العون.

وأخيراً لا يطيب لي إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع العاملين بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة الزاوية ومكتب الدراسات العليا بالكلية على حسن المعاملة ومد يد العون وكذلك إلى كلية علوم التربية البدنية والتأهيل الحركي الجميل- جامعة صبراتة على منحي فرصة استكمال دراستي والحصول على الإجازة الدقيقة (الدكتوراه) لهم مني جزيل الشكر والعرفان.

الباحث

الإهداء

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

إلى من غابوا عن هذه الدنيا، وبقي أثرهم في قلبي ودعواتي،

إلى والديّ الكريمين رحمهما الله، اللذين غرسا فيّ القيم، وعلماني معنى الكفاح، وكانا النور الذي أضاء دربي في بداياتي، فأسأل الله أن يتغدهما بواسع رحمته ويسكنهما فسيح جناته.

ثم إلى رفيقة دربي وشريكة حياتي، زوجتي الفاضلة الدكتورة سناء، التي كانت السند الحقيقي والداعم الأول في هذه المسيرة العلمية، ووقفت إلى جانبي بصبر وإخلاص، فكان لها الأثر الكبير في تحقيق هذا الإنجاز.

إلى أبنائي الأعزاء:

حسني، والبتول، ونور، والتوأم سحر وسمر، الذين كانوا مصدر الفرح والدافع المستمر نحو المثابرة والاجتهاد، ومنهم استمدت القوة والأمل في مواصلة الطريق.

وإلى أخي العزيز حسني رحمه الله، الذي لا يزال حضوره حيًّا في الذاكرة والقلب، وكان له أثر طيب في حياتي ومسيرتي.

وإلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا سندًا و عونًا في مختلف مراحل حياتي، وشاركوا معي لحظات النجاح والتحدي.

وإلى أصدقائي وزملائي، الذين لم يخلوا بالدعم والتشجيع، وكانوا رفقاء دربي في هذه المسيرة العلمية.

أهدي هذا العمل العلمي المتواضع إلى جميع من ذُكروا، عرفانًا وامتنانًا لما قدموه من دعمٍ ومحبةٍ وصبر،

سائلًا المولى عز وجل أن يجعله علمًا نافعًا، خالصًا لوجهه الكريم

المستخلص

برنامج مقترح لتنمية بعض المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي
بلدية الزاوية المركز

الباحث: عمر علي مصطفى المليان

1447هـ 2025م

يهدف البحث إلى وضع برنامج مقترح لتنمية بعض المهارات القيادية لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز، وهي مهارة اتخاذ القرار، مهارة ضبط الانفعالات، مهارة إدارة الوقت، مهارة التواصل مع الآخرين، مهارة حل المشكلات، وأعتمد الباحث المنهج الوصفي، وبصفته الأنسب لطبيعة لهذه الدراسة حيث اشتملت عينة البحث على (213) معلماً ومعلمة من معلمي التربية بدنية بمرحلة التعليم الاساسي ببلدية الزاوية المركز، كما استخدم الباحث أداتين لجمع البيانات هما مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز، وإستمارة إستبيان لتحديد عناصر البرنامج المقترح لتنمية تلك المهارات .

وخلصت الدراسة الى جملة من النتائج كان من أبرزها التوصل إلى وضع برنامج مقترح لتنمية بعض المهارات القيادية المتمثلة في اتخاذ القرار، ضبط الانفعالات، إدارة الوقت، التواصل مع الآخرين، حل المشكلات لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز .

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الشكر و التقدير
ج	الإهداء
د	المستخلص باللغة العربية
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق

الفصل الأول

1- الإطار العام للبحث

1	1 - المقدمة
3	1 - 2 المشكلة
4	1 - 3 الأهمية
5	1 - 4 الأهداف
5	1 - 5 التساؤلات
5	1-6 المصطلحات

الفصل الثاني

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

8	2-1-1 القيادة :
8	2-1-1-1 مفهوم القيادة .
9	2-1-1-2 تعريف القيادة .
9	2-1-1-3 أهمية القيادة .
10	2-1-1-4 عناصر تسهم في تحقيق النجاح في القيادة .
11	2-1-1-5 أنماط القيادة .

13	6-1-1-2 مستويات القيادة .
14	7-1-1-2 تعريف المعلم قائداً .
15	8-1-1-2 مواصفات القائد .
17	9-1-1-2 كيف يصبح المعلم قائد .
18	10-1-1-2 القيادة لدى معلمي التربية البدنية .
19	11-1-1-2 الأدوار القيادية لدى معلمي التربية البدنية .
20	2-1-2 المهارات القيادية :
21	2-2-1-2 أهمية المهارات القيادية .
21	3-2-1-2 الصفات القيادية .
21	4-2-1-2 أهمية اكتساب المهارات القيادية .
22	5-2-1-2 تنمية المهارات القيادية .
22	6-2-1-2 أهمية تنمية المهارات القيادية .
23	7-2-1-2 طرق تنمية المهارات القيادية .
24	8-2-1-2 تصنيف المهارات القيادية .
25	9-2-1-2 المهارات القيادية قيد البحث :
25	1-9-2-1-2 مهارة اتخاذ القرار .
28	2-9-2-1-2 مهارة ضبط الانفعالات .
32	3-9-2-1-2 مهارة إدارة الوقت .
36	4-9-2-1-2 مهارة التواصل مع الآخرين .
41	5-9-2-1-2 مهارة حل المشكلات .
46	2-2 الدراسات السابقة :
46	1-2-2 الدراسات العربية .
48	2-2-2 الدراسات الأجنبية .
51	3-2-2 التعليق على الدراسات السابقة.
52	4-2-2 مدى الاستفادة من الدراسات السابقة .

الفصل الثالث

3- الإجراءات

54	3- 1 منهج البحث.
54	3- 2 مجتمع البحث :
54	3- 3 عينة البحث .
56	3- 4 وسائل جمع البيانات (ادوات البحث) .
57	3- 4 1 الدراسات الاستطلاعية
73	3- 5 الدراسة الأساسية .

الفصل الرابع

4- عرض و مناقشة النتائج

- 1-4 عرض و مناقشة نتائج مستوى المهارات القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية .
- 2-4 عرض و مناقشة نتائج عناصر البرنامج المقترح .

الفصل الخامس

5- الاستنتاجات والتوصيات

- 1-5 الاستنتاجات
- 2-5 التوصيات

المصادر و المراجع

- أولاً:- المصادر العربية .
- ثانياً :- المصادر الأجنبية .
- الملحقات

رقم الجدول	قائمة الجداول العنوان	رقم الصفحة
1	التوصيف العددي لعينة البحث وفق بعض المتغيرات الديموغرافية موزعة على الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية.	55
2	التكرارات والنسب المئوية، الأهمية النسبية لاستطلاع رأي الخبراء في مدى ملاءمة المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز.	57
3	التعديلات التي تم إجراؤها على المحاور وفقاً لرأي السادة الخبراء.	58
4	التكرارات والنسبة المئوية، والأهمية النسبية لاستطلاع رأي الخبراء حول مدى ملاءمة العبارات لقياس محاور المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز.	59
5	معامل الاتساق الداخلي معامل ارتباط درجة العبارة بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه لعبارات محاور مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز.	61
6	معامل الاتساق الداخلي معامل ارتباط درجة المحور بالمجموع الكلي للمقياس لمحاور مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز.	62
7	معامل ألفا كرونباخ لمحاور مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز.	63
8	الفروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، ومعامل الارتباط بينهما لتحديد ثبات المحاور ومجموع مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز.	64
9	التكرارات والنسبة المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في محاور البرنامج التدريبي.	65
10	التكرارات والنسبة المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في أهداف البرنامج التدريبي.	65
11	التكرارات والنسبة المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في	66

الاحتياجات التدريبية لمعلمي التربية البدنية.

- 12 التكرارات والنسبة المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في طرق و أساليب التدريب. 67
- 13 التكرارات والنسبة المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج. 68
- 14 التكرارات والنسبة المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في متغيرات البرنامج الزمني لتنفيذ البرنامج . 68
- 15 التكرارات والنسبة المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في تقييم البرنامج . 69
- 16 التكرارات والنسب المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز على عبارات محاور مقياس المهارات القيادية ،المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار. 76
- 17 التكرارات والنسب المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز على عبارات محاور مقياس المهارات القيادية ،المحور الثاني : مهارة ضبط الانفعالات . 79
- 18 التكرارات والنسب المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز على عبارات محاور مقياس المهارات القيادية ،المحور الثالث: مهارة إدارة الوقت. 82
- 19 التكرارات والنسب المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز على عبارات محاور مقياس المهارات القيادية ،المحور الرابع : مهارة التواصل مع الآخرين . 85
- 20 التكرارات والنسب المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز على عبارات محاور مقياس المهارات القيادية ،المحور الخامس : مهارة حل المشكلات . 88
- 21 التوصيف الإحصائي لبيانات عينة البحث في محاور ومجموع مقياس المهارات القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز. 91
- 22 التكرارات والنسب المئوية للمحور الأول :أهداف البرنامج المقترح لتنمية بعض المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز. 94

- 23 التكرارات والنسب المئوية للمحور الثاني: محتوى البرنامج التدريبي لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز. 95
- 24 التكرارات والنسب المئوية للمحور الثالث: طرق وأساليب التدريب المناسبة للبرنامج المقترح لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز. 96
- 25 التكرارات والنسب المئوية للمحور الرابع: الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز. 97
- 26 التكرارات والنسب المئوية للمحور الخامس: البرنامج الزمني لتنفيذ البرنامج لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز. 98
- 27 التكرارات والنسب المئوية للمحور السادس: تقييم البرنامج لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز. 99

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نسبة أفاق معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز على مفردات المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار.	77
2	نسبة أفاق معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز على مفردات المحور الثاني : مهارة ضبط الانفعالات.	80
3	نسبة أفاق معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز على مفردات المحور الثالث: مهارة إدارة الوقت.	83
4	نسبة أفاق معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز على مفردات المحور الرابع : مهارة التواصل مع الآخرين.	86
5	نسبة أفاق معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز على مفردات المحور الخامس : مهارة حل المشكلات.	89
6	نسبة أفاق معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز على محاور ومجموع مقياس المهارات القيادية	92

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	رقم الصفحة
1	بيان بأسماء السادة الخبراء الذين اعتمد عليهم الباحث :	
1/1	السادة الخبراء الذين اعتمد عليهم في محاور وعبارات مقياس بعض المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية	126
2/1	السادة الخبراء الذين اعتمد عليهم في تحديد المحتوى الخاص بالبرنامج المقترح لتنمية بعض المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية.	126
2	نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على معلمي التربية البدنية.	127
3	الصورة الأولية لمقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي.	129
1/3	الصورة الأولية لمحاور المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي.	130
2/3	الصورة الأولية لعبارات محاور المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي.	131
4	الصورة النهائية لمقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي.	137
5	استمارة تحديد عناصر التصور المقترح لتنمية بعض المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي.	141
6	التصور المقترح لتنمية بعض المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي .	152
7	الموافقات الادارية.	159

الفصل الأول

1 - الإطار العام للبحث

1 - 1 المقدمة.

1 - 2 المشكلة.

1 - 3 الأهمية.

1 - 4 الأهداف.

1 - 5 التساؤلات.

1-6 المصطلحات.

1 - 1 المقدمة:

يشكل المعلم أحد الركائز الأساسية لأي نظام تعليمي، باعتباره عنصراً محورياً في تحقيق أهدافه، والعامل الرئيسي في دفع عجلة تطوره، فمهما توفرت من الإمكانيات والمكونات الداعمة للعملية التعليمية، فإن أثرها يظل محدوداً دون وجود معلم مؤهل تأهيلاً تربوياً وتخصصياً متيناً، يمتلك من الكفايات والمهارات ما يؤهله للتكيف مع التغيرات والمستجدات التربوية .

ويعتد المعلم عنصراً أساسياً وركيزة مهمة من ركائز العملية التربوية لذ لا بد من الاهتمام بمهاراته، والعمل على تطويرها حتى يستخدمها مع طلبته، وخصوصاً معلمي التربية البدنية، الذين لهم الأثر البالغ في شخصيه أبنائنا، حيث أنهم القدوة الحسنة لهم. (غنيم، إبراهيم، 2009)

والمعلم هو أحد أهم المدخلات البشرية للعملية التعليمية إن لم يكن أهمها علي الإطلاق، فهو العنصر الفاعل والمؤثر في جميع مدخلات النظام التعليمي، وفي تحقيق أهدافه علي نحو أفضل وبكفاءة عالية (عز الدين، 2001)

إن مهنة المعلم تحتاج إلى الكثير من الكفايات والمهارات والتي يجدر بالمعلم التمتع بها، حيث تجمع بين الخصائص العلمية والشخصية، لذا فإن معلم التربية البدنية هو الأحوج إلى هذه الخصائص، التي تؤهله للتعامل مع التلاميذ بجميع مشاكلهم، لما لها من دور كبير في بيئة العمل التي يعيشها. (عبدات، 2002)

ويمثل معلم التربية البدنية جزءاً من الهيكل التنظيمي المدرسي، فهو شخص ديناميكي في المدرسة من خلال تعامله مع الإدارة، ومع زملائه المعلمين، والطلبة والساحات، والمرافق، والأدوات الخاصة بأنشطة وحصص التربية البدنية، بالإضافة إلى تعامله مع المجتمع المحلي، مما يجعل معلم التربية البدنية يحتل خصوصية بارزة في المدرسة والدور الواقع على عاتقه، فهو يرفع النشاطات الرياضية الرسمية وغير الرسمية، مما قد يجعل هذه النشاطات مرآة عاكسة لمدرسته ومعبرة عن الرقي والتطور في إدارتها، فكل هذه الأمور تجعل من معلم التربية البدنية شخصية محورية خاصة في تحسين المناخ التنظيمي داخل المدرسة التي يعمل فيها، مما يجعل الأدوار والمهام والمسؤوليات الواقعة على عاتقه داخل التنظيم المدرسي في تماس مباشر وغير مباشر مع الإدارة المدرسية، ومع المعلمين، والطلبة، والساحات، والمرافق ثم مع المجتمع المحلي. (أبو هرجة، وآخرون، 1999)

ويعتمد نجاح معلم التربية البدنية على مدى إعداده، حيث إن برامج الإعداد والتطوير تتيح له الفرص لاكتساب المهارات الذاتية، والتي تأتي في مقدمتها العناصر التي يشتمل عليها أي برنامج لإعداد المعلمين، لذا هناك ضرورة لإعادة النظر بشكل مستمر في تأهيل المعلمين وتدريبهم بما يتناسب والتغيرات الجديدة، وضرورة مسايرة العملية التربوية ومفاهيمها وأساليبها لتشمل ما يستجد ويستحدث. (الخولي و الشافعي، 2005)

وتم التوصل إلى استنتاجات مهمة حول واقع إعداد المعلم أهمها عجز برامج التدريب عن تزويد المعلم بمهارة التعلم الذاتي، الأمر الذي يجعله غير قادر على متابعة التغيرات التي تطرأ على محتويات المنهج، نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي في العصر الحديث، كما أن الجانب العلمي التطبيقي لم يحظ بالقدر الكافي من الاهتمام، يتركز الاهتمام على الجانب النظري فقط، بسبب كثرة أعداد التلاميذ، وكذلك ضعف التنسيق بين الجوانب الأكاديمية والثقافية والمهنية للبرنامج، مما ينعكس سلباً على عملية إعداد وتدريب المعلمين، ويصبح البرنامج كأنه مجموعة من المواد المنفصلة، إضافة إلى استخدام الأساليب التقليدية القديمة في تقويم الطلبة وبخاصة تقويم الجانب التحصيلي (العوضي، 2013)، (المبيضين، رعد 2023).

والمنتفع للعملية التعليمية يلمس وجود قصور في تأهيل المعلم، فالتأهيل والإعداد المهني للمعلمين قبل الخدمة في مؤسسات التعليم يعثره القصور، ولا ينسجم مع تطلعات المجتمع لمعلمي اليوم. (الزائدي وأحمد، 2015)

فالتنمية المهنية للمعلم تعد من أساسيات تحسين جودة التعليم، لما لها من أهمية بالغة في تطوير أدائه، الأمر الذي يمكن أن ينعكس بصورة مباشرة على تعلم المتعلم للمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة له، كما أن التنمية المهنية للمعلم تمثل مقوماً أساسياً لاكتساب المهارات المهنية والأكاديمية والثقافية، حتى يتمكن من أداء عمله بصورة جيدة (المهدي، 2011)

ويعد التدريب أثناء الخدمة من أهم أساليب التنمية المهنية في عالمنا المعاصر؛ حيث يستهدف أساساً تحقيق التنمية المهنية للقائمين بعملية التعليم في كافة المستويات، لرفع مستوى الأداء، بما يحقق طموحاتهم واستقرارهم النفسي ورضاهم المهني تجاه عملهم وإخلاصهم في أدائه، فبدون التدريب المتواصل الواعي للمعلمين تصبح العملية التربوية نمطية وعقيمة؛ حيث إن المطالب التربوية ومجابهة التحديات التقنية الجديدة ستكون معتمدة بدرجة كبيرة على برامج التدريب أثناء الخدمة وفي مواقع العمل. (Thomas R. Gaskey، 2005)

فإنّ تسلح المعلم بالمهارات القيادية، يمنحه القدرة على التطور والبقاء والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرته على التأثير ومرونته الفائقة في التعامل مع الأحداث، والعمل على تطوير وترسيخ ثقافة القيادة. (Koohang. et. Al , 2017)

وهذا ما توصلت إليه دراستنا فراج (2023)، ونوفل (2022) إلى ضرورة وضع برامج تطوير لمعلمي التربية البدنية من أجل الارتقاء بأداء معلم التربية البدنية.

والمنتفع للمهارات القيادية بعرفها بأنها مجموعة من المهارات التي تساعد القائد على أن يكون بارعاً في عمله من خلال التأثير الذي يمارسه في مرؤوسيه، ومن هذه المهارات تحليل المهام وإدارة الصراع (الخلافات)، وإدارة الإخفاق، إدارة الاجتماعات (خليل، دياب، 2018).

وأن الدور القيادي الذي يقوم به معلم التربية البدنية يعد من أهم الأدوار الاجتماعية لدى أفراد المجتمع، إذ يعمل معلم التربية البدنية على زيادة تماسك الطلاب، كما يوفر لهم أفضل الفرص للتعاون، وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم التي تسعى بدورها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بأقصى جهد ممكن من أجل رفع شأن الجماعة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال امتلاك معلم التربية البدنية للمهارات العقلية. (Andrew et al ، 2018)

وهذا ما تؤكدته دراستا Braga et al (2017)، وربيع (2021) إلى أهمية معلم التربية البدنية في المنظومة التعليمية إلى ضرورة تمتع بالمهارات القيادية.

1 - 2 المشكلة:

لقد شهد العالم تطوراً كبيراً في كافة مجالات الحياة، بفضل ما توصل إليه العلم من إبتكارات وأساليب سخرت جميعها لخدمة الإنسان واحترام إنسانيته، من خلال الخدمات التي تقدم إليه، ويعود الفضل في كل ذلك إلى التعليم وأساليبه الحديثة، المتمثلة في وضع البرامج التدريبية للمعلم، وتطوير مهاراته التنظيمية والمهنية والقيادية بما يؤهله لأن يكون إنساناً ناجحاً يفيد نفسه وشعبه وطنه، فالمعلم أهم عنصر في المدرسة وقد يكون لشخصيته تأثير كبير في سلوك التلاميذ حيث، إذ لا يمكن تحقيق مواقف تعليمية جيدة من دونه، من خلال دوره القيادي داخل المدرسة، فهو أكثر الشخصيات إتصالاً مباشراً بالتلاميذ، وذلك لوجوده معهم مده ليست بالقصيرة، ولطبيعة التفاعل المستمر بينهم، وبالتالي الامر الذي يجعل التلاميذ يتأثرون بخصائصه الشخصية وبأسلوبه في التعامل داخل الصف وخارجه.

ومن خلال تخصص الباحث العلمي ومتابعه لسير العملية التعليمية، وقيامه بزيارات ميدانية لبعض المدارس وإجراء مقابلات شخصية مع عدد من معلمي التربية البدنية في بعض المدارس الواقعة ضمن نطاق بلدية الزاوية المركز، بهدف الوقوف على بعض المشكلات التي قد تعيق العمليات التعليمية والتربوية، تبين أن معلمي التربية البدنية يعانون من أوضاع قد تمس مكانتهم المهنية في ظل تحملهم مهمات ومسؤوليات أكثر تعقيداً وصعوبة مما كان عليه الحال في الماضي، ويعزى ذلك إلى تدهور ظروفهم المهنية وافتقارهم إلى البرامج التدريبية، والتأهيل المهني، وفضلاً إلى الحوافز، التي من شأنها مساعدتهم على تحقيق نقله نوعيه إلى الامام بما يتمشى مع متطلبات العصر الحالي، وفي ضوء ماسبق ذكره يرى الباحث إن من بين المهارات التي تكاد أن تنعدم لدى معلمي التربية البدنية هي المهارات القيادية على الرغم من كونها مفتاحاً رئيساً للتطور والنجاح والتقدم الذي يمكن أن يحققه معلم التربية البدنية، ولعل افتقار المعلم لهذه المهارات يرجع إلى سوء تخطيط برامج التدريب والتأهيل لمعلمي التربية البدنية، الأمر الذي يجعل برامج التنمية المهنية الموجهة إلى لتنمية المهارات القيادية وتطويرها من أهم المجالات التي ينبغي ان تحظى باهتمام القائمين على تدريب المعلمين وتأهيلهم.

وانطلاقاً من ذلك قام الباحث بزيارة مركز تنمية وتطوير المعلمين ببلدية الزاوية، للوقوف على برامج التنمية المهنية المتاحة، فتبين عدم وجود برامج أو خطط مبنية على أسس علمية لتنمية المهارات

القيادة الخاصة بمعلمي التربية البدنية، على ذلك برز التساؤل التالي: "ما هي البرامج والخطط العلمية اللازمة لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية ببلدية الزاوية المركز؟" أتضح من الإجابة إنه لا توجد مثل هذه البرامج تخص معلمي التربية البدنية.

كما قام الباحث بزيارة أخرى لعدد من معلمي ومعلمات التربية البدنية، واستطلاع آرائهم حول الدور القيادي الذي يمارسه المعلم ومدى فهمهم للمهارات القيادية من خلال إجراء تجربة استطلاعية شملت عينة مكونة من (51) معلماً ومعلمة موزعين على عدد المدارس وذلك باستخدام استمارة استبيان مكونة من (11) مؤشراً لقياس بعض المهارات القيادية وقد أظهرت النتائج إن معظم المعلمين يفتقرون إلى التأهيل المهني، ويعانون من انخفاض معرفتهم بالمهارات القيادية اللازمة لمعلم التربية البدنية، مع حاجتهم الماسة إلى وجود برامج لتنمية وتطوير هذه المهارات، لما لها أثر في تنفيذ الأنشطة الرياضية، وتحقيق أهداف دروس التربية البدنية، وكذلك العمليات التعليمية والتربوية التي من المفترض أن يمتثلها معلمي التربية البدنية بما ينعكس على التلاميذ بشكل إيجابي كما موضح بالملحق (2).

وبناء على ذلك قام الباحث أيضاً بإجراء مقابلة شخصية مع عدد من المفتشين التربويين لمعلمي التربية البدنية، وطرح عليهم عدداً من التساؤلات، كان أهمها "ما مستوى المهارات القيادية التي يتمتع بها معلم التربية البدنية، وهل يحتاج إلى مثل هذه المهارات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية؟" كانت الإجابة إن معظم معلمي التربية البدنية يعانون من ضعف في المهارات القيادية ما ينعكس سلباً على أدائهم التدريسي والتربوي، كما أكدوا على ضرورة وجود برامج لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية، ليس على أساس العدالة في التعامل مع غيرهم من المعلمين، بل لأن هذه المهارات تشكل عاملاً حاسماً في استراتيجية التنمية المهنية داخل المؤسسات التعليمية وخارجها.

وهذا ما توصلت إليه دراسة كل من الشابوري، مروة (2022)، ودراسة (Zarate et al) (2022)، ودراسة محمد، احمد (2021) عن أهمية المهارات القيادية لما لها من دور مهم في نجاح معلم التربية البدنية في مهنته.

3-1 الأهمية:

تقوم أهمية البحث على النقاط التالية:

1. تسهم هذه الدراسة في تشخيص واقع المهارات القيادية لدى معلمي التربية البدنية.
2. توضح أهمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية.
3. تسهم في توفير المعلومات والبيانات الدقيقة التي يبني عليها المسؤولون القرارات عند وضع خطط التنمية لمعلمي التربية البدنية؛ للنهوض بمؤسسات التعليم.

4-1 الأهداف:

يهدف البحث إلى التعرف على:

1. مستوى المهارات القيادية (مهارة اتخاذ القرار - مهارة ضبط الانفعالات - مهارة إدارة الوقت - مهارة التواصل مع الآخرين - مهارة حل المشكلات) لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز .
2. وضع برنامج مقترح لتنمية بعض المهارات القيادية (مهارة اتخاذ القرار - مهارة ضبط الانفعالات - مهارة إدارة الوقت - مهارة التواصل مع الآخرين - مهارة حل المشكلات) لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز .

5-1 التساؤلات:

يسعى الباحث للإجابة عن التساؤلات التالية :

1. ما هو مستوى المهارات القيادية (مهارة اتخاذ القرار - مهارة ضبط الانفعالات - مهارة إدارة الوقت - مهارة التواصل مع الآخرين - مهارة حل المشكلات) لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز ؟
2. ما هو البرنامج المقترح لتنمية بعض المهارات القيادية (مهارة اتخاذ القرار - مهارة ضبط الانفعالات - مهارة إدارة الوقت - مهارة التواصل مع الآخرين - مهارة حل المشكلات) لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز ؟

6-1 المصطلحات:

1.المهارة:

هي تلك الخلفية العلمية والعملية التي يجب أن تتوفر في العاملين لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. (الصيرفي، محمد 2006)

2.القيادة:

هي عملية رشيدة يقوم بها القائد (وهو شخص يتمتع بصفات معينة) بتوجيه و إرشاد المرؤسين من خلال إصدار الأوامر أو التأثير فيهم وإلهامهم وإستمالتهم بغية تحقيق أهداف معينة وبالتالي فهي النشاط الذى يمارسه القائد فى مجال إتخاذ القرار وإصداره و ذلك بإستخدام سلطته الرسمية لتحقيق هدف معين (عبوي، زيد 2017).

3.المهارات القيادية:

هي مجموعة القدرات التي يجب أن يمتلكها الفرد، وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية (الحريري، رافد، 2018).

4.مهارة إتخاذ القرار:

هي إحدى العمليات السلوكية التي يمارسها الفرد بصورة شبه دائمة في حياتنا اليومية فكثيرا ما يواجه الفرد موقفا يتضمن عدة خيارات وتتطلب هذه المواقف اختيار عمل معين وعلى الفرد اختيار أفضل البدائل للوصول إلى الهدف بحيث يحقق أكبر فائدة ممكنة بأقل جهد ممكن. (باهي، وآخرون، 2006)

5.مهارة ضبط الإنفعالات:

هي القدرة على إدراك المشاعر الذاتية وفهمها وتنظيمها، والتحكم فيها، وذلك من خلال مراقبة مشاعر الآخرين، وانفعالاتهم والتعاطف والتواصل معهم . (عثمان، وآخرون، 2001)

6.مهارة إدارة الوقت:

هي مهارات سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الإستغلال الأمثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة (العديلي، ناصر، 1994).

7.مهارة التواصل:

هي تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص على مدركات شخص آخر أو آخرين وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والتليفون وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على بعدي الزمان والمكان. (علي ، 2006)

8.مهارة حل المشكلات:

هي عملية معرفية ،سلوكية ،ذاتية يحاول الفرد من خلالها تحديد أو اكتشاف حلول فعالة بهدف التكيف مع الموقف المشكل أو الضاغط الذي يواجهه في سياق الحياة.(Sharma ,2015)

الفصل الثاني

2 - الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري:

1-1-2 القيادة:

- 1-1-1-2 مفهوم القيادة .
- 2-1-1-2 تعريف القيادة .
- 3-1-1-2 أهمية القيادة .
- 4-1-1-2 عناصر تسهم في تحقيق النجاح في القيادة .
- 5-1-1-2 أنماط القيادة .
- 6-1-1-2 مستويات القيادة .
- 7-1-1-2 تعريف المعلم القائد .
- 8-1-1-2 مواصفات القائد .
- 9-1-1-2 كيف يصبح المعلم قائد .
- 10-1-1-2 القيادة لدى معلمي التربية البدنية .
- 11-1-1-2 الأدوار القيادية لدى معلمي التربية البدنية .

2-1-2 المهارات القيادية:

- 2-1-2 المهارات القيادية .
- 2-2-1-2 أهمية المهارات القيادية .
- 3-2-1-2 صفات القيادية .
- 4-2-1-2 أهمية اكتساب المهارات القيادية .
- 5-2-1-2 تنمية المهارات القيادية .
- 6-2-1-2 أهمية تنمية المهارات القيادية .
- 7-2-1-2 طرق تنمية المهارات القيادية .
- 8-2-1-2 تصنيف المهارات القيادية .
- 9-2-1-2 المهارات القيادية قيد البحث :
- 1-9-2-1-2 مهارة اتخاذ القرار .
- 2-9-2-1-2 مهارة ضبط الانفعالات .
- 3-9-2-1-2 مهارة إدارة الوقت .
- 4-9-2-1-2 مهارة التواصل مع الآخرين .
- 5-9-2-1-2 مهارة حل المشكلات .

2-2 الدراسات السابقة:

- 1-2-2 الدراسات العربية .
- 2-2-2 الدراسات الأجنبية .
- 3-2-2 التعليق على الدراسات السابقة .
- 4-2-2 مدى الاستفادة من الدراسات السابقة .

1-1-2 القيادة:

1-1-1-2 مفهوم القيادة:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، في ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعدد علاقاتها الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية بمؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كل هذه الأمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

والقيادة في جوهرها تعد ظاهرة اجتماعية تتمثل في شخص له نفوذ بين الناس يعبر عن متطلبات الجماعة لتحقيق مطالبها، التي لا يستطيعون تحقيقها منفردين، والقيادة عبارة عن اتجاه وموقف، وتعتمد فاعليتها على توافر عدة مهارات قيادية، وقد يوجد لدى البعض استعدادات شخصية مؤثرة للقيادة فيما يسمى بالكاريزما، ولكن تنمية المهارات الأساسية للقيادة تعتمد على تكوين السلوك القيادي الفعال، فالطريق إلى القيادة يبدأ عبر التنمية الذاتية (سلامة، عبد الحميد، 2007).

فالقيادة كلمة تتضمن العديد من المعاني مثل الانطلاق للأمام، الارشاد والتوجيه، اتاحة الفرص، مراقبه التصرفات، توضيح معالم الطريق، التأثير في الآخرين، المبادرة، كيفية توجيه جهود الجماعة للوصول الى القرارات السليمة، الوصول الى الاداء الامثل، حب الآخر وأقناعه، تنسيق الجهود بين الافراد ووحدات العمل والقيادة تعنى القدرة على التأثير في الآخرين من اجل تحقيق الاهداف العامة داخل المؤسسة ككل وهذا يعنى ان القيادة عملية تفاعل بين القائد ومروسيه. (Karakose et al, 2025)

وتعد القيادة ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد ويعتمد التعريف الحديث لمفهوم القيادة على الإطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معنى القيادة، فقد ينبثق المفهوم عن منظور اجتماعي، أو اقتصادي، أو إداري، ولا يخضع لتعريف موحد فالقيادة غير مرتبطة بوظيفة، أو مهنة، أو علم معين (Hisrich et al, 2005).

والقيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك، فهي تؤثر في دافعية الأفراد وفي اتجاهاتهم ورضاهم عن العمل وهي محور رئيسي للعلاقة بين الفرد والجماعة، فالفائدة عادة يمد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وفي المقابل يقوم المروسون بتقبل آرائه وتقديرها وإنجاز الأعمال في أسرع وقت وأفضل صورة، وبهذا يكتسب القائد شرعيته وسلطته من الجماعة . (على، جمال، 2007)

2-1-1-2 تعريف القيادة:

يمكن تعريف القيادة بطريقتين: إما بوصف شخصية القائد، أو بوصف وتحليل النشاط الذي يؤديه، ووفقا للطريقة الأولى، فإن القائد، هو الشخص الذي يمتلك مجموعة من الصفات والمهارات اللازمة للتأثير في الناس، أما وفقا للطريقة الثانية، فإن القيادة هي النشاط المختص بتوجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين (حريم، حسين 2010).

فالقيادة هي سلوك يقوم به القائد للمساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها وتحريك أعضائها نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم، والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد المتاحة (حامد، 2009).

وهي تلك القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وولائهم وشحذهم لتحقيق هدف بذاته ، أي القدرة على التأثير في الأفراد في النواحي المرغوبة وتوجيه الجماعة نحو الهدف (العدوان، عبدالعزيز 2017) .

كما تعني القيادة الفنون والمهارات التي يمكن من خلالها تفجير مواهب الافراد اذا استطعنا ان نجعلهم يضعون أهداف ذات مغزى ، يستخدمون المزيد من ابداعهم، يتعاملون بطريقه أفضل مع مشكلاتهم، يشعرون بالثقة أثناء اداء الاعمال (Ghamrawi et al, 2025)

وتعد القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك، فهي تؤثر في دافعية الأفراد وفي اتجاهاتهم ورضاهم عن العمل وهي محور رئيسي للعلاقة بين الفرد والجماعة، فالقائد عادة يمد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وفي المقابل يقوم المرؤوسين بتقبل آرائه وتقديرها وإنجاز الأعمال في أسرع وقت وأفضل صورة، وبالتالي يكتسب القائد شرعيته وسلطته من الجماعة . (على، جمال، 2007).

2-1-1-3 أهمية القيادة:

تتمثل أهمية القيادة في عدة نقاط أهمها:

- (1) كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- (2) اعتبارها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات .
- (3) تعزيز القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- (4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- (5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- (6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .

(7) تسهيل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة (Leithwood et al, D,2020).

كما تلعب القيادة دورًا محوريًا في نجاح المؤسسات التعليمية، إذ تؤثر بشكل مباشر في جودة التعليم، وتحقيق الأهداف التربوية، وبناء بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة، وفيما يلي توضيح لأهميتها:

(1) تحقيق الرؤية والأهداف:

القيادة الفعّالة تضع رؤية واضحة للمؤسسة، وتوجه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

(2) تحسين جودة التعليم والتعلم :

يقوم القادة بدعم المعلمين، وتوفير بيئة مهنية محفزة، تعمل على تحسين طرائق التدريس ورفع مستوى التحصيل الأكاديمي، ويشير الباحثون إلى أن القيادة المدرسية الجيدة، تعد ثاني أهم العوامل المؤثرة في تعلم الطلاب بعد التدريس المباشر..

(3) تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المهني:

القادة يشجعون على التعلم المستمر والتطوير المهني للمعلمين، مما ينعكس إيجابًا على مخرجات التعليم.

(4) إدارة التغيير ومواجهة التحديات:

في ظل التغيرات السريعة في البيئة التعليمية، تعد القيادة الفعّالة ضرورية لإدارة الأزمات والتحديات، مثل التحول الرقمي والتعليم عن بعد، وتشير تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أهمية الدور القيادي في التكيف مع الأزمات مثل جائحة كوفيد-19 .

(5) بناء العلاقات والروح الجماعية:

القادة الناجحون يعملون على بناء علاقات إيجابية بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، مما يعزز الثقة والتعاون داخل المجتمع المدرسي. (Fullan, M,2020)

2-1-1-4 عناصر تساهم في تحقيق النجاح في القيادة :

القيادة الفعّالة هي عملية محورية لنجاح المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها ومتطلباتها الأمر الذي يتطلب معرفة العناصر التي تساهم في تحقيق هذا النجاح حيث يجب أن يتمتع القائد بهذه العناصر للرفع من قدراته ومهاراته كما ينبغي عليه أن يتسم بعدد الخصائص التالية:-

1. المرونة، وتغير نمط القيادة بما يتلاءم مع الموقف، في ظل الالتزام بالمبادئ التربوية.

2. الاحتراس من تأثير القدرات والدوافع الشخصية والتي يمكن أن تؤثر سلباً على القيادة .

3. تجنب الانصياع للنزوات والرغبات المعوقة للقيادة من جانب أفراد الجماعة.
4. التدخل في الوقت المناسب لإيقاف التجاوزات، والحفاظ على الانضباط التنظيمي .
5. التأكد من أنه ليس بالضرورة أن يكون مجهوده وحده الذي يحقق النجاح، ولكن تقبل أفراد الجماعة والظروف المحيطة التي تحكم القرارات لها دخل أيضا في تحقيق النجاح.
6. إن إعطاء الأوامر، وإجبار أفراد الجماعة على التنفيذ ليست القيادة، ولكن القيادة هي التأثير في أفراد الجماعة.
7. تفويض السلطات أمر هام لضمان المشاركة الفعالة للتابعين.
8. التعرف على مفاتيح الحقيقة التي يمكن أن تؤثر إيجابياً على محاولات التأثير في أفراد الجماعة في أي موقف.
9. وضع وتطوير خطة متقنة في القيادة تتوافق مع تحقيق الأهداف.
10. إتاحة فرص نقل الخبرة من خلال تدريب وإعداد قادة المستقبل داخل المؤسسة (جمعة، صفوت، 2018).

5-1-1-2 أنماط القيادة:

1-5-1-1-2 القيادة الاستبدادية:

يمارس القادة الاستبداديون سلطة كبيرة في عمليات صنع القرار، ويعتمدون في كثير من الأحيان على تقييماتهم وتوجيهاتهم مع مشاركة محدودة من الأطراف الأخرى ذات الصلة، وتتميز هذه الاستراتيجية بالتسلسلات الهرمية المحددة جيداً، والالتزام الصارم بالبروتوكولات المعمول بها، والتركيز الأساسي على الفعالية والبنية التنظيمية، عندما يتبنى المعلمون أسلوب القيادة الاستبدادي فإنهم يحتفظون بمعظم السلطة ويتخذون القرارات في المقام الأول لإجبار الفريق على الامتثال، و يكره عامة الناس على نطاق واسع لأنهم يمنعون الأتباع من ممارسة المبادرة وتقييم بيئتهم والانخراط في تحسين الذات. (Goyal et al, 2023)

وعندما يتبنى معلمو المدارس أسلوب قيادة استبدادي يجد الزملاء والطلاب أنه غير سار ومخيف، مما يمنعهم من تحقيق إمكاناتهم الكاملة ومع ذلك هناك حالات يكون فيها أسلوب القيادة الاستبدادي مناسباً مثلاً عندما يكون هناك القليل من الوقت وكل المعرفة المطلوبة لحل مشكلة ويكون الموظفون مدفوعين للغاية، قد يفرض القائد التعليمي الاستبدادي قواعد وإجراءات صارمة، ويتحكم في اختيار المناهج الدراسية، ويقرر كيفية تخصيص الموارد، والتعامل مع الانضباط في بيئة المدرسة، كل ذلك دون استشارة الباقين، وقد يخلق هذا النمط جوّاً أكثر تحكماً وتنظيماً ومع ذلك قد يجعل الأمر أيضاً

أكثر صعوبة بالنسبة للأفراد المشاركين بشكل مباشر في عمليات التدريس والتعلم للتعاون وتقديم آرائهم (Clark, K.N, 2023).

2-5-1-1-2 القيادة الديمقراطية:

يتميز أسلوب القيادة الديمقراطية في مجال القيادة التعليمية المتغير بالاستمرار لأن اتخاذ القرار المشترك والعمليات التعاونية والالتزام الثابت بالتنوع يميزه، حيث ينخرط المعلمون الديمقراطيون بشكل استباقي مع الزملاء والطلاب في صنع القرار، ويضع هذا النهج الخاص أهمية على تضمين المدخلات الجماعية وتعزيز التعاون وإرساء الاتفاق. (Traver-Marti, J.A, 2023)

وفي سياق إعدادات المدرسة تهدف القيادة الديمقراطية إلى ترسيخ جو شامل يأخذ في الاعتبار مجموعة واسعة من وجهات النظر من أجل تشكيل السياسات والممارسات التعليمية، وتغرس القيادة الديمقراطية شعورًا بالطمأنينة بين المعلمين والزملاء والطلاب، وتمكنهم من الوفاء بمسؤولياتهم بشكل فعال، علاوة على ذلك فهي تعترف بالمعلمين المبتكرين وتشجعهم وتعزز التغيير الإيجابي، بالإضافة إلى ذلك فإنها تخلق سبلاً للنمو والتطور للمعلمين الذين قد يواجهون انتكاسات، مما يمكنهم من تعزيز قدراتهم المهنية. (Yalçinkaya, S, 2021)

2-5-1-1-3 القيادة الفوضوية (المتساهلة):

يتسم أسلوب القيادة المتساهل قدرًا كبيرًا من الاستقلالية وبالتالي الحد من المشاركة المباشرة وتمكين الأفراد من ممارسة صنع القرار المستقل، والحاجة إلى المزيد من الإدارة الجزئية والاعتماد على الدافع الذاتي والمبادرة الفردية يميز أسلوب القيادة هذا ، في ظل أسلوب القيادة هذا يُمنح الطلاب والزملاء الاستقلال لاستكشاف وتنفيذ منهجيات التدريس المتنوعة، وإن المرونة المتأصلة في هذا النهج لديها القدرة على تعزيز تطوير استراتيجيات تعليمية إبداعية ومخصصة تستوعب بشكل فعال مجموعة واسعة من تفضيلات وأساليب التعلم الفردية يمكن أيضًا تطبيقه على الطلاب مما يعزز الاستقلالية في مساعيهم التعليمية. (Yohannes, M.E. · Wasonga, T.A, 2023)

واستخدام هذه التقنية لديها القدرة على تعزيز مهارات التفكير النقدي وتعزيز التعلم الموجه ذاتيًا، وبالتالي ممارسة تأثير إيجابي على التحصيل الأكاديمي ، فأنماط القيادة هي صفات مميزة يظهرها القادة داخل المنظمة، وهذه الأساليب تؤثر بشكل كبير على ثقافة المنظمة، وتوجد علاقة مهمة بين أنماط القيادة والتحصيل الأكاديمي للطلاب في المدارس، وتوصلت الدراسات الى ان أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأكثر استخدامًا يليه أسلوب الفوضوية (المتساهل). (Quraishi, U. · Aziz, F, 2018)

6-1-1-2 مستويات القيادة:

1. المستوى الأول: القيادة من خلال المنصب:

1. يصل القائد إلى هذا المستوى عندما يتولى منصباً إشرافياً داخل المؤسسة فيتبعه الناس، لأنه يجب عليهم ذلك بحكم موقعة الوظيفي، وما يمنحه المنصب من امتيازات إشرافيه رسمية.
2. الدافع الأساسي للعمل معه حقوقه الرسمية، فالناس مضطرين أن يتبعوه بسبب المنصب الذي يعترضه، خوفاً من العقاب طمعاً في الثواب.
3. يعد هذا المستوى أدنى مستويات القيادة الفعلية، قد يستمر فيه أصحاب الأعمال، والمدراء لعشرات السنوات دون أن يصبحوا قادة حقيقيين، فالتحدي الأساسي له هو أن ينتقل بسرعة إلى المستوى التالي، من خلال تطبيق وتطوير المبادئ التي تعلمها عن القيادة.
4. الاستمرار في هذا المستوى لوقت طويل سيؤدي لتسرب الاتباع المتميزين، ومع الوقت سيبدأ نفوذه وتأثيره الفعلي في التناقص تدريجياً وعملياً.

2. المستوى الثاني: القيادة من خلال القبول :

1. يصل القائد إلى هذا المستوى عندما ينجح في بناء علاقات عمل إيجابية ومريحة، فيتبعه الأفراد لأنهم يرغبون في اتباعه، ويقبلونه لالمجرد المنصب الرسمي.
2. المحرك الأساسي للعمل معه علاقاته المتميزة بالفريق في هذا المستوى يتبعوه لأنهم يحبوا أن يتبعوه نتيجة الجو الأسري الممتع الذي وفرته في المؤسسة.
3. وصوله لهذا المستوى من القيادة يجعل من بيئة العمل بيئة إيجابية ممتعة ومتجددة والعاملين فيها يعملون كأسرة واحدة متكافلة متلاحمة.
4. الاستمرار في هذا المستوى لوقت طويل دون انتقال للمستوى التالي، سيؤدي لتقديس العلاقات على الإنتاجية والإنجاز، بل قد يثبط من انطلاق الأشخاص المنجزين العمليين، بسبب كثرة مراعاة المشاعر والخواطر على حساب الإنجاز.

3. المستوى الثالث: القيادة من خلال الإنتاج:

1. يصل القائد إلى هذا المستوى عندما يحقق نتائج تُشعر الفريق بالفخر، والإنجاز.
2. المحرك الأساسي للعمل معه النتائج الرائعة التي تقود الفريق لتحقيقها. إذ يتبعه الناس هنا لما فعله ويفعله من أجلهم ومن أجل المؤسسة التي يعمل بها والنتائج الواضحة التي بدأت في الظهور للعيان.
3. الوصول إلى هذه المرحلة يمنحه قوة دافعة كبيرة للانطلاق نتيجة لما تم بناءة في المرحلتين السابقتين، إضافة إلى ثقة الفريق في قراراته وتحركاته الفعالة، مع نمو قدرته على حل المشكلات ببساطة نتيجة احترام وتقدير الفريق له كشخص، وكرائد.

4. الاستمرار في هذا الوضع أكثر من اللازم يؤدي لقيادة مركزية، ولفريق “الرجل الواحد” إذ أن غيابيه قد يؤثر سلباً بطريقة عنيفة على تحقيق الرؤية، واستمرار نمو المؤسسة أيضاً سيزداد ضغط العمل عليه بطريقة مبالغه نتيجة النمو والتوسعات مع اعتماد الفريق على “قائد عظيم واحد” يمكن الوثوق به والرجوع إليه في كل كبيرة وصغيرة مما قد يؤثر أيضاً على بدء انحدار النتائج تدريجياً.

4. المستوى الرابع: القيادة من خلال تطوير الآخرين :

1. يصل القائد إلى هذا المستوى عندما يستثمر وقته وماله وتركيزه في اكتشاف وتطوير الأعضاء، وتمكين قادة جدد لا يقلون عنه تميزاً.
2. المحرك الأساسي للعمل معه تأثيره الذي يصنعه في حياة الأشخاص، ودوره في اكتشافهم لذواتهم، وانطلاق تأثيرهم إلى آفاق جديدة.
3. من يصل إلى هذه المرحلة العالية هم نخبة القادة الأكفاء، وهم ينقلون مؤسساتهم لصفوة المؤسسات، إذ يستثمر القائد كل ما له في تمكين الأشخاص، وتقويضهم، وتحفيزهم بما يؤدي لازدهار وانطلاقة غير عادية للمؤسسة، وهنا يجب على كل قائد أن يبذل ما في وسعه لكي يصل لهذه المرحلة، ويبقى فيها طويلاً.

5. المستوى الخامس: القيادة من خلال الزعامة:

1. يصل لهذا المستوى عندما يكون قد أمضى عمره في بناء، وتمكين الأفراد، و القادة الأكفاء، مع الالتزام العالي بالنزاهة الأخلاقية، والمحبة المضحية، والعطاء.
2. المحرك الأساسي للعمل معه هو احترام الناس وتقديرهم العالي لشخصه باعتباره من يكون وماذا تمثل بالنسبة لهم وقليل جدا من القادة هم من يصلوا إلى هذا المستوى .
3. القيادة على هذا المستوى الرفيع غالبا ما تطلق المنظمة بأكملها للريادة في مجالها، وتطلق تأثير متسع يتجاوز حدودها التقليدية، كما يخلق بيئة صحية جاذبة للكفاءات. (Sebastian et al,2017)

(، (القداح ، 2015) ، (Hargreaves, A., & O'Connor, M. T,2018)

2-1-1-7 تعريف المعلم القائد:

تشير القيادة لدى المعلمين إلى قدرة المعلم على تولي أدوار ومسؤوليات قيادية داخل البيئة التعليمية، بما يتجاوز دورهم التقليدي في الفصول الدراسية، للتأثير بشكل إيجابي على تعلم الطلاب والممارسات التعليمية، وجهود تحسين المدرسة، وتشمل هذه القيادة قيام المعلم بأخذ زمام المبادرة والتعاون، مع الزملاء والمساهمة بنشاط في عمليات صنع القرار التي تؤثر على التدريس والتعلم)

(Harris, A., & Jones, M ,2019)

والمعلم القائد هو المعلم الذى يمتلك قدرات وأشكالاً وأنشطة مختلفة مثل توجيه وتدريب المعلمين الآخرين، وتصميم وتنفيذ برامج التطوير المهني، والمشاركة في ممارسات تطوير المناهج والتقييم، والدعوة إلى السياسات التعليمية، والمشاركة في البحث والابتكار . (Bond,2022)

ومن خلال قيادته يلعب المعلم دوراً حيوياً في تشكيل الممارسات التعليمية، وتعزيز النمو المهني، وتحسين نتائج الطلاب، كما أنها تمكنه القيادة من المساهمة بخبراته ومعارفه وتجربته خارج الفصول الدراسية، مما يحدث تأثيراً أوسع على مدارسهم ومناطقهم ونظام التعليم ككل. (Shen et al , 2020)

وقيادة المعلم تتجاوز حدود الفصل الدراسي، مما يسمح للمعلمين بالتأثير على مجتمع المدرسة الأوسع على مستويات مختلفة، فقيادة المعلم هي وظيفة وليست منصباً محدداً، وهي تتبنى فكرة أن قيادة المعلم ليست مرتبطة بالضرورة بالألقاب الرسمية أو المناصب أو السلطة الهرمية. (Youngs, H., & Evans, L,2021)

ويتضمن أسلوب القيادة المناسب للمعلمين بالمدارس التعامل مع العمليات اليومية، مع التركيز على والتطوير والنمو على المدى الطويل، ففي ظل عالم التعليم المتغير باستمرار أصبح هناك اهتمام علمي كبير بفحص تأثير أساليب القيادة على البيئة التعليمية والإنجازات الأكاديمية، حيث يُعترف على نطاق واسع بأهمية ممارسات القيادة في المؤسسات التعليمية، باعتبارها عوامل حاسمة يمكنها إما تسهيل أو إعاقة الجهود الرامية إلى تحقيق النجاح الأكاديمي. (ppi, Eisenschmidt, Stingu, M,2023)

2-1-1-8 مواصفات القائد:

أ. الصفات الشخصية:

- الاهتمام بحسن المظهر .
- اللباقة في الحديث .
- التمتع بقدر جيد من الذكاء .
- التحلي بالشجاعة .
- التحلي بالمتابعة في العمل .
- التحلي بالمرونة (ألا يكون صلباً فيكسر أو ليناً فيعصر) .
- أن يكون قوى البنية سليم الجسم .
- أن يتحلى بالصبر .
- أن يكون واثقاً من نفسه .

- أن يتصف بالمرح والتسامح .
- أن يتحلى بالسرية في العمل .
- أن يتحلى بالنضوج العقلي .
- أن يكون لديه طموح معتدل .
- الإيمان بالعمل وتحمل المسؤولية .

ب. الصفات السلوكية:

- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .
- القدرة على حل المشكلات .
- القدرة على الاتصال بالآخرين بفعالية ووضوح .
- التحلي بالشجاعة .
- تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين .
- القدرة على مقاومة الضغوط .
- نكران الذات والعفة .
- القدرة على معاملة الآخرين وتوجيههم والتأثير فيهم .
- الحكم الصائب على الأمور .
- استخدامه التفكير العلمي كأسلوب لحل المشكلات .

ج. الصفات المعرفية والفنية:

- أن يكون قد وصل الى مستوى معقول من التعليم .
- أن يتوفر لديه قدر جيد من الثقافة العامة .
- أن يمتلك مهارات جيدة ومتنوعة في مجال عمله .
- الإلمام بالمعرفة الفنية المتخصصة .
- الإلمام بالنواحي الإدارية للعمل .
- القدرة على الابتكار والاختراع .
- الخبرة المتنوعة .

- السعي وراء أفكار ومعارف جديدة .
- الالتزام بالعموميات والأمور المهمة دون التمسك بالحرفيات الصغيرة .
- أن يكون لديه مهارات تعليمية، فالقائد الناجح لا يقف موقف الرئيس، بل المرشد والموجه.(Bush, 2015) ، (عطوي، جودت، 2001)

9-1-1-2 كيف يصبح المعلم قائداً :

يمكن ان تظهر القيادة للمعلم عندما يمتلك عدة صفات قيادية وتتمثل مايلي :

1. القدرة على التواصل:

وتعد لغة للتفاعل سواء أكانت (لفظية أو غير لفظية) فهي تنقل أفكار الفرد ومشاعره كما تؤثر في نفسية الآخرين الذين يتعايش ويتحاور معهم.

2. الدافعية للإنجاز:

وتعني الرغبة القوية عند الفرد في السعي للوصول إلى هدف معين ومن ثم تحقيق النجاح .

3. الثقة بالنفس:

وتعني الشعور بالإيجابية والقدرة على العمل وتحقيق الأهداف، وهي الإحساس الضروري لدى الشخص بالكفاءة الذاتية .

4. اتخاذ القرار:

وتعني قدرة الفرد على اتخاذ موقف إيجابي وفعال بشأن الأمور الخاصة بحياته، أو حياة الآخرين، وذلك بطريقة تكون أكثر حيادية وموضوعية، وبعيدا عن الأهواء أو الأغراض الشخصية بل بطريقة تظهر فيها قدرته على الاختيار ما بين بدائل عديدة متاحة امامه، وتراعي بها حاجات الاتباع، ويحقق من خلالها أهداف الجماعة.

5. حل الصراعات أو المشكلات:

وتعني قدرة الفرد على الفهم الواعي والصادق لمشاعر وانفعالات الآخر، وبخاصة غير السارة منها، وذلك بهدف تحديدها ومن ثم السيطرة عليها، رغبة منه في حل الصراع الذي يحدث بهدف إقامة علاقات قوية مع الآخرين، حيث تكون العلاقة قائمة على الحب والود والتفاعل الصادق، والتسامح تجاه المؤشرات، التي يمكن أن تنشأ بينه وبين الآخرين، وذلك بهدف الإمسك بالأمور قبل انفلاتها (الليثي، 2016)، (الشكره، ثلاب، 2020)

10-1-1-2 القيادة لدى معلمي التربية البدنية:

تسهم قيادة المعلم على توسيع تأثير المعلمين خارج جدران فصولهم الدراسية، مما يسمح لهم بالتأثير على مجتمع المدرسة الأوسع في نطاقات ومستويات مختلفة. وعلى الرغم من المصطلحات المختلفة أو التصنيف لوظائف قيادة المعلم غير الرسمية في الأدبيات، إلا أنها تصف جميعها المعلمين الذين يساهمون في مبادرات إصلاح المدرسة، دون مغادرة فصولهم الدراسية.

ولا يوجد تعريف واضح للقيادة لدى المعلمين، فمفهوم قيادة المعلم وظيفة وليست منصباً وعلى هذا النحو لا يُعتبر أن القيادة بالنسبة للمعلم مرتبطة بالألقاب الرسمية أو المناصب أو السلطة. (Warren, 2021)

وعلى الرغم من الاختلاف في الأدبيات في تصور القيادة للمعلم إلا أن الدراسات تتفق على فوائد القيادة للمعلم والتأثير الإيجابي الذي تخلفه على المدارس على مستوى الطلاب والمعلمين، وفي الواقع تم الإبلاغ عن العديد من المزايا لقادة المعلمين سواء داخل أو خارج حدود فصولهم الدراسية. (Friesen, S., & Brown, B, 2022)

ومن خلال أدوارهم القيادية داخل فصولهم الدراسية، يؤثر المعلمون كقادة بشكل إيجابي على نتائج تعلم الطلاب، حيث يضع استراتيجيات لفرص التعلم للطلاب ويخصصونها بناءً على احتياجاتهم من خلال الاستفادة من بيانات التقييم وأنماط التعلم والتفضيلات، فالمعلمون الذين يتصفون بالقيادة يميلون إلى بناء قدرات الطلاب وإعطائهم مبرراً للتعلم وبالتالي يساهمون في غرس الرغبة في أن يكونوا متعلمين مدى الحياة (Walters, 2022).

وتسهم قيادة المعلمين في مبادرات تحسين المدرسة من خلال تقديم الخدمات للزملاء داخل المدرسة على العديد من المستويات، وبطرائق عدة ويتم تحقيق ذلك من خلال الدور الذي يلعبه المعلمون القادة في خلق ثقافات مدرسية إيجابية من خلال العمل كقدوة للمعلمين الآخرين ودعم مبادرات التنمية المهنية القائمة على المدرسة. (Shen et al , 2020)

وتعد الثقة عنصراً أساسياً لإنشاء قيادة المعلم، فهي تدعم المعلمين في مواجهة الحواجز التي غالباً ما ترتبط بتغذيتها، حيث تعتبر الثقة حافزاً رئيسياً لتعاون المعلمين، وتعزيز الشغف بالعمل والحوار الجماعي وحل المشكلات الجماعية، والمجازفة وبناء المجتمع، والالتزام بالتحسين المستمر والنمو، وتُظهر المقارنة السريعة بين هذه العناصر والوظائف المنسوبة إلى قيادة المعلم غير الرسمية أن قيادة المعلم أقل نمواً وظهوراً في المدارس التي تفتقر إلى الثقة. (Demir, 2015).

والقيادة الموزعة وأساليب القيادة الديمقراطية شروط أساسية لتنمية القيادة لدى المعلمين، فلن تزدهر قيادة المعلم في السياقات التعليمية، التي تقتصر فيها السلطة على شخص واحد داخل النظام المدرسي، مما يؤدي إلى قلة فرص تطور قيادة المعلم. (Bush, T, 2015)

وتشكل الثقافات المدرسية السلبية أو السامة تهديدات حقيقية للقيادة لدى المعلمين، سواء من حيث التنمية أو الاستدامة، حيث تسود الثقافات المدرسية السامة، مشاعر عدم الأمان تجاه المعلمين لأسباب مختلفة، مثل القيادة غير الفعالة، والمحسوبية، وعدم المساواة، والافتقار إلى العدالة، وضعف التواصل، والسلوكيات المحرجة، والافتقار إلى التقدير، وتعمل هذه الثقافات على تثبيط إبداع المعلمين كما أنها تمنع مشاركتهم في المبادرات التي تنفذ على مستوى المدرسة. (Carpenter, D, 2015)

11-1-1-2 الادوار القيادية لدى معلمي التربية البدنية:

لم يعد التركيز على نقل المعلومات للمتعلم هو الهدف الوحيد للمعلم، بل أصبح المعلم يهتم أيضاً بتنمية المهارات الاجتماعية والنفسية والعاطفية لدى المتعلم، وتشمل هذه المهارات القدرة على التواصل والتفاعل مع الآخرين، وتكوين العلاقات، والانتماء إلى الجماعة، والتأثير في الآخرين، وإقناعهم، إضافة إلى المهارات القيادية، ويسهم الاهتمام بتطوير وتنمية هذه المهارات في تعزيز فاعلية التعلم والتفاعل، وتتمثل أهم الأدوار القيادية لمعلمي التربية البدنية فيما يلي :

- مزود للموارد.
- أخصائي تعليمي.
- أخصائي مناهج.
- داعم للفصل الدراسي.
- ميسر للتعلم.
- مرشد.
- مؤثر.
- مدرب بيانات.
- متعلم.
- وكيل تغيير.
- مستشار طلابي.
- رابط مجتمعي.
- مطور ثقافي.
- مراسل بارع.
- مدافع عن السياسات. (Youngs, H., & Evans, L, 2021)

2-1-2 المهارات القيادية:

الإنسان كائن اجتماعي لا يقوى على العيش في معزل عن الآخرين، لذا فإنه يحتاج إلى جملة من المهارات التي تمكنه من التواصل، والتفاعل معهم، وتعينه على تحقيق أهدافه بنجاح، وتكفل له حياة اجتماعية سعيدة، وبقدر ما يتقن الفرد المهارات يكون تميزه في حياته أعظم، لذلك فإن التوجهات العصرية في التعليم من أجل الحياة تعمل على تسليح المتعلم بحزمه من المهارات التي تتكامل بمنهجية علمية لتساعده على التعامل مع المواقف الحياتية المختلفة، ومواجهة التحديات اليومية بما يمكنه من حل مشكلاته الشخصية والاجتماعية، والتعامل معها بوعي وثقة.

والمهارات القيادية هي المهارات المكتسبة عن طريق الممارسة، أو الموروثة من الأسرة، ويمكن تطوير هذه المهارات وتحسينها من خلال التدريب والممارسة، كما أنها تختلف من قائد إلى آخر بحسب البيئة التي نشأ فيها القائد، والأفكار والمبادئ التي يحملها ويتأثر بها. (Richard, B et al, 2017)

وتنمي المهارات القيادية لدى الفرد من خلال القدرة على اتخاذ القرارات، والتواصل مع الآخرين، وتنظيم الذات، والوعي الذاتي، فضلاً عن تعزيز قدرة الفرد في التأثير على سلوك الأفراد الآخرين وتعزيز لديه العمل مع المجموعات وذلك من خلال المشاركة في العديد من المنظمات القيادية للشباب في الجامعة أو الأنشطة المجتمعية (Karagianni & Montgomery, 2018).

وهي قدرات وإمكانات للتأثير في الأفراد وإلزامهم بتحقيق أهدافهم، والمقدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف، وهي مجموعة من الصفات الإنسانية والخبرات التي يتمتع بها الفرد ويؤثر بها على الآخرين ولك بغية الوصول للأهداف المنشودة . (صيتي، وآخرون، 2019)

وهي مجموعة من المهارات التي يجب ان يمتلكها القائد، بحيث يكون لديه القدرة على التأثير على افكار واتجاهات الآخرين، وإنجاز العمل من خلال العمل الجماعي بحيث يؤدي كل فرد دور لتحقيق اهداف معينة وتتمثل هذه المهارات في "مهارة التواصل الإيجابي، مهارة الدافعية للإنجاز، مهارة الثقة بالنفس، مهارة اتخاذ القرار، مهارة حل المشكلات". (العزب، 2015)

وهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر من خلالها تأثيراً مباشراً على سلوك العاملين، وتحفيزهم للعمل باتجاه معين، وهي عملية رشيدة تركز على طرفين الأول هو الشخص المدير الذي يوجه ويرشد، أما الثاني فهم المرؤوسون الذين يتلقون هذا التوجيه والارشاد بغية تحقيق الأهداف.(عواد، فتحي، 2013)

2-2-1-2 أهمية المهارات القيادية:

تكمن أهمية المهارات القيادية في النقاط التالية:

- أ- تمكن القادة من تحويل الأهداف المنشودة إلى نتائج.
- ب- بدونها تصبح العناصر الإنتاجية ضعيفة الفاعلية.
- ت- تساعد القائمين على المنظمة في عملية استشراف المستقبل والتخطيط له.
- ث- بدونها يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية، التي قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على تحقيق المنظمة لأهدافها.
- ج- تمكن القادة من تحفيز الأفراد ودفعهم إلى تحقيق أهدافهم.
- ح- تسهم في تحسين مستوى الأداء من خلال إيجاد توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- خ- تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. (عاصم ، المصري، 2018)

3-2-1-2 الصفات القيادية:

القيادة في الأفراد هي السلوك الملاحظ الذي قد يشمل بعض أو كل الاوصاف التالية:

- أ- يُحِبُّ ويُحترم من قبل معظم زملائه.
- ب- تأثيره على الآخرين للعمل نحو الهدف.
- ت- يتحمل مسؤولية الجماعة .
- ث- معرفة الخطأ مع النشاط حيث يظهر للآخرين كيفية القيام بالمهام على نحو أفضل .
- ج- يسأل دائماً عن الافكار والمقترحات.
- ح- يتطلع إليه من قبل الآخرين عندما يجب ان تقرر شيء ما.
- خ- معرفة ما يريده ويساعد الآخرين على تحقيق ذلك.
- د- يدخل في الانشطة بحماس .
- ذ- يختاره الزملاء عندما تتاح لهم الفرصة. (محمد، 2014) ، (Bush, 2021)

4-2-1-2 أهمية اكتساب المهارات القيادية:

- أ- تحقيق الميزة التنافسية الرقمية: تمثل المهارات القيادية ركيزة أساسية للوصول إلى الميزة التنافسية في المؤسسة من خلال مواجهة التوجهات التقنية المعاصرة.
- ب- السرعة في معالجة المعلومات: حيث تفيد المهارات القيادية المديرين وتساعدهم على التحليل المنطقي والسليم للمواقف والأحداث بذكاء وسرعة بديهية، تجعلهم قادرين علي إصدار الأحكام
- ت- تنمية الابتكار: تلعب المهارات القيادية دوراً مهماً في تنمية الابتكار في المؤسسات، حيث تعطي مؤشراً قوياً إلي أن هذه المهارات تقوم بدور كبير في تعزيز الابتكار والتغلب على النمطية.

ث- التأثير التطويري علي العاملين وزيادة ثقتهم: ومن الفوائد التي قد يحصل عليها العاملون في المؤسسات عند امتلاك مديريهم للمهارات القيادية، تنمية الذكاء والقدرة على اكتساب الخبرات، حيث تؤدي القيادة الفعالة من قبل المدير إلي وجود إدارة سليمة للمعرفة في المدارس، مما يضمن العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة (الطاهر، رشيدة 2018).

5-2-1-2 تنمية المهارات القيادية:

استناداً إلى الدراسات مثل دراسة: (Freda et a , 2021)، (السبيعي، سلمى، 2019)، (الفاقي، 2002) التي تم إجراؤها يجب الاهتمام بتنمية مهارات القيادة لدى الأفراد من خلال:

- أ- تعزيز مهارات بناء العلاقات الإنسانية والتعامل مع الآخرين، وذلك عن طريق تشجيع الأفراد على مساعدة زملائهم في فهم ما استصعب عليهم من موضوعات ، وتقديم النصح والمشورة لهم لحل المشكلات التي تواجههم.
- ب- تحسين قدرة الأفراد على إدارة الحوار، وذلك عن طريق تدريبهم على نقد آراء زملائهم خلال الحوار بشكل موضوعي، وإنهاء الحوار في التوقيت المناسب.
- ت- تدريب الأفراد على مهارة إنشاء وتشكيل الفريق، وذلك عن طريق توزيع الأدوار والمهام بين زملائهم عند أداء مهمة بطريقة جماعية.

6-2-1-2 أهمية تنمية المهارات القيادية:

إن أهمية تنمية القيادة لدى الأفراد تتلخص في التالي :

- أ- إن القادة هم الذين يستطيعون توجيه العمل في الجماعة بحسب الأسس والقواعد المناسبة .
- ب- إن الدراسات الحديثة أكدت على ضرورة ممارسة الأفراد للقيادة وذلك بالعمل على برامج وأنشطة تدريبية تساعد على تطويرها وتعزيزها مثل، الاتصال واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وكذلك التحلي بالمبادئ الأخلاقية والقدرة على تحمل الانتقادات من الآخرين .
- ت- حاجة المجتمع الى الكشف عن القادة و ثم تنمية تلك القادات ذات الشخصية القوية والقادرة على التخطيط الجيد للمستقبل، واتخاذ القرارات، ومواجهة العقبات والتحديات التي قد تظهر بوضوح في المجتمعات .
- ث- العمل على إعداد جيل يمتلك المؤهلات والمهارات القيادية، التي تمكنه من الحفاظ على هويته وهوية أمته والنهوض بمجتمعه. (الشرقاوي، وآخرون ، 2017)

7-2-1-2 طرق تنمية المهارات القيادية :

المهارات القيادية يمكن أن يكتسبها الفرد بعدة طرق ننتلخص في التالي :

1. تشجيع العمل الجماعي:

يجب على المسؤولين تعليم مبادئ العمل الجماعي لدى الأفراد، حيث تقوم هذه المبادئ على المشاركة والتفكير المشترك واتخاذ القرارات وفق قواعد واضحة، حيث يمكن جعلهم يفهمون التسلسل الهرمي للفريق و يتعلمون احترام أدوارهم المختلفة ؛ وبناء عليه يعد القادة الجيدون أولئك الذين يكونون على مستعدون للعمل مع الآخرين .

2. تحسين مهارات الاتصال:

القيادة تكون غير ممكنة دون إتقان فن الاتصال ، حيث يعد الاستماع الى الآخرين الخطوة الاولى في بناء تواصل فعال، وعليه يحتاج الأهل إلى تعليم الأفراد الاستماع إلى وجهات نظر مختلفة قبل الرد مما يسهم في تحسين جودة التواصل .

3. التفويض :

يجب أن يتم تدريب الأفراد على تفويض السلطة، ليكونوا قادرين على إحداث التغيير ؛ لذا ينبغي إتاحة الفرصة للأفراد بأن يتخذوا القرارات بأنفسهم، التعامل مع العواقب، وتشجيعه على إيجاد الحلول بنفسه فهو كقائد سيتعين على الفرد وضع الاستراتيجيات وإيجاد الحلول أثناء التنقل، ومن خلال تمكين الفرد في سن مبكرة، فإن هذا يساعده في بناء هذه المهارة الحاسمة.

4. صقل صنع القرار:

في القيادة تتخذ قرارات حكيمة، حتى عندما تكون صعبة، حيث إن صنع القرار يعد صفة أساسية لأي قائد، ولا يتحقق ذلك بين عشية وضحاها، بل يحتاج الى تعليم الفرد هذه القيم بوعي، منذ الصغر، وتعليم الفرد كيفية الموازنة بين الإيجابيات والسلبيات والتوصل إلى نتيجة.

5. تعليم فن التخطيط:

القادة العظماء يكتفون بتنفيذ الخطط التي وضعها الآخرون، بل هم من يتولون مسؤولية إنشاء خططهم الخاصة ، فعند تحمل المسؤولية لاختياراتهم وعرض عواقب أفعالهم، ومنحهم الشجاعة لاتخاذ تلك الخيارات ومواجهة العواقب تأتي من ايمانهم بذواتهم .

6. التأكيد على التفاوض:

يحتاج الأفراد إلى تعلم مهارة الأخذ والعطاء، كما ينبغي أن يتعلموا كيفية حل الخلافات والعداوات بسلاسة دون الإضرار بالعلاقات أو بالآخرين ،من المتوقع أن يختلف الافراد مع أصدقائهم و

زملائهم، وعليه بدلاً من التدخل من المسؤولين وإصلاح الأمور في جميع الأوقات يجب السماح للفرد بحل الموقف بذاته. (الزعيبي، 2021)، (Hargreaves, & O'Connor, 2018)، (Bush, 2021)

8-2-1-2 تصنيف المهارات القيادية:

أ. **المهارات الذاتية Individualistic Skills**: وهي مهارات فطرية لدى المدير، تتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة، وتشمل هذه المهارات ما يلي: القدرات الجسمية، القدرات العقلية، المبادرة والابتكار والقدرة على الإصغاء للعاملين .

ب. **المهارات الفنية Technical Skills**: وهي مجموعة من المهارات تمكن المدير من تطوير العمل، ورفع الكفايات المعرفية والمهنية لتحقيق أهداف مؤسساتهم بكفاءة، وكذلك أداء المهام والأعمال المنوطة بهم بإتقان ودراية؛ لأنها تعد الطرائق والأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس لمعالجة المواقف التي يصادفونها .

ج. **المهارات الإنسانية Human Skills**: يقصد بها قدرة المدير علي التعامل مع الآخرين بنجاح، وتكوين فريق عمل متماسك ومتعاون من العاملين معه، وزيادة إنتاجيتهم، وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة، إضافة إلى القدرة علي تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يخدم مصالح المرؤوسين و المؤسسة ككل.

د. **المهارات الإدارية Management Skills**: تتضمن مجموعة من المعارف والخبرات المكتسبة في مجال الاختصاص، مما يساعد الأفراد علي أداء أعمالهم ببراعة وتميز، وتشمل: مهارات اتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، وإدارة التغيير، والإخفاق، وإدارة الاجتماعات، وإدارة الذات، والصراع وضغوط العمل.

هـ. **المهارات الفكرية Conceptual Skills**: وتعني قدرة المدير العقلية على اكتساب المعلومات وتحليلها وتفسيرها، واتخاذ القرارات المناسبة في مختلف الظروف والتعقيدات في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والنظر إلى المؤسسة ككل.

و. **المهارات الرقمية Technological Skills**: وهي المهارات التي يمكن من خلالها استخدام البريد الإلكتروني من خلال تبادل المعلومات والرسائل، والقدرة على نقل الملفات الإلكترونية وإرسالها وتلقيها، مع استخدام محركات البحث الإلكترونية والقدرة على تفعيل شبكات الاتصال المحلية في الإشراف والمتابعة .

ز. **المهارات التنافسية الاستشرافية Competitive Skills**: مع دخول الألفية الثالثة، يجب أن تتوافر لدى المديرين القدرة على تقديم صيغ جديدة للمستقبل تساعد على تعزيز واستخدام التكنولوجيا ووضع استراتيجيات جديدة لتنمية العاملين؛ بما يمكنهم من مواكبة الأوضاع والظروف التي يفرضها

تطور العلوم والمعارف، وحادثة التكنولوجيا المتجددة، ومن أبرزها: الكفاءة والفاعلية، الحوكمة، الدعم والمناصرة، التفرد والتميز والتدويل. (Mumford et al , 2017)

9-2-1-2 المهارات القيادية قيد البحث:

1-9-2-1-2 مهارة اتخاذ القرار:

تعد عملية صنع و اتخاذ القرار عاملا هماً في مجالات الحياة المختلفة، كما تأخذ الصدارة في الأبحاث الإدارية ، وقد انعكست هذه الأهمية على دور القادة في شتى المجالات ، لهذا لزم الالتحاق بالركب و تخصيص أبحاث في العملية التعليمية وبخاصة لدى المعلمين عامة و معلمي التربية الرياضية على وجه الخصوص .

والقرار يعنى الاختيار بين بديلين، ونحن نضع القرار على نحو نظامي في حياتنا اليومية، فالقرارات الشخصية تمثل ماذا سنتناول في العشاء؟ أو أي من هذه السبل سنسلك؟ وهل تودي الواجب المنزلي بدلاً من مشاهدة السينما؟ فوظائف القرارات تشمل كم وعدد عملية الإنتاج (Efreem G.Mallach, 2000).

واتخاذ القرار عملية معقدة تتكون من عدد من المهارات والأنشطة التي تسير وفق سلسلة معينة من الخطوات، كما أن هذه المهارات والأنشطة تتوقف على متغيرات كثيرة منها، طبيعة ومضمون القرار، وبيئة اتخاذ القرار، ومدى إدراك متخذ القرار للموقف، ودرجة فهمه للمشكلة وقدرته على التحليل والبحث عن البدائل ومدى دقته على تقييم البدائل، واختيار أنسبها ووضعها موضع التنفيذ (الفقي، عبدالعزيز، 2002).

وأهم مهارات اتخاذ القرار هي: القدرة على تحديد المشكلة تحديدا دقيقا، والتمييز بين المشكلات الأساسية والثانوية، والإلمام الكافي بجميع الحلول الممكنة للمشكلة، والقدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول الممكنة، والمهارة في عمل تقييم دقيق لكل البدائل المتاحة، والتحرر من الضغوط والالتزامات غير المقبولة. (حبيب، مجدي، 1997)

كما أن القرار الجيد يحاكي مجموعة من المهارات المركبة منها: القدرة على تفهم العوامل الأساسية للمشكلة، ودراسة ووزن المعلومات المعقدة والمتعارضة، واستخدام الدافع لتفهم الاهتمامات السياسية والنفسية والإنسانية، واستقطاب الجوانب المهمة بالماضي والحاضر، والقدرة التحليلية على ملاحظة الطبيعة الأساسية للمشكلات، ومهارة وضع خطوات نحو أهداف أقل ضررا، وعلى الرغم من أن مهارات اتخاذ القرار متعددة إلا أن هناك اتفاقاً على بعض المهارات الأساسية لاتخاذ القرار هي: تحديد وتحليل المشكلة، والبحث عن البدائل لحل المشكلة، واختيار أنسب البدائل، وتقييم البدائل المقترحة، واختيار الحل المناسب (الفقي، عبدالعزيز، 2002).

1-1-9-2-1-2 أساليب اتخاذ القرار:

هناك أساليب عديدة لاتخاذ القرار تتمثل في :

1- أساليب تقليدية، وتشمل:

1. الحكم الشخصي: ويقوم على أساس شخصية المدير وينبع من قدراته العقلية ومعارفه وميوله، وهي سمات تختلف باختلاف المجتمعات والبيئات.
2. التخمين: ويكشف عن درجة احتمال متخذ القرار في وقوع حادث ما خلال ما يتوافر من معلومات.
3. التقليد" اتباع القادة": حيث يقوم المديرون بتقليد المنظمات الكبيرة أو القادة في النشاط وبصفة خاصة فيما يختص بتحديد قنوات التوزيع للخدمات وطرق وأشكال عرضها.
4. المحاولة والخطأ "التجريب": يساعد متخذ القرار على اختيار البديل المناسب من خلال إجراء التجارب على هذا البديل وإجراء التعديلات بناء على الأخطاء التي تكشف عنها التجارب.
5. العصف الذهني: عبارة عن هجوم خاطف، وسريع على مشكلة معينة يقوم المشتركين في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة، حتى تظهر الفكرة التي تحقق الهدف أو تحل المشكلة وهذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشتركين بإثارة ذهنهم، وتطوير حلول عديدة بديلة ثم مناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أفضل الحلول.
6. أسلوب دلفي: ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد ومناقشة البدائل غائباً، في اجتماع أعضاؤه غير موجودين وجها لوجه، وتتمثل خطوات هذا الأسلوب فيما يلي:
 - أ- تحديد المشكلة ولاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.
 - ب- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.
 - ت- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على التساؤلات عن بدائل الحل.
 - ث- إرسال قائمة الأسئلة إلى الخبراء كل على حدة، طلباً لرأيهم.
 - ج- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة.
 - ح- كتابة تقرير مختصر للإجابات.
 - خ- إرسال التقرير إلى الخبراء مرة ثانية، كل على حدة طلباً لرأيهم ورد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول.
 - د- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة تقرير مختصر للإجابات، وإرسال التقرير مرة ثانية كل على حدة طلباً لرأيهم وردود أفعالهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول.
 - ذ- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي لأسلوب حل المشكلة واتخاذ القرار السليم.

2- أساليب علمية حديثة:

1. أسلوب تحليل التعادل : يقوم على تحليل العلاقة بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل بديل، مما يفرض على متخذ القرار أن يختار البديل الذي يحقق العائد أو الإيراد الأعلى، وأهم مجالات تطبيق هذا الأسلوب في الأحداث التي يصعب التكيف معها.
2. أسلوب الاحتمالات : يستخدم في مواقف وحالات عدم التأكد والمخاطرة في درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار وفي تحقيق النتائج المطلوبة.
3. أسلوب شجرة القرارات : يتوقف على تحليل نتائج القرار واحتمالاته في نهاية الشجرة إلى بدايتها حتى يصل إلى اختيار البديل المناسب في ضوء معايير أهمها النتائج المتوقعة لكل بديل.
4. أسلوب المباريات الإدارية: يعتمد على تعريض المديرين لحالات من واقع العمل، ويطلب منهم أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة الإدارية، وأن يتخذوا القرارات المناسبة في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات في إطار المنافسة (حنفي، وآخرون 1993).

2-1-9-2-1-2 عناصر القرار:

1. تحديد المشكلة وطبيعتها: وهي المهمة الأولى وتكمن في العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدتها وتجميع الحقائق حول هذه المشكلة والتي تأتي بعد تحديد المشكلة وتصنيفها.
2. توفير بدائل أي حلول بديلة: بعد تحديد المشكلة يصبح من الضروري وضع حلول بديلة للمشكلة والحلول البديلة يتوقف نوعها على عوامل أهمها، وضع الهيئة وفلسفتها، وأسلوب قيادتها واتخاذ القرار فيها وخلفية متخذي القرار واتجاهاتهم، وإمكانات الهيئة المادية والبشرية التي تساعد على البحث على المزيد من الحلول وكذلك الوقت المتاح أمام متخذ القرار.
3. توفير معيار للاختيار والموازنة والمفاضلة بين البدائل: وفيها يتم تقييم كل بديل أي تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل، وهذا يستلزم التنبؤ بالمستقبل، مع مراعاة أن معيار المفاضلة بين القرارات يخضع لتحكم متخذ القرار.
4. تحديد الظروف التي يتم في ضوءها اختيار القرار: بمعنى تحديد البيئة التي يتم اختيار القرار فيها سواء كانت داخلية أو خارجية.
5. تحديد وقياس النتائج والعائد من كل قرار: وذلك بمعنى أن العائد أو النتائج تتوقف على كل من القرارات والظروف والقرار صاحب أعلى عائد وأفضل نتائج هو الأفضل.
6. تحديد النموذج المستخدم لحساب العائد: من خلال وضع طريقة حساب النتائج والعائد الذي سيتم تطبيقه على جميع البدائل المطروحة.
7. تحديد طريقة التعليم واختيار أفضل الحلول: وذلك بتحديد المشكلة وإدراك طبيعتها وجمع المعلومات اللازمة وطريقة الاختيار من بين البدائل والتفاعل مع الآخرين للتوصل إلى القرار السليم والذي يحقق الهدف.

8. طريقة تطبيق القرار عملياً: حيث إن اتخاذ القرار لا ينتهي باختيار أفضل البدائل، بل يجب وضع القرار موضع التنفيذ من خلال تحويله إلى عمل، لذا على المدير إبلاغ الآخرين بما ينبغي عليهم فعله وتحفيزهم وترغيبهم على تنفيذه يستلزم ذلك أن يفهم القائمون بالتنفيذ المتغيرات المتوقعة حدوثها وأفضل وسيلة للترغيب هي جعل القائمون بالتنفيذ يشعرون بأن القرار هو قرارهم، ولا يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

9. طريقة مراقبة القرار والتقييم: حيث يتم متابعة تنفيذ القرار وتقييم كل مرحلة، والأهداف التي تحققت، حتى يتم تصحيح المسار إذا ما انحراف تنفيذ القرار عن الهدف المنشود.(الصحن ، آخرون،2001)

يرى الباحث أن إتخاذ القرار يعد من المهارات القيادية المهمة التي يجب أن تتوفر لدى معلمي التربية البدنية ، كما تخضع مهارة اتخاذ القرار للعديد من العوامل، أهمها القدرة على تحديد المشكلة .

2-9-2-1-2 مهارة ضبط الانفعالات:

تعد الانفعالات سمة من السمات الشخصية لدى الفرد، فهي متداخلة في جميع جوانب حياته، تجعل من حياته اليومية ممتعة ومتنوعة، وبدونها تصبح الحياة بلا معنى، وهي جزء مهم من عملية النمو الشاملة والمتكاملة، لأنها أحد الأسس التي تعمل على بناء الشخصية السوية، حيث تعمل على توجيه الفرد نحو المسار الإنمائي الصحيح بكل ما تحمله من نواح وعواطف وسلوك وانفعالات مختلفة.

والانفعالات ذات مكانة مركزية في مجال علم النفس. ويسعى علماء النفس الإكلينيكيين إلى مساعدة الأفراد على السيطرة على انفعالاتهم الضارة أو تلك التي تؤدي وظيفتها على نحو يسبب الضرر، وكثيراً ما يدرس علماء النفس الإدراكيون تأثير الانفعالات في عمليات التفكير، واتخاذ القرار لدى الأفراد في حين يدرس علماء النفس الاجتماعي ومنظرو الشخصية تأثير الانفعالات تؤثر في علاقاتنا مع الآخرين. (Freda et al , 2021)

إن المجتمع يسعى إلى تنمية وتطوير قدرات الفرد باستمرار، حتى يصبح قادراً على تحقيق النجاح، والتقدم في جميع جوانب شخصيته، ومساعدته على النمو المتكامل، مما ينعكس إيجابياً على تكيفه مع المحيط الاجتماعي، كما أن الفرد قد تعترضه في حياته العديد من الأزمات والمشكلات ذات الطابع الانفعالي، والتي تتطلب منه أن يكون متوازناً ولا يمكن أن تحقيق ذلك إلا بامتلاكه القدرة على ضبط انفعالاته، والسيطرة عليها، والتحكم بها بطريقة إيجابية، بحيث لا تفقده علاقاته بالآخرين، الأمر الذي يمكن الفرد من تحقيق التكيف النفسي الاجتماعي. (Arguedas et al, 2016)

وتعد صعوبة التعرف على الانفعالات والمشاعر، إحدى أهم الصعوبات التي تواجه الفرد في حياته اليومية، إذ تسهم قدرة الفرد على فهم وتحديد مشاعره بشكل كبير في تسهيل التواصل الاجتماعي،

وعلى النقيض من ذلك فإن افتقاده لهذه القدرة يجعله أكثر حدة في الطبع وأقل تعاطفاً مع الآخرين (محمد، شعبان، 2011).

وتشمل هذه القدرة على فهم المشاعر والانفعالات الذاتية، والانفتاح بالمشاعر نحو الآخرين، ومشاركتهم بها مما يؤدي إلى التوازن الانفعالي. (Mayer&Salvey, 1997)

2-1-2-9-2-1 أهمية ضبط الانفعالات:

1. ضبط الانفعالات يؤثر في طريقة التفكير، مما يساعد الفرد على حل المشكلات التي تواجهه.
2. الفشل في ضبط الانفعالات يؤدي إلى صعوبات في التكيف مع البيئة المحيطة.
3. ضبط الانفعالات يسهم في النجاح سواء في التعليم أو العمل.
4. الأفراد الأكثر قدرة على ضبط الانفعالات محبوبون، ومثابرون، وقادرون على التواصل، ولديهم إصرار على تحقيق الأهداف.
5. يساعد ضبط الفرد لانفعالاته على تجاوز الأزمات، والتكيف النفسي والاجتماعي والأكاديمي.
6. يساعد ضبط الانفعالات الفرد على إيجاد أساليب مناسبة للتعامل معها، والتعرف عليها، وتوظيفها بشكل مناسب، وفهم انفعالات الآخرين، وإدارتها بشكل مناسب، ومعالجتها والتحكم فيها.
7. يؤثر ضبط الانفعالات في تكيف الأفراد وتوجيه انتباههم، ومعرفة كيفية التعامل مع الأخطار، واتخاذ قرارات عقلانية، وتجنب الوقوع في المشكلات.
8. يسهم ضبط الانفعالات في تطوير الكفاءة الاجتماعية، وزيادة فرصة المساندة للمجتمع. (Lotze et al, 2010)

2-1-2-9-2-2 أنواع الانفعالات:

1/ الانفعالات الوجدانية الموجبة:

ويقصد بها الانفعالات التي تمنح الإنسان الشعور بالرضا والارتياح والسرور، ويتميز أصحاب الانفعالات الموجبة بالعديد من الصفات، منها تقدير الذات، والانفعالية الإيجابية، والتميز بالميل إلى التركيز على المفاهيم الموجبة للأفراد وللذات والعالم، كما لديهم ميل إلى اختيار مستويات عالية من المرح والثقة بالنفس والصفاء والهدوء وتنقسم الى :

- أ- **المرح:** وهو شدة السرور، والمرح يخلق مناخاً نفسياً مشحوناً بالارتياح، ومثل هذا النموذج الصحي يطلق القدرات العقلية للتعلم بسهولة ويسر، ويهيئ الطاقة العقلية للامتلاء والتمدد، بخلاف مناخ الكآبة والحزن أو التشاؤم الذي يعلم دروساً متشجعة عن الحياة، والإنسان المرح ودود وذكي، وهو منفتح على العالم والحياة، فهو يرغب بأداء دور أفضل، كما يرغب بأن يسعد الآخرين، ووسيلته في كل ذلك هي الإقلاع عن الكآبة في سلوكه النفسي، والتخلي عن فلسفة البعد الواحد في سلوكه العقلي، كما أن المرح لا يعنى الابتسام أو الضحك.

ب- **الثقة بالنفس:** وهى اعتزاز المرء بنفسه، واعتباره لذاته وقدراته بحسب الظروف المحيطة به، سواء في المكان أو الزمان، دون إفراط يؤدي إلى التعجرف أو العناد، ودون تفريط في لذاته أو خضوع غير محمود.

ت- **الانتباه:** وهو استخدام الطاقة العقلية فى عملية معرفية، أو توجيه الشعور وتركيزه في شيء معين استعداداً لملاحظته وأدائه أو التفكير فيه .

2/ الانفعالات الوجدانية السالبة:

ويقصد بها الانفعالات التي تشبع في نفس الإنسان بالكدر أو الغضب أو أي إحساس بالانقباض، واصحاب الانفعالات السالبة يتميزون بعديد الصفات، منها انخفاض تقدير الذات، والانفعالية السلبية، والتميز بالميل للتركيز على المفاهيم السلبية عن الأفراد والذات والعالم، وأيضاً الميل إلى خبرة مستويات عالية من الحزن والغضب والخوف والعدوانية ومشاعر الذنب و تنقسم الى :

أ- **العدوان:** هو نوع من السلوك أو الأفعال المصحوب بالغضب والتوتر والكرهية، وهو سلوك مشحون بالانفعالات المركبة ويمثل حالة من الدافعية لعدد من النماذج السلوكية الأخرى، ويقصد به كل سلوك يؤدي إلى إيقاع الأذى على الآخرين، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مع الاستمتاع بنتائج هذا الأذى.

ب- **الحزن:** هو ألم يلزم القلب تأسفاً على ما مضى من مواقف وأحداث .

ت- **التعب:** هو مجموعة من الأحاسيس والشعور بالصعوبة المتزايدة في الاستمرار والمتابعة، ويحدث عند مواجهة المرء عقب جولة عمل طويلة الأمد .

ث- **الخجل:** هو حالة انفعالية تمثل أحد مظاهر القلق الناتج عن الأداء أمام الآخرين.

ج- **البهجة:** هي انفعال أولي، ويمثل أحد طرفي انفعال البهجة ، والأسى، ويعبر عن هذا الانفعال بالضحك والابتسامة والشعور بالسرور، والإحساس بالثقة

ح- **الخوف:** هو من الانفعالات المهمة في حياة الإنسان، إذ يعينه على اتقاء الأخطار التي تهدده مما يساعد على الحياة والبقاء، وفائدة الخوف ليست مقصورة على وقاية الإنسان من الأخطار الدنيوية، وإنما يدفعه إلى تجنب عذاب الله في الحياة الآخرة (السليمان ،آخرون، 2005).

2-1-2-9-3 العوامل المؤثرة في ضبط الانفعالات:

توجد عوامل متعددة تؤثر في قدرة الفرد على ضبط الانفعالات منها:-

1. الخبرات الشخصية: يستطيع الفرد اكتساب الخبرة الانفعالية من الأسرة، والبيئة التي يعيش فيها، أو من خلال مشاهدته للانفعالات التي تحدث أمامه.

2. الرفاق: يؤثر الرفاق سواء كانوا في البيت أو في المدرسة أو في المجتمع بدرجة كبيرة على التطبع الاجتماعي الانفعالي للفرد.

3. البيئة الانفعالية في المدرسة والمجتمع: فالبيئة الانفعالية إذا كانت سلبية فإنها تؤثر في الكفاية الانفعالية للفرد، فمثلاً: المعلمون أو قادة المجتمع يعبرون عن الغضب والقلق، مما يجعل الطلاب يكتسبون هذه الانفعالات العدائية ويطبقونها في مواقف حياتية متنوعة. (جمال، أمال، 2018)

2-1-2-9-2-4 تنمية القدرة على ضبط الانفعالات:

الضبط الانفعالي هي قدرة الفرد على ضبط وتنظيم التعبيرات الانفعالية غير اللفظة وإخفاء انفعالاته ومشاعره تحت قناع معين بما يناسب الموقف الاجتماعي، وضبط الانفعالات تشير الى قدرة الفرد على التحكم بصورة مرنة، في سلوكه الانفعالي اللفظي وغير اللفظي خاصة في مواقف التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، وتعديله بما يتناسب مع ما يطرأ على تلك المواقف مع مستجدات لتحقيق أهداف الفرد و يمكن تنمية القدرة على ضبط الانفعالات من خلال :

أ- ضبط انفعالات الوالدين:

يمكن تنمية القدرة على ضبط الانفعالات من خلال ضبط الوالدين لانفعالاتهم عن طريق زيادة قدرة الوالدين على تنظيم انفعالاتهم، والتعرف على الدوافع العميقة لسلوكهم وكذلك لسلوك أبنائهم.

ب- الأنشطة والتمارين الرياضية:

تلعب تنمية القدرة على ضبط الانفعالات من خلال أنشطة اللعب دوراً هاماً في تنمية قدرة الأفراد على إدارة انفعالاتهم وهناك طرق مختلفة تستخدم لذلك مثل التمرينات الرياضية وهي من أكثر الاستراتيجيات فعالية في تغيير الحالات المزاجية السيئة، كما أن هناك استراتيجيات أخرى مثل سماع الموسيقى والتفاعل الاجتماعي وإدارة الذات، وهناك استراتيجيات أخرى أقل فعالية مثل مشاهدة التلفاز أو تجنب الفرد المسبب للضيق .

ج - بيئة حياة و عمل الفرد:

ينبغي أن تتضمن بيئة الفرد مشاعر أصلية من الحب والحنان والعطف والرعاية، لضمان تجنب تعرضه اضطرابات نفسية أو انفعالية أو اجتماعية، فضلاً عن الاضطرابات والأمراض الجسمية، الناتجة عن الشعور بالضعف، وعدم القيمة، والإحباط ورفض تلك الحياة الباردة المؤلمة .

ت- التنظيم الذاتي للانفعالات:

التنظيم الذاتي للانفعالات هو أحد الاستراتيجيات المهمة التي تؤثر في شدة واستمرار الخبرات الانفعالية للفرد، ويتطلب ضبط الانفعالات تنمية قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته أثناء قيامه بالسلوك

الاجتماعي، من خلال تنمية القدرة على القيام بعملية التنظيم الذاتي لانفعالاته وانفعالات الآخرين، وهذا يتطلب إدراك انفعالي جيد من الفرد للموقف الاجتماعي .

ث- إدارة الغضب من خلال الاتجاه المعرفي السلوكي:

التدريب على إدارة الغضب من خلال برامج إدارة الذات للأشخاص ، حيث يتم من خلال هذا الاتجاه السيطرة على المشكلات، وفي نفس الوقت تزداد القدرة على التحكم في الذات، من خلال برامج التدريب على إدارة الغضب والذي يشمل: التعرف على الانفعالات والمشاعر، التدريب على الاسترخاء، تعليم الذات من خلال التدريب على مهارات حل المشكلة . (Matson et al , 2006)

يرى الباحث أن ضبط الانفعالات مهارة مهمة وفي نفس الوقت تتميز بالصعوبة و لكن من الأهمية أن توجد لدى معلمي التربية البدنية .

2-1-2-3 مهارة إدارة الوقت:

الوقت هو أهم ما نملكه من الموارد ولا يمكن تخزينه، فهو من الأشياء التي يستحيل الاحتفاظ بها وكل ثانية، أو دقيقة، أو ساعة، أو يوم، يمر لا يمكن تعويضه كما أن الوقت لا يمكن شراؤه، وكل ما نملكه هو أن نتصرف فيه ونستخدمه، إما بطريقة سليمة لتحقيق أقصى فائدة أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد ويعد الوقت من المصادر النادرة، ويمثل عنصراً إجبارياً وأساسياً في العملية الإدارية .

2-1-2-3-1 مفهوم إدارة الوقت:

بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بمفهومه الشامل والمتعارف عليه حالياً في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن العشرين، وكانت أول محاولة في هذا المجال للكاتب جيمس ماكاي عام 1958، حيث ألف كتاباً عن إدارة الوقت وكان من أهم العبارات التي وردت فيه ولا تزال تردد في وقتنا الحاضر "إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك فهذا مؤشر بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم"، وهذا يعني أن الإدارة الحديثة وتنظيماتها يجب أن تتبنى مفهوم المرونة وسرعة الحركة والتجول المستمر عبر الزمن، وليس أسلوب الانتقال من حالة سكون إلى حالة سكون أخرى، فإدارة الوقت هي في جوهرها إدارة الذات بما يكفل تحقيق نتائج محدودة ضمن الوقت المتاح والمحدد، كما تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة في مقدمتها الوقت (أفندي ، 1994).

فالوقت يعد من الموارد القيمة والثمينة في أي منظمة وبالنسبة لأي فرد لذلك يمكن أن ينظر إليه على أنه سلعة غير منتهية وهو أحد الموارد التي تنفذ بسرعة وبشكل ثابت ودقيق والتي لا يمكن إعادة إنتاجها أو يعاد تغطيتها (الصرن، رعد، 2000).

والوقت هو المال ويجب أن نتعلم كيف نقتصد في الوقت قبل أن نتعلم كيف نستخدمه وأن نتعلم كيف نستخدمه وأن تغيير عاداتنا في استخدام الوقت سلوك تواجهه عدة صعوبات (بدوي ، 2001).

ويعد الوقت عنصراً مهماً في عملية التخطيط، لذلك ينبغي أن تشتمل أي خطة على جدول زمني يحدد موعد بدء التنفيذ لكل مرحلة، والوقت المحدد لإتمامها، فالوقت عنصراً أساسياً في أي عمل نقوم به وقد كان يقاس بالشهر واليوم فأصبح يقاس بالساعات والدقائق والثواني وأجزاء الثانية (ابراهيم ، 2002).

ولكي لا نقع في خسارة واقعية من الضروري أن ندير وقتنا بفعالية، وهذا يعني أن يعد الجدول مسبقاً يستخدم استخداماً اقتصادياً للوقت ،وبعض المشاريع تتسم بدرجة عالية من الواقعية والصدق، وفي جميع الأحوال تكون هذه البرامج قد خطط لها مسبقاً ومن الممكن أن تزداد الخسارة بالنسبة للمشاريع الغير اقتصادية للوقت (James et al ,1996).

2-3-9-2-1-2 مضيعات الوقت:

تكمن مضيعات الوقت في عناصر العملية الإدارية ويمكن تلخيصها فيما يلي :

1- التخطيط ويشمل:

- أ- عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط.
- ب- الإدارة بالأزمات.
- ت- تغيير الأولويات.
- ث- محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد.
- ج- تقديرات غير واقعية للوقت.

2- التنظيم ويشمل:

- أ- عدم التنظيم الشخصي (طاوله المكتب مزدحمة).
- ب- خلط المسؤوليات والسلطة.
- ت- ازدواجية الجهد.
- ث- تعدد الرؤساء.
- ج- الأعمال الورقية والروتين و القراءة الغير منظمة.
- ح- نظام سيئ للملفات.
- خ- معدات غير ملائمة أو التسهيلات المادية الغير كافية.

3- في التوجيه وتشمل:

- أ- التفويض غير الفعال .

ب- نقص الدافع واللامبالاة.

ت- نقص في التنسيق والعمل.

4- في الرقابة وتشمل:

أ- المقاطعات الهاتفية والزائرون المفاجئون.

ب- عدم القدرة على قول (لا).

ت- معلومات غير كاملة أو متأخرة.

ث- نقص الانضباط الذاتي.

ج- ترك المهام دون إنجازها.

ح- فقدان المعايير والرقابة وتقارير المتابعة.

خ- المؤثرات البشرية الملهية مثل الضجيج.

د- الرقابة الزائدة.

ذ- عدم وجود الأشخاص الذين تريدهم للنقاش.

5- في الاتصالات وتشمل :

أ- الاجتماعات.

ب- عدم وضوح الاتصالات والإرشادات.

ت- الاتصالات الكثيرة الزائدة.

ث- عدم الإنصات.

6- في صنع القرار وتشمل:

أ- التأجيل أو التردد.

ب- طلب الحصول على جميع المعلومات واتخاذ قرارات سريعة (دياب، عبدالفتاح، 199)، (الثل، وائل 2014).

2-1-2-3-9-3 تحسين مهارة إدارة الوقت:

لتحسين إدارة الوقت فإن ذلك يلزم اتباع ما يلي:

1- الالتزام: فالإدارة السيئة للوقت تشبه العادات القبيحة التي يجب على المدير أن يتخلص منها، وهذا يستدعي

تصحيح الوضع القائم تصحيحاً سليماً، بهدف الوصول إلى النتائج المرغوبة.

- (1) السجل اليومي للوقت: يساعد هذا السجل في التعرف على كيفية توظيف الوقت، إلا أن كثيراً من الأفراد لا يستخدمونه، لأنهم يعتقدون أن ذلك يحتاج إلى وقت إضافي وهم لا يملكونه، غير أن الواقع العملي يشير إلى خطأ مثل هذا الاعتقاد، فالذاكرة البشرية ليست دقيقة .
- (2) سجل ملخص للوقت: بعد الانتهاء من تسجيل الوقت اليومي يقوم بتلخيص السجل بحيث يحدد لكل نشاط مقدار ما يحتاجه من وقت بالساعة والدقيقة .
- (3) سجلات الوقت الخاصة: بالإضافة إلى السجل العادي قد نستخدم عدة سجلات خاصة ذات فائدة مثل سجل الهاتف وسجل الاجتماعات حيث تفيد في التزويد بمعلومات تفصيلية أكثر مما يزودنا بها السجل العادي . (الصرن، رعد، 2000) ، (الظاهر، نعيم، 2017)

2-1-9-3-6 الوصايا العشر لإدارة الوقت :

تتلخص الوصايا العشر لإدارة الوقت فيما يلي:

- 1- تخطيط الأنشطة سواء الخاص منها بالعمل أو بالحياة الشخصية.
 - 2- وضع الأعمال ذات الأولوية العالية، ليتم تنفيذها أولاً.
 - 3- التفاوض بصورة فعالة.
 - 4- تجميع الأنشطة المتشابهة، سواء الشخصية أو المرتبطة بالعمل.
 - 5- التعامل مع المقاطعات بصورة فعالة.
 - 6- الإجابة ب (لا) للأعمال الغير المهمة.
 - 7- التقليل من العادات غير الجيدة.
 - 8- القيام بتسجيل المواعيد والاجتماعات والتواريخ النهائية ومراجعة هذه الأمور بصفة يومية.
 - 9- القيام بتنفيذ الأعمال التي تناسب الموقع والمسؤولية.
 - 10- الموازنة بين مسؤوليات العمل والحياة الشخصية (مانج، هادوك، 2002)، (الوذياني، محمد، 2017)
- يرى الباحث أن مهارة إدارة الوقت سلاح ذو حدين، أحدهما إيجابي ويتحقق ذلك عند معرفة قيمة الوقت و التخطيط الجيد له، أما الجانب السلبي فيتمثل في مضيعات الوقت، كما يجب على معلمي التربية البدنية إدراك أهمية الوقت و طرق استثماره على الوجه الامثل.

2-1-9-4 مهارة التواصل مع الآخرين:

التواصل مع الآخرين هو عملية اتصال تتم الذي يكون بين طرفين أو عدة أطراف ، وتتخذ أشكالاً متعددة مثل الحوار والتشاور والتفاهم، ويتم من خلالها تبادل المعلومات اللفظية وغير

اللفظية، ويكون الاستماع فيه جزءاً من عملية عن التواصل، لكونه يتيح فهم وجهات نظر الأفراد التي يعرضونها. (جميات، إيمان 2018)، (الظاهر، نعيم، 2017).

ويعد التواصل مع الآخرين صورة من صور التفاعل الاجتماعي القائم على العلاقات بين الأفراد، والمبني على واجبات وحقوق متبادلة، وله دور كبير في تلبية احتياجات الأفراد الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والعاطفية (بكار، عبد الكريم، 2009).

2-1-2-1-4 أهمية التواصل مع الآخرين:

يتضح أهمية التواصل مع الآخرين من خلال:

- أ- يعد التواصل مع الآخرين هو أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على صحة الفرد و سعادته ، فالتواصل الجيد بين الأفراد يساعد على تعزيز العلاقات وتقريب المسافات بينهم، وتحسين الثقة المتبادلة وعلى الجانب الآخر، إذا كان التواصل غير فعال أو غير واضح، فقد يؤدي ذلك إلى تفاقم المشاكل .
- ب- التواصل مع الآخرين يمثل عنصراً أساسياً في بناء علاقات جيدة بين الأفراد، إذ وتحتاج الجماعات إلى التواصل الفعال لترسيخ الثقة بين أعضائها وتقريب المسافات بينهم، والتواصل الجيد يساعد على تعزيز العلاقات وتحسين التفاعل والتعبير عن المشاعر والأفكار والاحتياجات، ويجعل الأفراد يشعرون بالاستماع والتقدير.
- ت- يساعد التواصل الجيد في تعزيز العلاقة بين الأفراد، ويسهم في التعلم من أفراد الجماعة ، ويمكن الكبار من فهم احتياجات الأطفال ومساعدتهم في التطور العاطفي والاجتماعي.
- ث- يسهم التواصل الجيد في تحسين الصحة النفسية والعاطفية، فعندما يتحدث الأفراد مع بعضهم البعض، فإنهم يشعرون بالاستماع والتقدير، ويستطيعون التعبير عن مشاكلهم ومخاوفهم، مما يؤدي إلى تحسين حالتهم النفسية والعاطفية، ويجعلهم يشعرون بالراحة والأمان (Cartledge, G. & Milburn, J. A., 2009).

2-1-2-2 مكونات مهارة التواصل مع الآخرين :

تتكون مهارة التواصل مع الآخرين من عدة مكونات رئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي :

أ- التواصل الفعال:

التواصل الفعال هو قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره ومشاعره بوضوح، واستيعاب ما يتم قوله من قبل الآخرين، يشمل ذلك القدرة على الاستماع الفعال، وفهم الرسائل غير المباشرة، واستخدام لغة الجسد المناسبة، ويسهم التواصل الفعال في بناء الثقة والتفاهم بين الأفراد، ويعزز جودة العلاقات الاجتماعية.

ب- التعاطف:

التعاطف هو القدرة على فهم مشاعر الآخرين ومشاركتهم، ومساندتهم في الظروف الصعبة، ويتضمن التعاطف أن يكون حساساً لمشاعر الآخرين، يتصرف بلطف وتفهم تجاههم، كما يساعد التعاطف في بناء علاقات قوية ومتينة، ويعزز التفاهم والتعاون بين الأفراد.

ت- حل المشكلات:

مهارة حل المشكلات تتطلب القدرة على تحليل المشكلات المختلفة، والبحث عن حلول فعالة ومبتكرة، ويجب أن يكون الفرد قادراً على التفكير النقدي، واستخدام المنطق والابتكار في مواجهة التحديات، كما تعد إدارة الصراعات والمفاوضة جوانب مهمة ضمن مهارة حل المشكلات الاجتماعية.

ث- التحكم في العاطفة:

تتعلق هذه المهارة بالقدرة على التحكم في العواطف الشخصية، والتعبير عنها بشكل صحي ومناسب، يجب أن يكون الفرد قادراً على إدارة الغضب والقلق والإجهاد والتعبير عنها بطرق تسهم في حل المشكلات بدلاً من تفاقمها، والتحكم في العاطفة يساعد أيضاً على بناء علاقات صحية ومستدامة ويعزز الاستقرار النفسي.

ج- التعاون والعمل الجماعي:

التعاون والعمل الجماعي يتضمن القدرة على التعاون مع الآخرين والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم في تحقيق أهداف مشتركة، و يتطلب ذلك القدرة على الاستماع للآخرين وتقدير وجهات نظرهم والتواصل بشكل فعال مع فريق العمل، و التعاون الجيد يسهم في تعزيز الكفاءة وتحقيق النجاح في الأعمال الجماعية.

هـ- القدرة على التعامل مع التنوع:

في عالم متنوع ومتعدد الثقافات، يصبح التعامل مع التنوع أمراً مهماً، و يتضمن ذلك القدرة على احترام وتقدير الاختلافات الثقافية والدينية والاجتماعية والعرقية، ويتطلب ذلك تعلم القدرة على التواصل بشكل فعال مع الأشخاص الذين يختلفون عنا، والاستفادة من تلك الاختلافات لتعزيز التعاون والابتكار.

ح- القيادة والتأثير:

القيادة والتأثير هما مكونان رئيسيان في التواصل مع الآخرين، حيث يتعلق الأمر بالقدرة على تحفيز الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، القادة الفعالون يتمتعون بالقدرة على إلهام الآخرين وتحفيزهم، واتخاذ قرارات صائبة، والتفكير الاستراتيجي، و يتطلب أيضاً القدرة على التواصل الفعال وبناء علاقات ثقة مع الفريق (فرج، شوقي، 2003) .

2-1-2-3-4 أبعاد مهارة التواصل مع الآخرين :

أ- التعبير الانفعالي Expressivity Emotional:

هي المهارة المرتبطة بمهارة الإرسال غير اللفظي الصادر عن الفرد، خلال إرساله الرسائل الانفعالية، التلقائية وتكشف بوضوح عما يشعر به، وما مدى تحكمه في مهارته الاجتماعية، وما مدى مستوى تلك المهارات فذو المهارة العالية في التعبير الانفعالي يمتلكون القدرة على جذب الآخرين والتأثير فيهم، وإثارة مشاعرهم؛ أما أصحاب القدرة المنخفضة في التعبير الانفعالي قد يصبح لديهم سوء الفهم بين أطراف التفاعل الاجتماعي، وضعف الصلات الاجتماعية والروابط الوجدانية، وربما إلى قطع الاتصال معهم.

ب- الحساسية الانفعالية Emotional Sensitivity:

تختص الحساسية الانفعالية بقدرة الفرد على استقبال انفعالات الآخرين، وقراءة وتفسير رسائلهم الانفعالية غير اللفظية، وذو الحساسية الانفعالية العالية لديهم حساسية للرسائل الانفعالية الصادرة من الآخرين وتفسيرها والعكس صحيح لأصحاب الانفعالية المنخفضة.

ج - الضبط الانفعالي Emotional Control :

وهو القدرة على ضبط وتنظيم التعبيرات غير اللفظية والانفعالية وعلى إخفاء الملامح الحقيقية للانفعالات والتحكم فيما يشعر به الفرد من انفعالات، ومن لديهم قدرة عالية في ذلك يجيدون ضبط التعبير الظاهري للانفعالات.

د- التعبير الاجتماعي Expressivity Social:

وهو قدرة الفرد وخبرته الواسعة والمؤثرة خلال عملية تواصله في المواقف الاجتماعية والتي تعتمد على مهارة التعبير اللفظي المقنعة والتي تؤثر بالآخرين، وتعمل على جذبهم ولفت أنظارهم عند التحدث في المواقف الاجتماعية.

ت- الحساسية الاجتماعية Social Sensitivity:

ويراد بها قدرة الفرد على الإنصات والاستقبال والتلقي أثناء تواصله مع الآخرين، كما تركز على إمتلاك الفرد الحساسية والذكاء الاجتماعي والوعي بالقواعد والأنماط الخاصة بأشكال التفاعل الاجتماعي والفهم الكامل لأداب السلوك الاجتماعي، والقدرة على الاهتمام بالسلوك بطريقة لائقة في المواقف الاجتماعية.

ث- الضبط الاجتماعي Social Control :

ويعد ضرورة من ضروريات الحياة الاجتماعية أو العملية، ويهدف إلى تنظيم عملية الاتصال والتفاعل الاجتماعي، ويتميز بالقدرة على القيام بأدوار اجتماعية متنوعة بكل ثقة بالنفس في المواقف الاجتماعية، وتكييف السلوك الشخصي ليكون ملائماً في أي موقف اجتماعي معين.

ج- المراوغة Shuffle:

تشير المراوغة إلى الرغبة أو الميل لمراوغة الآخرين والتلاعب بجوانب الموقف الاجتماعي، بهدف الحصول على نتائج مقبولة للفرد (Kottferova et al , 2009)، (الطحان، حسين، 2020).

2-1-2-4-4 عناصر مهارة التواصل مع الآخرين:

أ- المرسل أو المصدر: وهو الشخص الذي يرسل المعلومة إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، كما قد يكون المرسل عبارة عن شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، أو قد يكون مؤسسة أو شركة، كما قد يشترك أكثر من شخص في إرسال الرسالة بطريقته الخاصة على الرغم من قيام شخص واحد ظاهر بإرسالها بشكل مباشر.

ب- الرسالة: هي عبارة عن المعلومة التي يرسلها المرسل إلى المستقبل، وقد تكون هذه الرسالة منطوقة أو مكتوبة، والهدف الرئيسي من عملية الاتصال هو إرسال هذه المعلومات إلى المستقبل بالشكل الصحيح للمحافظة على المحتوى.

ت- المستقبل: وهو الشخص المعني بالرسالة التي أرسلها المرسل، وقد يكون المستقبل عبارة عن شخص واحد أو عدة أشخاص، أو قد يكون مؤسسة أو شركة.

ث- الوسيلة أو القناة: وهي الطريقة التي يتم من خلال إيصال رسالة المرسل إلى المستقبل، وتختلف هذه الوسيلة بحسب طبيعة الرسالة، فقد تكون وسيلة ميكانيكية أو طبيعية.

ج- ردة الفعل: وهو الموقف الذي يخرج من المستقبل إلى المرسل على خلفية محتوى الرسالة، وتختلف ردة الفعل هذه بحسب طبيعة الشخص، ومدى اهتمامه بالرسالة التي وصلتته، كما أن المرسل يعتمد على ردة الفعل هذه، لإطلاق النتائج على هذه الرسالة ومحاولة التغيير فيها تبعاً لحاجة المستقبل.

ح- التأثير: تختلف طريقة تأثير الرسالة على المستقبل من شخص لآخر، بحسب المحتوى الذي أ من الرسالة أستقبله، وبحسب الظروف المحيطة به، ومدى فهمه لها، ومدى اهتمامه فقد تكون ردة فعل البعض قويةً وانفعاليةً سواء بشكل إيجابي أو سلبي، أو قد يكون غير مهتم فلا تظهر عليه أي علامات تأثر، كما قد يكون التأثير بطيئاً ويستمر لفترة طويلة، أو قد يكون قصيراً وينتهي خلال مدة زمنية قصيرة (Brigitte, 2016)، (الجوهري، محمد، 2007).

يرى الباحث أن مهارة التواصل مع الآخرين تتميز بالصعوبة، وذلك لطبيعة العمل البشري التي تختلف من وقت لآخر و تخضع للعديد من المهارات بل و العلوم كعلم النفس و علم الاجتماع .

5-9-2-1-2 مهارة حل المشكلات:

حل المشكلات عملية يمكن تعلمها وإجادتها بالممارسة والتدريب، مما يتطلب أن يتمتع الشخص القادر على حل المشكلات بجملة من الخصائص منها الاتجاهات الإيجابية نحو المواقف الصعبة، والثقة الكبيرة بإمكانية التغلب عليها، إضافة إلى التأمل وتجنب التخمين والسير في معالجة المشكلة خطوة خطوة، والاجادة في اختيار الاستراتيجية المناسبة، والقدرة على فهم الموقف والاحاطة به، ومن هنا فإن حل المشكلة يتطلب فرداً لا يقتصر دوره في الموقف المشكل على مجرد تجميع المعلومات المتاحة فقط، بل يقوم على المعالجة والتعديل، وتحويل المعلومات، وإعادة صياغتها وتكوين بنية توصله بشكل وبآخر إلى الحل وسلوك المشكلة يتطلب أيضاً اكتشاف واسترجاع كلا من المعرفة الواقعية أو الحقيقية والمعرفة الاجرائية من الذاكرة طويلة المدى (جروان، فتحي، 2002) .

إن مهارة حل المشكلات تنطوي على عمليات معرفية داخلية تحدث لدى الأفراد، فهي ليست مجرد تكوين ارتباط بين السلوك والموقف، وإنما هي نتاج للعمليات المعرفية كالإدراك، والمعالجة التي يجربها الفرد على ذلك الموقف، ويرى "جانبيه" أن حل المشكلات من العمليات العقلية العليا التي تتضمن تحليل وتركيب واستدعاء، وهي بمثابة متطلبات أساسية لحدوث هذا النوع من التعلم لدى الأفراد، وتتمثل في المعرفة بالمبادئ والمفاهيم والقدرة على التمييز والتعميم (الزغول، عماد، 2012).

ومهارات حل المشكلات (Problem Solving Skill) هي نشاط معرفي يسير في خطوات معرفية ذهنية مرتبة، ومنظمة في ذهن الفرد، ويستطيع أن يسير فيها بسرعة آلية طالما تمت السيطرة على عناصرها وخطواتها، بهدف الوصول إلى حالة الاتزان المعرفي، وتزويد الفرد بالمهارات الأدائية الموجودة لمواجهة الضغوط (أبوجمة، نهى، 2015)

وهي تكوين فرضي يعكس مقدار القوة العقلية التي يمتلكها الفرد من خلال الجهود المتعمدة والمستمرة لفهم الموقف المُشكل، ومعالجته، في إطار سلسلة من الأنشطة العقلية والمعرفية القائمة على الخبرات المعرفية البسيطة الكائنة في البناء المعرفي، بما يُمكنه من إعادة تنظيم المشكلة ووضع خطة يتم تنفيذها وصولاً للحل. (الصعوب، 2018)

فمهارة حل المشكلة تعد ناتجاً متوقعاً ومنطقياً لتعلم المفاهيم والمبادئ وتعلم عمليات متتابعة تعتمد على المخزون اللازم من المعارف والمهارات، والتي تعتبر متطلبات مسبقة لتعلم ما هو أكثر تعقيداً وصعوبة (غانم ، 2004)

وهي عملية تتضمن الاستبصار والمعالجة الذهنية، كما تتطلب جهداً ذهنياً نشطاً وهادفاً
يترتب عليه حل المشكلة التي تشغل بال الفرد. (Hutcheson, & Tieso, C. L, 2014)

1-2-1-5-9-2 أنواع المشكلات:

- أ- حسب الوحدة الإنسانية التي تعاني من المشكلة (فردية – جماعية) .
- ب- حسب مجال المشكلة (اجتماعية- اقتصادية – صحية) .
- ت- حسب درجة استمراريتها (مشكلات دائمة – أو طارئة).
- ث- حسب المستوى الذي ظهرت عليه المشكلة.
- ج- حسب مرحلة النمو لدى الإنسان. (طفولة – مراهقة – شيخوخة) .
- ح- حسب درجة تعقيد المشكلة.
- خ- حسب الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة. (أبوالنصر، مدحت، 2017)

1-2-1-5-9-2 خطوات حل المشكلات:

- أ- الشعور بالمشكلة: إنَّ الشعور بالمشكلة غاية في الأهمية، فهو يبدأ عندما يقوم المعلم بتوجيه بعض الأسئلة التي تحتوي على علامات استفهام، وعلى الأسئلة الموجهة أن تكون مناسبة للمتعلم لكي لا يشعر بالإحباط والفشل.
- ب- تحديد المشكلة: يتم تحديد المشكلة نتيجة شعور المتعلم بوجود شيء ما بحاجة إلى والبحث، ، ويأتي تحديد المشكلة شكل سؤال، مثل: ما أسباب الهجرة من الريف إلى المدينة ؟ .
- ت- جمع البيانات والمعلومات من قبل المتعلمين: وهنا يقوم المعلم بإرشاد المتعلمين إلى المصادر والكتب التي تتضمن جميع الجوانب المحيطة بالمشكلة، كما يقوم المعلم بإبداء رأيه في جميع المعلومات التي قام المتعلمون بالبحث بها.
- ث- التوصل إلى فرضيات تتصل بحلول المشكلة: بعد فهم المتعلمين للمشكلة وجمع المعلومات المناسبة لها، تصاغ الفرضيات لدراسة حقائقها والحكم على مدى ملاءمتها كحل للمشكلة المطروحة.
- ج- اختبار مدى صحة الحلول والفرضيات: في ضوء النتائج السابقة واختبار صحة الفرضيات يمكن الوصول إلى الحل المناسب للمشكلة المطروحة كما يمكن اعتبار الحلول المرفوضة خبرة وثقافة علمية للمتعلمين. (حسن، كمال، 2014)

1-2-1-5-9-3 أساليب حل المشكلات :

من خلال مراجعة الباحث لأبحاث العديد من العلماء والباحثين في مجال حل المشكلات،
من وجهة النظر المعرفية تبين أن هناك ثلاثة أساليب لحلها هي :

أ- الاستدلال (Reasoning) :

هو قدرة عقلية منطقية ينتقل فيها الشخص من المقدمات إلى النتائج دون الحاجة إلى التجربة المباشرة ويثار الاستدلال بمواقف سلوكية متباينة ، تستهدف اتخاذ قرار لحل مشكلة ما .

ب- الاستراتيجيات (Strategies) :

هي طريقة تفكير يستخدمها الفرد لاتخاذ عدد من القرارات المترابطة ، وتعد إحدى طرائق حل المشكلات التي تطبق المبادئ العامة في سياق معين بغرض التوصل الى حلول.

ت- توليد الافكار (Generation of Ideas) :

لا يقتصر استخدام اسلوب توليد الافكار لحل المشكلات فحسب ، بل انه يعد احد الطرق لتشجيع وتنمية التفكير الابتكاري (Creatide thinking) لدى الأفراد ، وذلك لكسر الحواجز التي تعيق توليد الافكار لديهم . (Zhang, L.F. & Sternberg, R.J, 2001)

كما توصلت مجموعة من الدراسات إلى أن أساليب حل المشكلات تتضمن هي:

1- **الاسلوب العقلاني:** يسمى أيضاً بأسلوب التفكير، أو الأسلوب المنطقي لحل المشكلات، ويميل الأشخاص الذين يستخدمون هذا الأسلوب في حل المشكلات إلى استخدام المنطق والاستقصاء لحل المشكلة. ويُتوقع منهم أيضاً أن يكونوا جديرين بالموضوعية والحياد، وأن يبتعدوا عن الأهواء الشخصية في اتخاذ القرارات .

2- **الأسلوب العاطفي:** يُفترض منذ فترة طويلة أن الحالة المزاجية والعواطف تتداخل في عملية حل المشكلات، ولا يتضمن مصطلح "عاطفة " المشاعر فقط، بل أيضاً الأحاسيس الجسدية والتجارب المعرفية (على سبيل المثال ، الإدراك)، التي قد تؤثر أيضاً على حل المشكلات.

3- **الأسلوب الابتكاري:** وغالباً ما يوصف الأسلوب الابتكاري لحل المشكلات على أنه عملية متباينة نبدأ فيها من نقطة واحدة أو بسؤال واحد، ولكن نوسع بحثنا في العديد من الاتجاهات المختلفة، مما ينتج مجموعة متنوعة من الاحتمالات الجديدة

4- **أسلوب الدعم الاجتماعي:** ويشمل الدعم الاجتماعي كافة أشكال المساندة كالدعم العاطفي، والانتماء إلى مجتمع اجتماعي، والتقدير، والمساعدة العملية، والمعلومات والإرشاد.

5- **أسلوب التدوين التفاعلي:** ويعرف هذا النوع من التدوين (تدوين رد الفعل)، ونجد هذا النوع من التدوين في الشخص الذين قضى حياته بعيداً عن الدين ، وفجأة نتيجة تعرض هذا الشخص لموقف معين أو حادث معين نجده قد تغير من النقيض الى النقيض فيبدأ في الالتزام بالكثير من مظاهر الدين ولكن مع هذا يبقى تدينه سطحيًا تنقصه الجوانب المعرفية والروحية العميقة .

6- **أسلوب الإهمال:** يتصف هذا الأسلوب بإنكار الفرد للمشكلة ومصادر القلق عن طريق التجاهل والانشغال بأمور أخرى، وكأن المشكلة لم تحدث على الإطلاق. (Drageset, 2021)

2-1-2-9-5-4 خصائص أسلوب حل المشكلات:

وضح العديد من المتخصصين الخصائص التالية:

- أ- وجود سؤال أو مشكلة تواجه المتعلم بحيث يتناول مواقف حياتية حقيقية لا تناسبها الإجابات البسيطة، وتتطلب حلولاً أو بدائل متعددة ومتنوعة .
- ب- لها محور متعدد التخصصات بحيث أن المشكلة الفعلية قيد البحث يتم إختيارها، إلا أن حلها يتطلب من التلاميذ الاندماج في الكثير من المواد الدراسية والموضوعات فمشكلة التلوث مثلاً تتغلغل في الكثير من المواد الدراسية الأكاديمية والتطبيقية مثل: البيولوجية والاقتصاد...إلخ.
- ت- تناول بحث أصلي أو حقيقي بحيث يقتضي هذا النوع، أن يتواصل التلاميذ ويقوموا ببحوث أصلية للبحث عن حلول واقعية للمشكلات، وينبغي أن يحلوا المشكلة ويحددها ويقوموا بتنبؤات وجمع معلومات وتحليلها والوصول إلى النتائج.
- ث- التضافر، حيث إن هذا النوع يتسم بأن يعمل التلميذ الواحد مع الآخرين، وفي معظم الحالات يتم ذلك في أزواج أو جماعات صغيرة، ويوفر هذا الإنتاج في المهام المرتبة ويحسن فرص المشاركة في البحث والاستقصاء، والحوار لتنمية التفكير والمهارات الاجتماعية. (Harrison, M, 2011)

2-1-2-9-5-5 تنمية القدرة على حل المشكلات :

- قدرة الفرد على اكتساب مهارة حل المشكلات تتطور كلما استمر في التعلم، فهو يكتسب المعرفة والخبرة التي تجعل إمكانية حل المشكلات لديه أكثر سهولة وفاعلية، ويمكن تنمية هذه القدرة وتحسينها لدى الأفراد عن طريق الخطوات التالية:
- أ- دقة فهم العلاقات والحقائق المرتبطة بالمشكلة.
 - ب- العمل على تجزئة المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأساسية أو الأولية، وحل كل جزء منها على حده.
 - ت- الاختيار المناسب والاستخدام الفعال لاستراتيجيات حل المشكلات بحسب نوع وطبيعة المشكلة.
 - ث- توافر قاعدة معرفية جيدة تتمثل في الخبرات السابقة في حل المشكلات.
 - ج- المثابرة والمحاولة بشكل مستمر دون توقف للتغلب على المشكلات الصعبة والوصول إلى الحل الصحيح.
 - ح- القدرة على اكتشاف المشكلات في الأشياء، وتحري المعلومات الناقصة وجوانب النقص فيها، وتوقع ما يمكن حدوثه عند ممارستها. (Sullivan, & Guerra, 2007)

2-1-2-9-6 خصائص الشخص القادر على حل المشكلات:

- أ- قناعته وثقته بأن المشكلات يمكن التغلب عليها.
- ب- الحرص على الدقة وفهم الحقائق والعلاقات التي تنطوي عليها المشكلة والإبداع.

ت- يعمل على تجزئة المشكلة وتحليلها إلى مشكلات أصغر، ثم يبدأ الحل من المشكلة الأكثر وضوحاً.
ث- يحرص على التأمل، ويتجنب التخمين، ويسير في معالجة المشكلة خطوة بخطوة من البداية إلى النهاية.

- ج- أقل ميلاً للمسلمات فهم يبحثون عن الكيفيات والأسباب "كيف ولماذا".
- ح- القدرة على العمل بشكل مستقل مع التركيز لفترات زمنية طويلة.
- خ- إظهار رغبة قوية في دخول المواقف المعقدة، بهدف النجاح في حلها.
- د- معالجة المشكلات بطريقة منظمه تنظيماً جيداً وموجهه نحو الهدف بأسلوب فعال.
- ذ- قوة ملاحظة، حيث يركز على التفاصيل المهمة.
- ر- الاستمتاع متعه عند القيام بالأنشطة العقلية الإبداعية.
- ز- الصبر والقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء بسرعة.
- س- الطلاقة في التفكير والقدرة على إصدار عدد كبير من الاحتمالات والنتائج والأفكار المرتبة.
- ش- تكون اهتماماتهم انتقالية بشكل واسع ومركزة بشكل كبير.
- ص- يتميز بالحيوية والنشاط والحركة والفاعلية بأشكال عديدة.
- ض- يتمتع بقاعدة معرفية قوية في مجال التخصص.
- ط- لديه معرفة واسعة باستراتيجيات حل المشكلات العامة والخاصة، والإجادة في اختيار المناسب منها، واستخدامها بما يتوافق ومتطلبات المشكلة (جروان، 1999).

ويرى الباحث أن مهارة حل المشكلات من المهارات القيادية المهمة التي يجب أن تتوفر لدى معلمي التربية البدنية، فقد لا يمر يوم على الإنسان دون أن يواجه مشكلات، ويمكن الاختلاف في مدى القدرة على حلها .

2-2 الدراسات السابقة:

سوف يتناول الباحث الدراسات السابقة في مجال القيادة وسيقوم بتصنيفها إلى دراسات عربية و دراسات أجنبية، وبعد ذلك سيتناول مدى الاستفادة من هذه الدراسات في إجراءات الدراسة.

1-2-2 الدراسات العربية:

1. دراسة بلوشي ، جيهان، (2024):

- **موضوع الدراسة:** تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي مدخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين .
- **أهداف الدراسة:** التعرف على وضع تصور لتطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي كمدخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين .
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي .
- **عينة الدراسة:** أجريت الدراسة على (118) مفردة .
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج وجود عدد من المعوقات لدى مديري المدارس الثانوية التي تضعف عملية تطوير المهارات القيادية ، وقد اتفق أفراد العينة على أهمية تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي كونها تسهم في زيادة جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة الجهراء في الكويت .

2. دراسة عطوة، نجوى، (2024):

- **موضوع الدراسة:** الثقافة الالكترونية كمتغير في التخطيط لتنمية المهارات القيادية في الجامعات المصرية .
- **أهداف الدراسة:** تحديد العلاقة بين متغيري الثقافة الإلكترونية والتخطيط لتنمية المهارات القيادية في الجامعات المصرية .
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي .
- **عينة الدراسة:** أجريت الدراسة على (286) فرداً .
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج أن المهارات القيادية الواجب توافرها لدى العاملين بجامعة أسيوط جاء الترتيب الأول مهارات التخطيط والتنظيم، تليها ومهارة المرونة في أداء العمل وتليها مهارات التواصل، والتعلم المستمر يليها مهارة إدارة الأزمات والمخاطر وأخير المهارة في التحليل والتفكير النقدي.

3. دراسة دسوقي (2023):

- **موضوع الدراسة:** فاعلية برنامج تدريبي قائم على نظرية الذكاء الناجح لتنمية المهارات القيادية ومهارات الحكمة لدى طلاب كلية التربية.

- **أهداف الدراسة:** التحقق من فاعلية برنامج تدريبي قائم على نظرية الذكاء الناجح في تنمية المهارات القيادية، ومهارات الحكمة لدى طلاب كلية التربية.
- **منهج الدراسة:** المنهج التجريبي .
- **عينة الدراسة:** أجريت الدراسة على (60) طالباً وطالبة من طلاب الفرقة الثانية شعبة لغة إنجليزية أساسية بكلية التربية جامعة حلوان.
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية والضابطة في القياس البعدي المقياس المهارات القيادية الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية) لصالح المجموعة التجريبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية والضابطة في القياس البعدي المقياس مهارات الحكمة (الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لصالح المجموعة التجريبية.

4. دراسة العدوان، تغريد، (2023):

- **موضوع الدراسة:** تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي .
- **أهداف الدراسة:** تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي .
- **منهج الدراسة :** المنهج الوصفي .
- **عينة الدراسة:** أجريت الدراسة على (214) من مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم .
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج أن الإدارة الناجحة وراء نجاح المدرسة في أدائها، لذلك ينبغي أن يأخذ المدير بزمام المبادرة، و أن يمتلك المهارات القيادية لتحديد ما يمكن أن تكون عليه مدرسته في المستقبل .

5. دراسة الشمري، الحبيب، الحربي (2023):

- **موضوع الدراسة:** دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن .
- **أهداف الدراسة:** التعرف على دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن .
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي .
- **عينة الدراسة:** أجريت الدراسة على (70) مديرة .
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج أن برامج التدريب الإداري تساهم في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، والفنية) لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة .

6. دراسة عبداللطيف، محمود، (2022):

- **موضوع الدراسة:** تصور مقترح لتنمية المهارات القيادية للمعلم على ضوء مدخل الإصلاح المدرسي .
- **أهداف الدراسة:** عرض رؤية لتنمية المهارات القيادية للمعلم على ضوء مدخل الإصلاح المدرسي وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للمهارات القيادية للمعلم وعرض مفهومه، وسماته، وأدواره وأنماطه، والتعرف على أهم مبررات الحاجة إلى تنمية تلك المهارات.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي .
- **عينة الدراسة:** أجريت الدراسة على (315) فرد .
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج ضعف قدرة المعلم على امتلاك أفكار إبداعية في مجال عمله، محدودة قدرة المعلم على ضبط النفس في بعض المواقف المختلفة، قلة الاهتمام بتشجيع المعلمين على المشاركة في حل المشكلات والتصدي لها، والعمل على توفير الدعم النفس لهم، ضعف المشاركة في مقابلة أولياء أمور التلاميذ والإجابة عن استفساراتهم .

7. دراسة الشابوري، مروة (2022):

- **موضوع الدراسة:** تطوير الأدوار القيادية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية في ضوء متطلبات العصر الرقمي .
- **أهداف الدراسة:** تقديم تصور مقترح لتطوير الأدوار القيادية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية في ضوء متطلبات العصر الرقمي .
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي .
- **عينة الدراسة:** أجريت الدراسة على (416) فرد .
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج أن درجة التوافر للأدوار القيادية للمعلم بدرجة متوسطة، وكانت أدواره خارج الفصل مع زملائه والإدارة المدرسية والبيئة المحيطة في الترتيب الأول يليها ”أدوار المعلم تجاه المادة التعليمية” وأخيراً أدواره مع طلابه، و جاءت أهمية متطلبات قيام المعلمين بأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات العصر الرقمي بدرجة كبيرة.

2-2-2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Shao et al (2025):

- **موضوع الدراسة:** أساسيات تنمية القيادة: دراسة تجريبية عشوائية لتقييم تنفيذ منهج القيادة من أجل التنوع والمساواة والشمول .
- **أهداف الدراسة:** إنشاء منهج أساسيات تنمية القيادة (FLD) لزيادة تكامل التنوع والمساواة والشمول (DEI) في مهارات القيادة .

- منهج الدراسة: المنهج التجريبي .
- عينة الدراسة: أجريت الدراسة على (79) مفردة .
- أهم النتائج: أظهرت النتائج أن دورة FLD التجريبية ساهمت بشكل فعال في تنمية المهارات القيادية لكن بنسب مختلفة.

2. دراسة (Zulhiqman et al 2025):

- موضوع الدراسة: تعزيز مهارات القيادة والإدارة من خلال الإرشاد المحسن .
- أهداف الدراسة: التعرف على تأثير الإرشاد المحسن في تعزيز مهارات القيادة والإدارة.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي .
- عينة الدراسة: أجريت الدراسة على (43) طالبا .
- أهم النتائج: أظهرت النتائج شعور معظم الطلاب بعدم الاستعداد للقيادة لأنهم تلقوا إرشادات وخبرات محدودة، الخبرة العملية المباشرة ضرورية لتطوير مهارات القيادة والإدارة ، برنامج الإرشاد الموحد والارتباطات الأطول من شأنها أن تسمح للطلاب بمزيد من الوقت لتعزيز مهارات القيادة والإدارة .

3. دراسة (Norma et al 2024):

- موضوع الدراسة: تنمية القيادة لدى المعلمين: الأدلة تشكل نموذجًا تحويليًا للتنمية المهنية.
- أهداف الدراسة: التعرف على التأثير التحويلي لنموذج التنمية المهنية (PDM) عبر ثلاث مدارس خاصة مع التركيز الأساسي على تنمية القيادة لدى المعلمين .
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي .
- عينة الدراسة: أجريت الدراسة على (12) مفردة .
- أهم النتائج: أظهرت النتائج إعادة تعريف هياكل القيادة التقليدية من أعلى إلى أسفل، مما يسمح للمعلمين بتشكيل رحلة التطوير المهني الخاصة بهم بشكل نشط، مما يخلق نهجًا أكثر تعاونًا وعمدًا لقيادة المعلمين.

4. دراسة (Abdou Barrow et al 2024):

- موضوع الدراسة: أدوار الإرشاد في تطوير القدرة القيادية لدى الطلاب المعلمين في غامبيا.
- أهداف الدراسة: فهم دور الإرشاد في تطوير المهارات القيادية لدى المعلمين الطلاب من وجهة نظر المرشد والمرشدة ومدير المدرسة، واستكشاف الفرص والتحديات التي تنشأ أثناء عملية الإرشاد وكيف تؤثر على تطوير مهارات القيادة لدى الطلاب المعلمين.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي .
- عينة الدراسة: أجريت الدراسة على (25) مفردة .
- أهم النتائج: أظهرت النتائج أن الإرشاد أداة قيمة لدعم التنمية المهنية والقدرة القيادية للطلاب المعلمين ومع ذلك فإن علاقات الإرشاد الفعالة تعتمد على عوامل مختلفة، بما في ذلك مؤهلات

المرشد، والخبرة، ودعم المرشد، واستعداد المرشد ورغبته في التعلم، ومستوى الدعم الذي يقدمه مدير المدرسة، وقد تم تحديد بعضها على أنها تحديات في الدراسة.

5. دراسة Singerin, Sarlota (2024)

- **موضوع الدراسة:** تأثير نموذج كفاءة القيادة التعليمية على أداء المعلم.
- **أهداف الدراسة:** تقييم تأثير نموذج كفاءة القيادة التعليمية والقيادة الإدارية على الكفاءة التربوية وأداء المعلم، واستخلاص رؤى من نماذج القيادة الراسخة ووظائف الإدارة لتحديد الكفاءات الأساسية للتدريس الفعال.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي .
- **عينة الدراسة:** أجريت الدراسة على (100) مفردة .
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج أن كل من القيادة الإدارية وكفاءة القيادة التعليمية أظهرت تأثيرات إيجابية على أداء المعلم والكفاءة التربوية.

6. دراسة Abu El-hija et al (2024):

- **موضوع الدراسة:** دور مديري المدارس في تنمية مهارات القيادة الحياتية لدى الطلبة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين داخل الخط الأخضر.
- **أهداف الدراسة:** التعرف على دور مديري المدارس في تنمية مهارات القيادة الحياتية لدى الطلبة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين داخل الخط الأخضر.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي .
- **عينة الدراسة:** أجريت الدراسة على (432) مفردة .
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات القيادة الحياتية تبعاً للمسمى الوظيفي بين المعلمين، وذلك بخلاف المتغيرات الأخرى مثل الجنس والمستوى الدراسي.

7. دراسة Concepcion DeRueda (2024):

- **موضوع الدراسة:** الالتزام التنظيمي وتقييم احتراف المعلمين : مدخلات لتطوير برنامج تعزيز القيادة الذاتية.
- **أهداف الدراسة:** توجيه تصميم برنامج القيادة الذاتية لتحسين حياة الموظفين وتوليد مستويات أكثر أهمية من الالتزام، استكشاف العلاقة بين الاحتراف والالتزام .
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي .
- **عينة الدراسة:** أجريت الدراسة على (270) مفردة .
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج أن تزويد الأفراد باستراتيجيات القيادة الذاتية يمكن المعلمين من اتخاذ تدابير استباقية للتخفيف من الإرهاق وتعزيز التزامهم بعملهم ومنظمتهم.

8. دراسة Maqbool et al (2024):

- موضوع الدراسة : موقف العديد من أنماط القيادة وتأثيرها على التدريس للحفاظ على الأداء الأكاديمي على مستوى المدرسة الثانوية .
- أهداف الدراسة: تحديد موقف أنماط القيادة و التعرف على تأثيرها على التدريس للحفاظ على الأداء الأكاديمي على مستوى المدرسة الثانوية .
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي .
- عينة الدراسة: أجريت الدراسة على (358) معلماً.
- أهم النتائج: أظهرت النتائج أن القيادة الديمقراطية لها تأثير إيجابي و القيادة الاستبدادية لها تأثير معتدل على استدامة الأداء الأكاديمي في المقابل فإن أسلوب القيادة المتساهل له أقل تأثير على استدامة الأداء الأكاديمي.

9. دراسة Shah & Eusafzai (2024):

- موضوع الدراسة : استكشاف قيادة المعلمين .
- أهداف الدراسة: مقارنة الاستراتيجيات التي يستخدمها متخصصو TESOL لتعزيز ممارساتهم القيادية ويحدد العوامل التي تؤثر على تحقيق قيادة المعلمين في هذا الإعداد.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي .
- عينة الدراسة: أجريت الدراسة على (217) مفردة.
- أهم النتائج: أظهرت النتائج العديد من الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة المعلمين لتعزيز ممارساتهم، بما في ذلك جهود الفريق التعاوني، والحفاظ على المذكرات التأملية، والمشاركة في المؤتمرات الدولية، وحضور دورات التطوير المهني، والتطوع كمحررين ومراجعين. تدعم هذه الاستراتيجيات قادة المعلمين في أدوارهم، وتسهل التعلم أثناء العمل وتقييمهم على اطلاع بالتطورات الجديدة في التدريس .

3-2-2 التعليق على الدراسات السابقة:

- من حيث الموضوع:
تناولت الدراسات موضوع القيادة والمهارات القيادية كل من منظورها حسب طبيعة المشكلة التي يواجهونها .
- من حيث الأهداف:
اختلفت الأهداف في كل دراسة عن الأخرى طبقاً لموضوع ومشكلة كل دراسة ولكن جميعها اجتمعت في تحديد و معرفة أهمية المهارات القيادية .
- من حيث المنهج:

استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي عدا دراسة دسوقي (2023) ، دراسة Shao et al (2025) و التي استخدمتا المنهج التجريبي .

- من حيث العينة:

إشتملت عينات الدراسات السابقة على المعلمين عدا دراسة كل من دراسة العدوان (2023)، دراسة الشمري والحبیب والحري (2023)، دراسة دسوقي (2023)، دراسة Abu El-hija et al (2024) ، دراسة عطوة (2024)، دراسة بلوشى (2024) والتي تمثلت عيناتها فى الطلاب و أعضاء هيئة التدريس و المديرين .

- من حيث أهم النتائج:

توصلت جميع الدراسات الى أهمية القيادة بشكل عام و أهمية المهارات القيادية بشكل خاص وإلى أهمية تنمية هذه المهارات ودراساتها ومعرفة معوقات إستخدامها وطرق تنميتها .

2-2-4 مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحث على بعض الدراسات والبحوث والمراجع العلمية المتاحة، والتي تناولت القيادة و مهاراتها، حيث توصلت الدراسات الى أهمية القيادة وكيفية تنميتها، حيث استفاد الدارس من تلك الدراسات السابقة في الاتي:

- صياغة عنوان الدراسة .
- اختيار المنهج المناسب لطبيعة الدراسة .
- اختيار الوسائل المناسبة لجمع المعلومات والبيانات .
- معرفة الإجراءات المتبعة لاختبار عينة الدراسة .
- كيفية اختبار الأجهزة والأدوات الخاصة لتنفيذ الدراسة .
- اختيار القياسات والاختبارات المناسبة للدراسة .
- معرفة المعاملات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة .
- الاطلاع على كيفية عرض ومناقشة نتائج الدراسة .
- التعرف على العديد من المراجع الخاصة بموضوع الدراسة.

الفصل الثالث

3- إجراءات البحث

- 1-3 منهج البحث .
- 2-3 مجتمع البحث .
- 3-3 عينة البحث .
- 4-3 وسائل جمع البيانات (ادوات البحث) .
- 5-3 الدراسة الأساسية .
- 6-3 المعالجات الإحصائية .

إجراءات البحث

1-3 منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، لملاءمته لطبيعة البحث، وتحقيقاً لأهدافه وتساؤلاته.

2-3 مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز بليبيا وعددهم الإجمالي (325) معلماً ومعلمة و(22) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية، والمناهج وطرق التدريس الرياضي، وعلم النفس التربوي، وعلم النفس الرياضي، وإدارة التخطيط التربوي، والإدارة التعليمية .

3-3 عينة البحث:

1-3-3 المعلمين:

تم توزيع استمارة المقياس على عينة قوامها (239) معلماً ومعلمة من معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز بليبيا يمثلون نسبة (73.54%) من حجم المجتمع، كما تم استعادة (221) استمارة، وبعد فحص الإجابات، تم استبعاد (8) استمارات لعدم استكمال الإجابات على جميع الأسئلة، فاشتملت عينة البحث على (213) معلماً ومعلمة تربية بدنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بين المعلمين العاملين بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز بليبيا بنسبة (65.54%) من حجم المجتمع، أجريت الدراسات الاستطلاعية على (22) معلماً ومعلمة يمثلون ما بنسبة (10.33%) من حجم العينة، وأجريت الدراسة الأساسية على (191) معلماً ومعلمة يمثلون ما بنسبة (89.67%) من حجم العينة، والجدول الاتي يوضح التوصيف العددي لعينة البحث وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية .

جدول (1) التوصيف العددي لعينة البحث وفق بعض المتغيرات الديمغرافية موزعة على الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية

المتغيرات		التصنيف		العينة الكلية		العينة الاستطلاعية		العينة الأساسية	
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
النوع	ذكر			43.19	92	10.87	10	89.13	82
	انثى			56.81	121	9.917	12	90.08	109
السن	من 25 إلى 30 سنة			19.72	42	9.52	4	90.48	38
	من 31 إلى 40 سنة			38.97	83	9.64	8	90.36	75
	من 41 إلى 50 سنة			29.58	63	11.11	7	88.89	56
	أكثر من 50 سنة			11.74	25	12.00	3	88.00	22
سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات			22.54	48	12.50	6	87.50	42
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات			35.68	76	11.84	9	88.16	67
	من 15 إلى أقل من 20 سنة			29.11	62	6.45	4	93.55	58
	أكثر من 20 سنة			12.68	27	11.11	3	88.89	24
المجموع				100	213	10.33	22	89.67	191

يتضح من جدول (1) الخاص بالتوصيف العددي لعينة البحث الكلية موزعة على الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية وفقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية أنه :

- **الجنس:** بلغ عدد المعلمين الذكور في العينة الكلية (92) معلماً بنسبة 43.19%، وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية على (10) معلمين، بنسبة (10.87%) من حجم عينة الذكور، بينما أجريت الدراسة الأساسية (82) معلماً بنسبة (89.13%) من حجم عينة الذكور، وفي المقابل بلغ عدد المعلمات الإناث في العينة الكلية (121) معلمة بنسبة (56.81%) حيث أجريت الدراسة الاستطلاعية على (12) معلمة، بنسبة (9.92%)، من حجم عينة الإناث في حين أجريت الدراسة الأساسية على (109) معلمة، بنسبة (90.08%) من حجم عينة الإناث.

- **السن:** بلغ عدد المعلمين (من 25 إلى 30 سنة) في العينة الكلية (42) معلماً بنسبة (19.72%)، أجريت الدراسة الاستطلاعية على (4) معلمين، أجريت الدراسة الأساسية على (38) معلم، كما بلغ عدد المعلمين الذين تتراوح أعمارهم بين (31 إلى 40 سنة) في العينة الكلية (83) بنسبة (38.97%)، حيث أجريت الدراسة الاستطلاعية على (8) معلمين، وفي حين أجريت الدراسة الأساسية على (75) معلم، في حين بلغ عدد المعلمين الذين تتراوح أعمارهم بين (41 إلى 50 سنة) في العينة الكلية (63) معلماً بنسبة (29.58%)، وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية على (7) معلمين، وأجريت الدراسة الأساسية على (56) معلم.

2-3-3 سنوات الخبرة : وفقاً لمتغير سنوات الخبرة فإن عدد المعلمين الذين تتراوح أعمارهم من (5 إلى أقل من 10) سنوات في العينة الكلية (48) معلماً بنسبة (22.54%)، حيث أجريت الدراسة الاستطلاعية على (6) معلمين، وأجريت الدراسة الأساسية على (42) معلماً ، كما بلغ عدد المعلمين الذين تتراوح خبراتهم من (10 إلى أقل من 15) سنة في العينة الكلية (76) بنسبة (35.68%)، وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية على (9) معلمين، وحين أجريت الدراسة الأساسية على (67) معلماً، كما بلغ عدد المعلمين الذين تتراوح خبرتهم من (15 إلى أقل من 20) سنة في العينة الكلية (62) معلماً بنسبة (29.11%)، حيث أجريت الدراسة الاستطلاعية على (4) معلمين، وأجريت الدراسة الأساسية على (58) معلماً، أما المعلمون الذين زادت خبرتهم على أكثر (من 20) سنة قد بلغ عددهم في العينة الكلية (27) بنسبة (12.68%) وقد أجريت الدراسة الإستطلاعية على (3) معلمين، بينما الدراسة الأساسية (24) معلماً

3-3-3 عينة الخبراء:

اعتمد الباحث على عينة من الخبراء ملحق (1/1) السادة الخبراء الذين اعتمد عليهم الباحث في المحاور والاستبيان وعددهم (11) خبيراً، وملحق (2/1) السادة الخبراء الذين اعتمد عليهم الباحث في تحديد المحتوى الخاص ببرنامج المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية وعددهم (11) خبيراً من المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية، ومناهج وطرق التدريس الرياضي، وعلم النفس التربوي، وعلم النفس الرياضي، وإدارة التخطيط التربوي، والإدارة التعليمية، والدراسات التربوية .
وذلك لتحديد اهم محاور المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية ، وكذلك تحديد أبرز مكونات وعناصر ومتغيرات البرنامج المقترح لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية .

4-3 وسائل جمع البيانات (ادوات البحث):

استخدم الباحث مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي، كما استخدم استمارة استبيان لتحديد عناصر البرنامج المقترح لتنمية بعض المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي .

1-4-3 مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي في صورته الاولى ملحق (3):

نظراً لطبيعة ومتغيرات البحث، قام الباحث بتصميم مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي حيث قام الباحث في الفترة من السبت 2024/12/7 وحتى الخميس 2025/1/2 بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات المرجعية والمرتبطة بموضوع البحث مثل: عطوي (2001)، الفقي (2002)، سلامة وعبد الحميد (2007)، على (2007)، المهدي (2011)، محمد (2014)، الليثي (2016)، الوديعاني (2017)، خليل ودياب (2018)، عاصم والمصري

(2018) ، الحريري (2018)، الطاهر (2018)، البلادي (2020)، ربيع (2021) ، الشابوري (2022)، عبد اللطيف (2022)، العدوان (2023)، الشمري وآخرون (2023)، بلوشى (2024)، عطوة (2024) دسوقي (2024).

ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى مجموعة من المهارات القيادية التي من الممكن ان تساعد في تقييم المهارات القيادية لدي معلم التربية البدنية ملحق (1/3) كما يلي :

- 1 مهارة إدارة الوقت.
- 2 مهارة التفاعل الاجتماعي.
- 3 مهارات التفاوض.
- 4 مهارات حل المشكلات.
- 5 مهارات التحكم فى الانفعالات.
- 6 مهارات الضبط الذاتى.
- 7 مهارات إتخاذ القرار.

1-1-4-3 الدراسات الاستطلاعية:

1-1-1-4-3 الدراسة الاستطلاعية الأولى

وتهدف إلى التعرف على آراء الخبراء حول محاور المقياس، حيث بلغ عددهم (11) خبيراً في مجال الإدارة الرياضية، والمناهج وطرق التدريس الرياضي، وعلم النفس التربوي، وعلم النفس الرياضي، وإدارة التخطيط التربوي، والإدارة التعليمية، والدراسات التربوية، لإبداء الراي حول محاور المقياس ملحق رقم (1/3) .

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي الخبراء فى مدى

ملاءمة المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز

ن = 11 خبيراً

الاهمية النسبية	غير مهم		مهم الى حد ما		مهم جداً		المحاور (المهارات الرئيسية)	رقم المحور
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
100.00	0.00	0	0.00	0	100.00	11	مهارة إدارة الوقت	1
95.45	0.00	0	9.09	1	90.91	10	مهارة التفاعل الاجتماعي	2
63.64	27.27	3	18.18	2	54.55	6	مهارات التفاوض	3
90.91	0.00	0	18.18	2	81.82	9	مهارات حل المشكلات	4
81.82	0.00	0	36.36	4	63.64	7	مهارات التحكم فى الانفعالات	5
81.82	0.00	0	36.36	4	63.64	7	مهارات الضبط الذاتى	6
100.00	0.00	0	0.00	0	100.00	11	مهارات إتخاذ القرار	7

يتضح من جدول (2) والخاص بالتكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي الخبراء حول مدى مناسبة المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية

المركز، أن الأهمية النسبية للمهارات تراوحت ما بين (63.64% إلى 100%)، وبعد الأخذ بآراء الخبراء حول اختيار المهارات القيادية المناسبة تم الاتفاق بالإجماع على اعتماد المهارات التي تجاوزت نسبتها (80%)، وبالتالي تم استبعاد مهارة التفاوض لانخفاض نسبتها إلى (63.64%)، كما تم دمج مهارتي الضبط الذاتي والتحكم في الانفعالات لتصبح مهارة ضبط الانفعالات ليصبح لدينا خمس مهارات قيادية لتقييم معلم التربية البدنية .

جدول (3) التعديلات التي تم إجراؤها على المحاور وفقاً لرأي السادة الخبراء

المهارات قبل العرض على الخبراء	رأي الخبراء	المهارات بعد العرض على الخبراء
مهارة إدارة الوقت	(بدون تعديل)	مهارة إدارة الوقت
مهارة التفاعل الاجتماعي	(تم التعديل)	مهارة التواصل مع الآخرين
مهارات التفاوض	(تم الحذف)	تم الحذف
مهارات حل المشكلات	(بدون تعديل)	مهارة حل المشكلات
مهارات التحكم في الانفعالات	(تم دمجها مع مهارات الضبط الذاتي)	مهارة ضبط الانفعالات
مهارات الضبط الذاتي	(تم دمجها مع مهارات التحكم في الانفعالات)	مهارة ضبط الانفعالات
مهارات اتخاذ القرار	(بدون تعديل)	مهارة اتخاذ القرار

وأصبحت المحاور في صورتها النهائية بعد استطلاع رأي الخبراء ملحق (1/3) كما يلي :

- المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار.
- المحور الثاني : مهارة ضبط الانفعالات.
- المحور الثالث : مهارة إدارة الوقت.
- المحور الرابع: مهارة التواصل مع الآخرين.
- المحور الخامس: مهارة حل المشكلات.

ثم قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور على حدة ملحق (2/3) كما يلي

- المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار ويتكون من (10) عبارات
- المحور الثاني : مهارة ضبط الانفعالات ويتكون من (9) عبارات
- المحور الثالث : مهارة إدارة الوقت ويتكون من (11) عبارة
- المحور الرابع: مهارة التواصل مع الآخرين ويتكون من (5) عبارات
- المحور الخامس: مهارة حل المشكلات ويتكون من (11) عبارة

ثم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (11) خبيراً وذلك للتعرف على صدق المحتوى ومدى ملائمة

العبارات لكل محور على حدة، كما يتضح في الجداول التالية:

جدول (4) التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي الخبراء في مدى ملائمة
العبارات لقياس محاور المهارات القيادية قيد البحث لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي
بلدية الزاوية المركز
ن = 11 خبيراً

المحاور	رقم العبارة	العبارات	موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		الاهمية النسبية
			التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
المحور الأول : مهارات اتخاذ القرار	1	استطيع التوصل إلى اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة	10	90.91	1	9.09	0	0.00	1.91
	2	أميل إلى التفكير والتريث قبل اتخاذ أي قرار مهم في حياتي	9	81.82	2	18.18	0	0.00	1.82
	3	أفكر جيداً وبعمق في عواقب وتأثيرات أي قرار والتتبع المترتبة عليه قبل اتخاذه	10	90.91	1	9.09	0	0.00	1.91
	4	استفيد من خبراتي السابقة عند اتخاذ قراراتي الجديدة	10	90.91	1	9.09	0	0.00	1.91
	5	أحرص على الاعتماد على نفسي في اتخاذ معظم القرارات المناسبة لظروفي وإمكاناتي	9	81.82	2	18.18	0	0.00	1.82
	6	أستطيع اتخاذ القرارات السليمة بحكمة وعقلانية.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	1.91
	7	أفضل أن يتولى الآخرون مسؤولية اتخاذ القرارات المهمة في حياتي.	8	72.73	3	27.27	0	0.00	1.73
	8	اتخاذ القرارات يجب أن تتم وفقاً للخبرات السابقة	7	63.64	2	18.18	2	18.18	1.45
	9	أسعى للتغلب من اتخاذ أي قرارات مهمة في حياتي.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	1.91
	10	أشعر أنني أستطيع أن اتخذ قرارات مهمة مع زملائي في العمل .	9	81.82	2	18.18	0	0.00	1.82
المحور الثاني: مهارات ضبط الانفعالات	1	عند إساءة الآخرون لي أستطيع التحكم في غضبي ومشاعري نحوهم	11	100.0	0	0.00	0	0.00	2.00
	2	تساعدني قدرتي على التسامح والهدوء وخفض مشاعر الغضب نحو الآخرين	10	90.91	1	9.09	0	0.00	1.91
	3	أستطيع تقبل الاختلافات مع الآخرين والتعامل معها ببساطة.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	1.91
	4	أستطيع السيطرة على انفعالاتي وغضبي أثناء تعاملتي مع الآخرين.	9	81.82	2	18.18	0	0.00	1.82
	5	يصفني الآخرون بأنني شخص متزن وحكيم في تصرفاتي	9	81.82	2	18.18	0	0.00	1.82
	6	أتحكم في انفعالاتي عند تجاوز الآخرين حدودهم	8	72.73	1	9.09	2	18.18	1.55
	7	أغلب علي مشاعر الغضب والانفعال الشديد بالأنشطة مثل اللعب أو سماع الموسيقى.	8	72.73	2	18.18	1	9.09	1.64
	8	أشعر أن عدم قدرتي على التحكم في غضبي وانفعالاتي قد جعلني أخسر الكثير	10	90.91	1	9.09	0	0.00	1.91
	9	يتجنبني الآخرون لشعورهم بأنني مثل القنبلة التي يمكن أن تنفجر غضباً في أي لحظة	9	81.82	2	18.18	0	0.00	1.82
المحور الثالث: مهارات إدارة الوقت	1	أقوم بالمهام التي يجب علي فعلها	10	90.91	1	9.09	0	0.00	1.91
	2	أجيد الاستخدام الرشيد للوقت.	9	81.82	2	18.18	0	0.00	1.82
	3	أشعر بأن لدي قوة إرادة تمكنني من تنفيذ أعمالي في موعدها.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	1.91
	4	حسن تنظيمي لوقتي يساعدني علي إنجاز أعمالي .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	1.91
	5	أميز بين المهام العاجلة التي لا يمكن تأجيلها والمهام التي يمكن تأجيلها.	11	100.0	0	0.00	0	0.00	2.00
	6	أدفعني خوفاً من الفشل إلى تأجيل الكثير من الأعمال التي يجب علي فعلها	10	90.91	1	9.09	0	0.00	1.91
	7	أقوم بتأجيل القيام بالمهام والأعمال التي أشعر أنها غير سارة بالنسبة لي	10	90.91	1	9.09	0	0.00	1.91
	8	أشعر أن عدم وجود أهداف واضحة في حياتي يؤدي إلى تضيق الكثير من وقتي	11	100.0	0	0.00	0	0.00	2.00
	9	يؤدي تأجيلي للكثير من المهام إلى تراكمها لدي	10	90.91	1	9.09	0	0.00	1.91
	10	عدم وجود خطة واضحة لإدارة الوقت يعد سبباً في فشلي .	11	100.0	0	0.00	0	0.00	2.00
	11	كثرة الأعباء الإدارية تعيق أداء مهامي	10	90.91	1	9.09	0	0.00	1.91

المحاور	رقم العبارة	العبارات	موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الاهمية النسبية
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
المحور الرابع: مهارة التعامل مع الآخرين	1	تربطني علاقات جيدة مع زملائي في المدرسة	81.82	9	18.18	2	0.00	0	1.82	90.91
	2	لدي القدرة على التواصل مع التلاميذ أثناء اداء مهامى .	81.82	9	18.18	2	0.00	0	1.82	90.91
	3	انسجم مع المهام الموكلة لى رغم صعوبتها .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	1.91	95.45
	4	أحتاج إلى دعم الآخرين أحياناً.	72.73	8	18.18	2	9.09	1	1.64	81.82
	5	تضايقتى التصرفات الأحادية من بعض الزملاء	90.91	10	9.09	1	0.00	0	1.91	95.45
المحور الخامس : مهارة حل المشكلات	1	لدى القدرة على فهم وتحديد جوانب المشكلات التي تواجهني بمهارة ودقة	81.82	9	18.18	2	0.00	0	1.82	90.91
	2	أستطيع التوصل لطرق وبدائل متنوعة لحل مشكلاتي.	90.91	10	9.09	1	0.00	0	1.91	95.45
	3	أسعى لجمع كل ما يمكن من معلومات عن أي مشكلة تواجهني وتنظيمها ودراستها لكي أستطيع التوصل لحلها.	81.82	9	18.18	2	0.00	0	1.82	90.91
	4	يدعوني زملائي لمساعدتهم على حل مشاكلهم لنقتهم في قدرتي على ذلك	90.91	10	9.09	1	0.00	0	1.91	95.45
	5	توجد لدي أساليب وطرق عامة للتعامل مع المشكلات وحلها بأساليب مبتكرة وفعالة.	90.91	10	9.09	1	0.00	0	1.91	95.45
	6	أستطيع الاستفادة من آراء الآخرين وخبراتهم في حل مشكلاتي.	81.82	9	18.18	2	0.00	0	1.82	90.91
	7	أستطيع مواجهة أي مشكلة والمثابرة والاستمرار في المحاولة لكي أتوصل الى حلها	90.91	10	9.09	1	0.00	0	1.91	95.45
	8	أمتلك من الطرق والوسائل ما يجعلني أحل مشكلاتي	63.64	7	18.18	2	18.18	2	1.45	72.73
	9	أشعر أن عدم قدرتي على حل مشكلاتي هو سبب فشلي في حياتي.	72.73	8	18.18	2	9.09	1	1.64	81.82
	10	يدفعني الشعور بالارتباك والشلل في التفكير عند مواجهة أي مشكلة الى تأجيل التفكير فيها بدلا من مواجهتها والعمل على حلها.	90.91	10	9.09	1	0.00	0	1.91	95.45
	11	أرى أن معظم المشكلات يمكن أن تحل من تلقاء نفسها بدون أي سعى أو تفكير لحلها	81.82	9	18.18	2	0.00	0	1.82	90.91

يتضح من جدول (4) والخاص بالتكرارات والنسب المئوية والاهمية النسبية لاستطلاع رأى الخبراء فى مدى مناسبة العبارات لقياس محاور المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز ، ان نسبة الأهمية للعبارات تراوحت ما بين (72.73% إلى 100%)، وقد ارتضى الباحث بنسبة 80% فاكثر لقبول العبارة ولذا فقد اعتمد الباحث على جميع مفردات المقياس وفقا لرأى السادة الخبراء ما عدى العبارات رقم (8) في المحور الأول: مهارة اتخاذ القرار، والعبارة رقم (6) في المحور الثاني: مهارة ضبط الانفعالات، والعبارة رقم (8) في المحور الخامس : مهارة حل المشكلات، وأصبح المقياس جاهزاً للتأكد من المعاملات العلمية و الاحصائية للعبارات والمحاور .

3-4-1-1-2 الدراسة الاستطلاعية الثانية :

هدفت هذه الدراسة الى ايجاد المعاملات العلمية لمقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز اجريت هذه الدراسة في الفترة من 9 / يناير/ 2025 الى 18/ يناير/ 2025، حيث قام الباحث بتطبيق مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز على عينة استطلاعية قوامها (22) معلماً ومعلمة تربية بدنية بنفس مواصفات عينة البحث الاساسية وذلك عن طريق المقابلات الشخصية، بهدف التحقق من صدق وثبات محاور ومفردات المقياس .

3-1-1-4-3 صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية

البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز :

جدول (5) معامل الاتساق الداخلي (معامل ارتباط درجة العبارة بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه) لعبارات محاور مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية

الزاوية المركز
ن = 22

المحاور	رقم العبارة	العبارات	معامل الاتساق الداخلي
المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار	1	أستطيع التوصل إلى اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة	0.650**
	2	أميل إلى التفكير والتريث قبل اتخاذ أي قرار مهم في حياتي	0.597**
	3	أفكر جيدا وبعمق في عواقب وتأثيرات أي قرار والناتج المترتبة عليه قبل اتخاذه	0.710**
	4	أستفيد من خبراتي السابقة عند اتخاذ قراراتي الجديدة	0.670**
	5	أحرص على الاعتماد على نفسي في اتخاذ معظم القرارات المناسبة لظروفي وإمكاناتي	0.736**
	6	أستطيع اتخاذ القرارات السليمة بحكمة وعقلانية.	0.699**
	7	أفضل أن يتولى الآخرون مسئولية اتخاذ القرارات المهمة في حياتي.	0.765**
	8	أسعى للتهرب من اتخاذ أي قرارات مهمة في حياتي.	0.686**
	9	أشعر أنني أستطيع أن اتخذ قرارات مهمة مع زملائي في العمل .	0.734**
المحور الثاني : مهارة ضبط الانفعالات	1	عند إساءة (الآخرين) لي أستطيع التحكم في غضبي ومشاعري نحوهم	0.633**
	2	تساعدني قدرتي على التسامح والهدوء وخفض مشاعر الغضب نحو الآخرين	0.597**
	3	أستطيع تقبل الاختلافات مع الآخرين والتعامل معها ببساطة.	0.650**
	4	أستطيع السيطرة على انفعالاتي وغضبي أثناء تعاملتي مع الآخرين.	0.740**
	5	يصفني الآخرون بانني شخص متزن وحكيم في تصرفاتي	0.728**
	6	أغلب على مشاعر الغضب والانفعال الشديد بالأنشطة مثل اللعب أو المشي أو سماع الموسيقى.	0.779**
	7	أشعر أن عدم قدرتي على التحكم في غضبي وانفعالاتي قد جعلني أخسر الكثير	0.645**
	8	يتجنبني الآخرون لشعورهم بانني مثل القنبلة التي يمكن أن تنفجر غضبا في أي لحظة	0.723**
المحور الثالث : مهارة إدارة الوقت	1	أقوم بالمهام التي يجب علي فعلها	0.678**
	2	أجيد الاستخدام الرشيد للوقت.	0.809**
	3	أشعر بأن لدي قوة إرادة تمكنني من تنفيذ أعمالي في موعدها.	0.754**
	4	حسن تنظيمي لوقتي يساعدني على إنجاز أعمالي .	0.650**
	5	أميز بين المهام العاجلة التي لا يمكن تأجيلها والمهام التي يمكن تأجيلها.	0.747**
	6	يدفعني خوفي من الفشل إلى تأجيل الكثير من الأعمال التي يجب علي فعلها	0.737**
	7	أقوم بتأجيل القيام بالمهام والأعمال التي أشعر أنها غير سارة بالنسبة لي	0.675**
	8	أشعر أن عدم وجود أهداف واضحة في حياتي يؤدي إلى تضيق الكثير من وقتي	0.614**
	9	يؤدي تأجيلي للكثير من المهام إلى تراكمها لدي	0.637**
	10	عدم وجود خطة واضحة لإدارة الوقت يعد سببا في فشلي .	0.728**
	11	كثرة الأعباء الإدارية تعيق أداء مهامي	0.676**
المحور الرابع : مهارة التواصل مع الآخرين	1	تربطني علاقات جيدة مع زملائي في المدرسة	0.645**
	2	لدي القدرة على التواصل مع التلاميذ أثناء أداء مهامي .	0.803**
	3	أنسجم مع المهام الموكلة لي رغم صعوبتها .	0.596**
	4	أحتاج إلى دعم الآخرين أحيانا.	0.604**
	5	تضايقتي التصرفات الأحادية من بعض الزملاء	0.647**
المحور الخامس : مهارة حل المشكلات	1	لدي القدرة على فهم وتحديد جوانب المشكلات التي تواجهني بمهارة ودقة	0.706**
	2	أستطيع التوصل لطرق وبدائل متنوعة لحل مشكلاتي.	0.729**
	3	أسعى لجمع كل ما يمكن من معلومات عن أي مشكلة تواجهني وتنظيمها ودراستها لكي أستطيع التوصل لحلها.	0.815**
	4	يدعوني زملائي لمساعدتهم على حل مشاكلهم لنفثهم في قدرتي على ذلك	0.663**
	5	توجد لدي أساليب وطرق عامة للتعامل مع المشكلات وحلها بأساليب مبتكرة وفعالة.	0.636**
	6	أستطيع الاستفادة من آراء الآخرين وخبراتهم في حل مشكلاتي.	0.810**
	7	أستطيع مواجهة أي مشكلة والمثابرة والاستمرار في المحاولة لكي أتوصل إلى حلها	0.803**
	8	أشعر أن عدم قدرتي على حل مشكلاتي هو سبب فشلي في حياتي.	0.645**
	9	يدفعني الشعور بالارتباك والشلل في التفكير عند مواجهة أي مشكلة إلى تأجيل التفكير فيها بدلا من مواجهتها والعمل على حلها.	0.778**
	10	أرى أن معظم المشكلات يمكن أن تحل من تلقاء نفسها بدون أي سعي أو تفكير لحلها	0.807**

**معنوي عند مستوى 0.01 = 0.536 *معنوي عند مستوى 0.05 = 0.413

يتضح من جدول (5) والخاص بمعامل الاتساق الداخلي (معامل ارتباط درجة العبارة بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه) العبارات محاور مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز، أن معامل الاتساق الداخلي لعبارات المحاور تراوحت بين (0.597 إلى 0.815) وهذه القيم معنوية عند مستوى (0.01)، مما يؤكد أن العبارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحور التي تنتمي إليه وأنها تقيس ما يقيسه المحور، ولذلك فالعبارات تسهم في بناء المحور وتقيس ما وضعت من أجله ولذا فهي تتسم بالصدق الذاتي .

4-1-1-4-3 صدق الاتساق الداخل لمحاور مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز :
جدول (6) معامل الاتساق الداخلي (معامل ارتباط درجة المحور بالمجموع الكلي للمقياس) لمحاور مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز

ن = 22

المحاور	الاتساق معامل الداخلي
المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار	0.784**
المحور الثاني : مهارة ضبط الانفعالات	0.706**
المحور الثالث : مهارة إدارة الوقت	0.698**
المحور الرابع : مهارة التواصل مع الآخرين	0.812**
المحور الخامس : مهارة حل المشكلات	0.753**

****معنوى عند مستوى 0.01 = 0.536 *معنوى عند مستوى 0.05 = 0.413**

يتضح من جدول (6) والخاص بمعامل الاتساق الداخلي (معامل ارتباط درجة المحور بالمجموع الكلي للمقياس) لمحاور مقياس المهارات القيادية لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز، أن معامل الاتساق الداخلي للمحاور تراوح بين (0.698 و 0.812) وهذه القيم معنوية عند مستوى (0.01)، مما يؤكد أن المحاور ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجموع الكلي للمقياس وأنها تقيس ما يقيسه المقياس وعليه فإن المحاور تسهم في بناء المقياس وتقيس ما وضعت من أجله ولذا فهي تتسم بالصدق الذاتي .

5-1-1-4-3 ثبات ألفا لكرونباخ :

جدول (7) معامل ألفا لكرونباخ لمحاور مقياس المهارات القيادية
لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز

ن = 22

معامل ألفا لكرونباخ		المحاور
للأبعاد	للعبارات	
0.844	0.788	المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار
	0.809	المحور الثاني: مهارة ضبط الانفعالات
	0.790	المحور الثالث: مهارة إدارة الوقت
	0.811	المحور الرابع: مهارة التواصل مع الآخرين
	0.798	المحور الخامس: مهارة حل المشكلات

يتضح من جدول (7) الخاص بمعامل ألفا لكرونباخ لمحاور مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز ، ارتفاع قيم معامل ألفا لكرونباخ للمحاور بين (0.790) و(0.811) وهذه القيم أكبر من (0.700)، مما يؤكد أن العبارات تتجانس فيما بينها وتنسجم بالثبات وأنها متكاملة، تسهم في بناء المحاور، وأن أي حذف أو إضافة لأي من هذه العبارات ومن الممكن يؤثر سلبياً في بناء المحاور، كما بلغت قيمة معامل ألفا للمحاور (0.844)، وهذه القيمة أكبر من قيم معامل ألفا للعبارات، مما يؤكد على أن المحاور متجانسة فيما بينها وتنسجم بالثبات، وأنها متكاملة تسهم في بناء المقياس وأن أي حذف أو إضافة لأي من هذه الأبعاد وقد يؤثر سلبياً في بناء المقياس ككل

ثبات التطبيق وإعادة التطبيق:

تم تطبيق المقياس على عينة البحث الاستطلاعية و التي قوامها (22) معلماً ومعلمة، ثم أعيد تطبيقه بعد أسبوع على نفس العينة وقد تم حساب معامل الثبات بين نتائج التطبيقين، وذلك في الفترة من 24/يناير/2025 الى 2/مارس/2025 كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (8) الفروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني ومعامل الارتباط بينهما لإيجاد ثبات المحاور ومجموع مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز

ن = 22

الدلالات الإحصائية	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		الفرق بين المتوسطين		قيمة ت	معامل الثبات
		ع±	س	ع±	س	ع±	س		
	المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار	1.54	25.50	1.36	25.44	0.44	2.16	0.81	0.921
	المحور الثاني : مهارة ضبط الانفعالات	1.96	22.32	1.73	22.94	0.56	2.37	0.95	0.887
	المحور الثالث : مهارة إدارة الوقت	3.14	34.18	2.32	33.06	0.06	3.32	0.08	0.911
	المحور الرابع : مهارة التواصل مع الآخرين	2.54	15.95	1.89	15.69	0.31	3.20	0.39	0.901
	المحور الخامس : مهارة حل المشكلات	5.10	29.82	3.85	27.50	0.63	4.94	0.51	0.909
	المجموع الكلي للمقياس	6.45	127.77	4.13	124.63	0.25	6.22	0.16	0.894

*معنوي عند مستوى $0.05 = 2.08$

يتضح من جدول (8) الخاص بدلالة الفروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني ومعامل الارتباط بين التطبيقين، لإيجاد ثبات المحاور ومجموع مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز، وعدم وجود فروق معنوية بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني حيث تراوحت قيمة ت المحسوبة ما بين (0.08) و (0.95) وهذه القيم غير معنوية عند مستوى (0.05)، كما تراوح معامل الثبات ما بين (0.887) و (0.921) مما يؤكد أن محاور ومجموع المقياس تنسم بالثبات وأنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف .

وبعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات عبارات ومحاور مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز، أصبح المقياس في صورته النهائية ملحق (4) وجاهزاً للتطبيق على العينة الأساسية لاستخراج النتائج.

2-4-3 استمارة تحديد عناصر البرنامج المقترح لتنمية بعض المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ملحق (5):

تم استخدام استمارة الاستبيان لتحديد عناصر البرنامج المقترح لتنمية بعض المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي حيث قام الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بمجال برامج تنمية المهارات القيادية واختار منها ما يناسب هدف البحث، ثم عرضها على السادة الخبراء والجدول التالية توضح نسبة موافقة الخبراء:

**جدول (9) التكرارات والنسبة المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في
محاور البرنامج التدريبي**
ن = 11

المحاور	م	المحاور	مناسب		مناسب الى حد ما		غير مناسب		الاهمية النسبية
			التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
محاور البرنامج	1	أهداف التصور المقترح لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	2	الاحتياجات التدريبية لمعلمي التربية البدنية.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	3	طرق و أساليب التدريب المناسبة .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	4	الإمكانات اللازمة لتنفيذ البرنامج .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
		أ - الإمكانات المادية .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
		ب - الإمكانات البشرية .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	5	البرنامج الزمني لتنفيذ البرنامج .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	6	تقييم البرنامج .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00

يتضح من جدول (9) والخاص بالتكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في محاور البرنامج التدريبي، أن نسبة الاتفاق على محاور البرنامج بلغت (100%) .

**جدول (10) التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في
أهداف البرنامج التدريبي**
ن = 11

المحاور	م	الأهداف	مناسب		مناسب الى حد ما		غير مناسب		الاهمية النسبية
			التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
أهداف البرنامج المقترح لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية	1	صقل المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	2	تزويد معلمي التربية البدنية بالأسس والمفاهيم القيادية الحديثة.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	3	تدريب معلمي التربية البدنية على تحمل المسؤولية.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	4	تنمية المهارات القيادية لدى معلمي التربية البدنية.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	5	تحسين طرق و أساليب الأداء الوظيفي لمعلمي التربية البدنية.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	6	رفع وعي معلمي التربية البدنية بالجوانب الإدارية التي تخصهم .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	7	تدريب معلمي التربية البدنية على النواحي القيادية.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	8	تنمية مهارة اتخاذ القرار لمعلمي التربية البدنية.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	9	تنمية مهارة ضبط الانفعالات لمعلمي التربية البدنية.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	10	تنمية مهارة إدارة الوقت لمعلمي التربية البدنية.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	11	تنمية مهارة التواصل مع الآخرين لمعلمي التربية البدنية.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	12	تنمية مهارة حل المشكلات لمعلمي التربية البدنية.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00

يتضح من جدول (10) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية والاهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في أهداف البرنامج التدريبي أن نسبة الاتفاق على أهداف البرنامج التدريبي تراوحت ما بين (95.45%) و(100%) لذا فقد إتفق جميع الخبراء على أهداف البرنامج المقترح وإضافة هدف آخر

(السلبيات والايجابيات).

جدول (11) التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لإستطلاع رأي
السادة الخبراء فى الاحتياجات التدريبية لمعلمي التربية البدنية

ن = 11

المحاور	م	الاحتياجات التدريبية لمعلمي التربية البدنية						مناسيب		مناسب الى حد ما		غير مناسب		الاهمية النسبية
								النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
	1-	القيادة :												
	أ	مفهوم وأهمية القيادة .						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	ب	أنماط ومستويات القيادة .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	ج	عناصر تسهم في تحقيق النجاح في القيادة .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	د	مواصفات القائد .						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	هـ	القيادة لدى معلمي التربية البدنية .						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	و	وظائف القائد و مهاراته الإدارية .						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	2-	المهارات القيادية :												
	أ	أهمية المهارات القيادية .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	ب	صفات القيادية .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	ج	أهمية اكتساب المهارات القيادية .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	د	تنمية المهارات القيادية .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	هـ	اهمية تنمية المهارات القيادية .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	و	طرق تنمية المهارات القيادية .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	3-	مهارة اتخاذ القرار :												
	أ	مفهوم القرار و اتخاذ القرار .						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	ب	أنواع القرارات و خطوات اتخاذ القرار .						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	ج	المهارات و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	د	أنماط وأساليب اتخاذ القرار .						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	هـ	عناصر القرار .						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	4-	مهارة ضبط الانفعالات :												
	أ	مفهوم ضبط الانفعالات .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	ب	أهمية ضبط الانفعالات .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	ج	أنواع الانفعالات .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	د	العوامل المؤثرة في ضبط الانفعالات .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	هـ	تنمية القدرة على ضبط الانفعالات .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	5-	مهارة إدارة الوقت :												
	أ	مفهوم دارة الوقت .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	ب	اهمية إدارة الوقت .						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	ت	عوامل نجاح أو فشل إدارة الوقت .						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	ث	التفويض الفعال .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	ج	مضيعات الوقت .						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	ح	تحسين مهارة إدارة الوقت .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	خ	كيفية زيادة فاعلية إدارة الوقت .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	د	ال سجلات المستخدمة في إدارة الوقت .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	ز	الوصايا العشر لإدارة الوقت .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	6-	مهارة التواصل مع الآخرين :												
	أ	أهمية التواصل مع الآخرين .						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	ب	مكونات مهارة التواصل مع الآخرين.						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	ت	أبعاد مهارة التواصل مع الآخرين.						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	ث	عناصر مهارة التواصل مع الآخرين.						90.91	9	0.00	0	18.18	2	81.82
	ج	مهارات الإصال :						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	ح	مفهوم وأهمية الاتصال .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	خ	طرق الاتصال .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	ز	وسائل الاتصال الحديثة.						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	7-	مهارة حل المشكلات :												
	أ	أنواع المشكلات .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	ب	خطوات حل المشكلات .						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	ت	أساليب حل المشكلات .						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	ث	خصائص أسلوب حل المشكلات .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	ج	تنمية القدرة على حل المشكلات .						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	ح	خصائص الشخص القادر على حل المشكلات						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	خ	ما هى المشكلات الشائعة فى مجال التربية البدنية المدرسية.						100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
	ز	ما هو أسلوب حل المشكلات فى مجال التربية البدنية المدرسية.						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45
	هـ	كيفية التطوير الذاتى لحل المشكلات الطارئة .						95.45	10	0.00	0	9.09	1	95.45

الاحتياجات
التدريبية
لمعلمي
التربية
البدنية

يتضح من جدول (11) والخاص بالتكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في الاحتياجات التدريبية لمعلمي التربية البدنية وأن نسبة الاتفاق على الاحتياجات التدريبية لمعلمي التربية البدنية تراوحت ما بين (90.91%) و(100%).

جدول (12) التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في طرق وأساليب التدريب
ن = 11

المحاور	م	طرق و أساليب التدريب	مناسب		مناسب الى حد ما		غير مناسب		الاهمية النسبية
			التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
طرق و أساليب التدريب المناسبة للبرنامج المقترح	1	المحاضرات .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	2	دراسة الحالة .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	3	حلقات النقاش .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	4	المباريات الإدارية .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	5	التعلم التعاوني .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	6	تمثيل الأدوار .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	7	ورش عمل .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	8	تطبيقات ونماذج عملية .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	9	مناقشات جماعية .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	10	بيان عملي .	9	81.82	2	18.18	0	0.00	90.91
	11	مشروعات .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	12	حل المشكلات .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	13	التعليم الميني على التساؤل .	9	81.82	2	18.18	0	0.00	90.91
	14	المحاكاة .	9	81.82	2	18.18	0	0.00	90.91
	15	العصف الذهني .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	16	ندوات .	9	81.82	2	18.18	0	0.00	90.91

يتضح من جدول (12) والخاص بالتكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في طرق وأساليب التدريب، وأن نسبة الاتفاق على طرق وأساليب التدريب تراوحت ما بين (90.91%) و(100%).

**جدول (13) التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في
الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج**
ن = 11

المحاور	م	الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج	مناسب		مناسب الى حد ما		غير مناسب		الأهمية النسبية
			التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
الإمكانات المادية اللازمة لتنفيذ البرنامج	1	سيورة .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	2	داتا شو .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	3	كمبيوتر شخصي .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	4	لاب توب .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	5	جهاز عرض شرائح (بروجيكتور) .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	6	سماعات .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	7	أقلام .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	8	أوراق .	9	81.82	2	18.18	0	0.00	90.91
	9	تسجيلات صوتية .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	10	الإنترنت .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	11	الأفلام السينمائية .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	12	جميع ما سبق .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
الإمكانات البشرية	1	أساتذة الإدارة الرياضية .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	2	موجهي التربية البدنية .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	3	مديري المدارس .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	4	مسئول من الإدارة التعليمية .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	5	مسئول شئون العاملين بالوزارة .	9	81.82	2	18.18	0	0.00	90.91
	6	مسئول التنمية البشرية بالوزارة .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	7	خبراء في علم النفس .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	8	خبراء في علم الاجتماع .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	9	جميع ما سبق .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45

يتضح من جدول (13) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج ان نسبة الاتفاق على الامكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج تراوحت ما بين (90.91%) و (100%) .

**جدول (14) التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في
متغيرات البرنامج الزمني لتنفيذ البرنامج**
ن = 11

المحاور	م	طرق و أساليب التدريب	مناسب		مناسب الى حد ما		غير مناسب		الأهمية النسبية
			التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
البرنامج الزمني لتنفيذ البرنامج:	1-	المدة المقترحة للبرنامج المقترح :	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	أ	أسبوع .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	ب	أسبوعان .	9	81.82	2	18.18	0	0.00	90.91
	ج	ثلاث أسابيع .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	د	شهر .							
	2-	عدد اللقاءات في الاسبوع :	9	81.82	2	18.18	0	0.00	90.91
	أ	يوم واحد.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	ب	يومان .	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
	ج	ثلاث أيام .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	د	أربعة أيام .							
	3-	عدد الفترات في اليوم الواحد :	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	أ	فترة واحدة بدون راحة .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	ب	فترتان بينهما راحة .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	ج	ثلاثة فترات بينهما راحة.	9	81.82	2	18.18	0	0.00	90.91
	د	أربع فترات بينهما راحة.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	4-	عدد الساعات في الفترة الواحدة :	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	أ	ساعة واحدة .	9	81.82	2	18.18	0	0.00	90.91
	ب	ساعتان .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	ج	ثلاثة ساعات .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
	د	أربع ساعات .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45

يتضح من جدول (14) الخاص بالتركرار والنسبة المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء في متغيرات البرنامج، الزمنى لتنفيذ البرنامج، أن نسبة الاتفاق على متغيرات البرنامج الزمنى لتنفيذ البرنامج تراوحت ما بين (90.91%) و (100%) .

جدول (15) التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء فى تقييم البرنامج ن = 11

المحاور	م	طرق و أساليب التدريب	مناسب		مناسب الى حد ما		غير مناسب		الاهمية النسبية
			النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
تقييم البرنامج:		يتم تقييم البرنامج من خلال تقييم :							
	1-	الأهداف الخاصة بالبرنامج .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
	2-	الحاجات التدريبية التي تم توفيرها .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
	3-	الامكانيات المادية المتوفرة بالبرنامج كما وكيفا .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
	4-	المتدربين .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
	5-	المدرسين .	81.82	9	18.18	2	0.00	0	90.91
	6-	تقييم قاعات المحاضرات .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
	7-	تقييم البرنامج الزمنى .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45

يتضح من جدول (15) الخاص بالتركرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستطلاع رأي السادة الخبراء فى تقييم البرنامج، أن نسبة الاتفاق على تقييم البرنامج تراوحت ما بين (95.45%) و (100%) يتضح من الجداول أن نسبة الاتفاق على محتوى الاستبيان الخاص بالبرنامج تراوحت ما بين (90.91%) و (100%) وهذه النسبة تؤكد سلامة محتوى الاستبيان للتطبيق .

وقد توصل الباحث إلى الاستمارة فى شكلها النهائى ملحق (6) و تكونت من :

المحور الأول : أهداف البرنامج المقترح لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسى بلدية الزاوية المركز و تكون من العبارات التالية :

- 1 صقل المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية.
- 2 تزويد معلمي التربية البدنية بالأسس و المفاهيم القيادية الحديثة.
- 3 تدريب معلمي التربية البدنية على تحمل المسؤولية.
- 4 تنمية المهارات القيادية لدى معلمي التربية البدنية.
- 5 تحسين طرق و أساليب الأداء الوظيفي لمعلمي التربية البدنية.
- 6 رفع وعي معلمي التربية البدنية بالجوانب الادارية التى تخصهم .
- 7 تدريب معلمي التربية البدنية على النواحي القيادية.
- 8 تنمية مهارة اتخاذ القرار لمعلمي التربية البدنية.
- 9 تنمية مهارة ضبط الانفعالات لمعلمي التربية البدنية.
- 10 تنمية مهارة إدارة الوقت لمعلمي التربية البدنية.
- 11 تنمية مهارة التواصل مع الاخرين لمعلمي التربية البدنية.
- 12 تنمية مهارة حل المشكلات لمعلمي التربية البدنية.
- 13 السلبيات والإيجابيات .

المحور الثاني: محتوى البرنامج المقترح لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز و تكونت من العبارات التالية :

1-	القيادة :
أ	مفهوم و أهمية القيادة .
ب	أنماط و مستويات القيادة .
ج	عناصر تسهم في تحقيق النجاح في القيادة .
د	مواصفات القائد .
هـ	القيادة لدى معلمي التربية البدنية .
و	وظائف القائد ومهاراته الإدارية .
2-	المهارات القيادية :
أ	أهمية المهارات القيادية .
ب	الصفات القيادية .
ج	أهمية إكتساب المهارات القيادية .
د	تنمية المهارات القيادية .
هـ	أهمية تنمية المهارات القيادية .
و	طرق تنمية المهارات القيادية .
3-	مهارة اتخاذ القرار :
أ	مفهوم القرار و اتخاذ القرار .
ب	أنواع القرارات و خطوات اتخاذ القرار .
ج	المهارات و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .
د	أنماط وأساليب اتخاذ القرار .
هـ	عناصر القرار .
4-	مهارة ضبط الانفعالات :
أ	مفهوم ضبط الانفعالات .
ب	أهمية ضبط الانفعالات .
ج	أنواع الانفعالات .
د	العوامل المؤثرة في ضبط الانفعالات .
هـ	تنمية القدرة على ضبط الانفعالات .
5-	مهارة إدارة الوقت :
أ	مفهوم ادارة الوقت .
ب	اهمية ادارة الوقت .
ت	عوامل نجاح أو فشل ادارة الوقت .
ث	التفويض الفعال .
ج	مضيعات الوقت .
ح	تحسين مهارة إدارة الوقت .
خ	كيفية زيادة فاعلية إدارة الوقت .
د	السجلات المستخدمة في إدارة الوقت .
ز	الوصايا العشر لإدارة الوقت .
6-	مهارة التواصل مع الآخرين :
أ	أهمية التواصل مع الآخرين .
ب	مكونات مهارة التواصل مع الآخرين .
ت	أبعاد مهارة التواصل مع الآخرين .
ث	عناصر مهارة التواصل مع الآخرين .
ج	مهارات الاتصال :
ح	مفهوم و أهمية الاتصال .

خ	طرق الاتصال .
ز	وسائل الاتصال الحديثة.
7-	مهارة حل المشكلات :
أ	أنواع المشكلات .
ب	خطوات حل المشكلات .
ت	أساليب حل المشكلات .
ث	خصائص أسلوب حل المشكلات .
ج	تنمية القدرة على حل المشكلات .
ح	خصائص الشخص القادر على حل المشكلات
خ	ما هي المشكلات الشائعة في مجال التربية البدنية المدرسية.
ز	ما هو أسلوب حل المشكلات في مجال التربية البدنية المدرسية.
هـ	كيفية التطوير الذاتي لحل المشكلات الطارئة .

المحور الثالث: طرق و أساليب التدريب المناسبة للبرنامج المقترح لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز و تكونت من الطرق و الأساليب التالية :

- 1 المحاضرات .
- 2 دراسة الحالة .
- 3 حلقات النقاش .
- 4 المباريات الإدارية .
- 5 التعلم التعاوني .
- 6 التدريس المصغر
- 7 تمثيل الأدوار .
- 8 ورش عمل .
- 9 تطبيقات و نماذج عملية .
- 10 مناقشات جماعية .
- 11 التعليم الذاتي
- 12 بيان عملي .
- 13 مشروعات .
- 14 حل المشكلات .
- 15 التعليم المبني على التساؤل .
- 16 المحاكاة .
- 17 العصف الذهني .
- 18 ندوات .
- 19 الفيديو التفاعلي

المحور الرابع : الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج المقترح لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز و تكون من :

أ: الإمكانيات المادية :

- 1 سبورة .
- 2 داتا شو .
- 3 كمبيوتر شخصي .
- 4 لاب توب .
- 5 جهاز عرض شرائح (بروجيكتور) .
- 6 سبورة ذكية + سبورة ورقية
- 7 سماعات .
- 8 أقلام .

- 9 أوراق .
- 10 تسجيلات صوتية .
- 11 الانترنت .
- 12 كتيبات تحتوي علي المعلومات والمعارف الخاصة بالمهارات القيادية المستهدفة في البحث
- 13 الافلام السينمائية .
- 14 تحديد مكان التدريب وتجهيزه

ب – الامكانات البشرية :

- 1 أساتذة الادارة الرياضية .
- 2 مفتشى التربية البدنية .
- 3 مديري المدارس .
- 4 مسؤول مراقبة التربية والتعليم بالبلدية .
- 5 مسؤول شئون العاملين بمراقبة التربية والتعليم بالبلدية .
- 6 مسؤول الموارد البشرية بمراقبة التربية والتعليم بالبلدية.
- 7 مسؤول مركز تنمية وتطوير المعلمين
- 8 أساتذة علم النفس الرياضى .
- 9 أساتذة علم الاجتماع الرياضى .

المحور الخامس: البرنامج الزمنى لتنفيذ البرنامج المقترح لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الاساسي بلدية الزاوية المركز و تكون من :

1- المدة المقترحة للبرنامج المقترح :

- أ أسبوع .
- ب أسبوعان .
- ج ثلاثة أسابيع .
- د شهر .

2- عدد اللقاءات فى الاسبوع :

- أ يوم .
- ب يومان .
- ج ثلاثة أيام .
- د أربعة أيام .

3- عدد الفترات فى اليوم الواحد :

- أ فترة واحدة بدون راحة .
- ب فترتان بينهما راحة .
- ج ثلاثة فترات بينهما راحة.
- د أربع فترات بينهما راحة.

4- عدد الساعات فى الفترة الواحدة :

- أ ساعة واحدة .
- ب ساعتان .
- ج ثلاثة ساعات .
- د أربع ساعات .

المحور السادس: تقييم البرنامج المقترح لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز و تكون من :

- 1- الأهداف الخاصة بالبرنامج .
- 2- الحاجات التدريبية التي تم توفيرها .
- 3- المحتوى التدريبي
- 4- الامكانيات المادية المتوفرة بالبرنامج كما و كيفا .
- المتدربين .**
- 5- 1/5- أن يقوم المتدرب بإعداد تقارير عن المدربين.
2/5- حلقات نقاش واختبارات قصيرة .
3/5- الأنشطة المنجزة خلال فترة تطبيق البرنامج.
- المدرسين .**
- 6- 1/6- الالتزام والمتابعة .
2/6- المهارات والقدرات والمرونة .
3/6- مدى استفادة المتدربين منه .
- 7- تقييم قاعات المحاضرات .
- 8 تنفيذ البرنامج
- 9 تقييم البرنامج الزمني .

5-3 الدراسة الأساسية:

اجريت الدراسة الاساسية في الفترة من 9/ مارس/ 2025 إلى 4/ مايو/ 2025 م ولمدة (8) أسابيع على النحو التالي :

- قام الباحث بتقسيم بلدية الزاوية المركز الى مناطق فرعية متجاورة .
- تحديد المدارس في كل منطقة جغرافية، وتحديد عدد المعلمين في كل مدرسة ضمن كل منطقة .
- الاستعانة ببعض الزملاء في تنفيذ اجراءات الدراسة الاساسية .
- إعداد خطة تنفيذية للمرور على المدارس بعد أخذ الموافقات اللازمة بهذا الخصوص، والتأكد من وجود المعلمين في كل مدرسة .
- التأكد من استعداد المعلمين لاستقبال الباحث ومساعديه ومعرفة المطلوب منهم .
- تطبيق مقياس المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز على المعلمين في كل مدرسة (عن طريق المقابلة الشخصية) للتعرف على مستوى المهارات القيادية لدى المعلمين .
- متابعة إجابات الاستمارة بحضور الماعدين، للإجابة عن أي إستفسار، أو توضيح عبارة غير مفهومة .
- تم قام الباحث والماعدين بتجميع الاستمارات لكل معلماً ومعلمة على حدة .
- قام الباحث بتفريغ البيانات في جداول مبوبة تمهيدا للمعالجة الاحصائية واستخراج النتائج .

- تم التوصل إلى البرنامج المقترح لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية في صورته النهائية ملحق (5).

6-3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث:

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم النفسية والاجتماعية، والمعروف علمياً باسم (spss.25) :

- مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي – الوسيط – الانحراف المعياري – معامل التفلطح – معامل الالتواء).
- النسب المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون .
- معامل ألفا لكرونباخ .
- اختبارات للمجموعة الواحدة (لايجاد ثبات التطبيق واعادة التطبيق) .
- مربع كاي .

الفصل الرابع

4- عرض ومناقشة النتائج

- 1 - 4 عرض ومناقشة نتائج مستوى المهارات القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية
بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية .
- 2 - 4 عرض ومناقشة نتائج عناصر البرنامج المقترح .

سيقوم الباحث بعرض و مناقشة النتائج وفق اتجاهين ، الاتجاه الأول دراسة مستوى المهارات القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية لتحديد مستوى هذه المهارات وتحديد المهارات التي بها قصور، والاتجاه الثاني تحديد عناصر البرنامج المقترح للتوصل إلى البرنامج في شكله النهائي لعلاج القصور الذي تم التوصل إليه .

1-4 عرض و مناقشة نتائج التساؤل الاول : ما هو مستوى المهارات القيادية (مهارة اتخاذ القرار - مهارة ضبط الانفعالات - مهارة إدارة الوقت - مهارة التواصل مع الآخرين - مهارة حل المشكلات) لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز ؟

1-1-4 ما هو مستوى مهارة اتخاذ القرار لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز؟

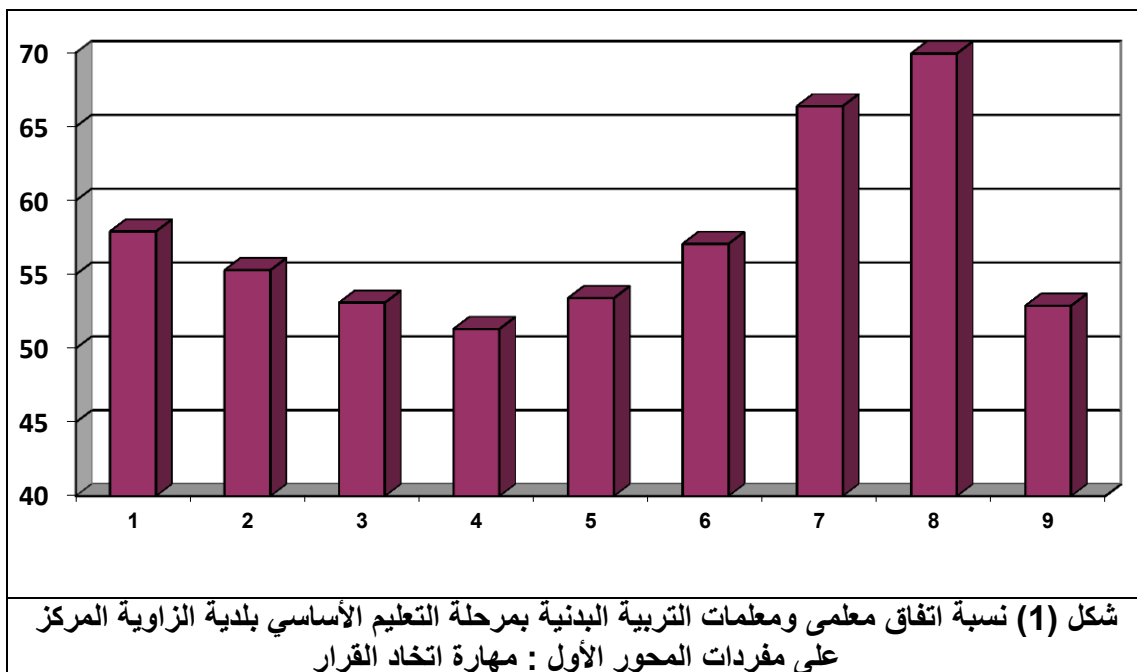
جدول (16) التكرارات والنسب المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز على عبارات محاور مقياس المهارات القيادية (المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار)
ن = 191

رقم العبارة	العبارات	دائما		كثيرا		أحيانا		قليلًا		نادرًا		مربع كاي	متوسط الحسابي	نسبة الاتفاق %	الترتيب
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار				
1	أستطيع التوصل الى اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة	21	10.99	34	17.80	66	34.55	44	23.04	26	13.61	*33.21	2.90	57.91	3
2	أميل الى التفكير والتريث قبل اتخاذ أي قرار مهم في حياتي	17	8.90	32	16.75	61	31.94	51	26.70	30	15.71	*32.43	2.76	55.29	5
3	أفكر جيدا وبعمق في عواقب وتأثيرات أي قرار والنتائج المترتبة عليه قبل اتخاذه	20	10.47	29	15.18	44	23.04	61	31.94	37	19.37	*25.41	2.65	53.09	7
4	أستفيد من خبراتي السابقة عند اتخاذ قراراتي الجديدة	21	10.99	29	15.18	34	17.80	60	31.41	47	24.61	*24.89	2.57	51.31	9
5	أحرص على الاعتماد على نفسي في اتخاذ معظم القرارات المناسبة لظروفي وإمكاناتي	30	15.71	26	13.61	39	20.42	43	22.51	53	27.75	*12.01	2.67	53.40	6
6	أستطيع اتخاذ القرارات السليمة بحكمة وعقلانية.	28	14.66	31	16.23	47	24.61	55	28.80	30	15.71	*15.26	2.85	57.07	4
7	أفضل أن يتولى الآخرون مسئولية اتخاذ القرارات المهمة في حياتي.	49	25.65	47	24.61	39	20.42	28	14.66	28	14.66	*10.54	3.32	66.39	2
8	أسعى للتهرب من اتخاذ أي قرارات مهمة في حياتي.	55	28.80	48	25.13	44	23.04	25	13.09	19	9.95	*24.99	3.50	69.95	1
9	أشعر أنني أستطيع ان اتخذ قرارات مهمة مع زملائي في العمل .	22	11.52	24	12.57	51	26.70	52	27.23	42	21.99	*21.80	2.64	52.88	8

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 9.49

يتضح من جدول (16) والشكل البياني (1) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز على عبارات (المحور الأول: مهارة اتخاذ القرار)، أن نسبة الاتفاق الأهمية النسبية على عبارات المحور الأول: مهارة اتخاذ القرار تراوحت ما بين (51.31%) الى (69.95%) ، ولذلك ارتفع مربع كاي الى ما بين (10.54) و(33.21) وهذه القيم معنوية عند مستوى (0.05) ، وجاء ترتيب عبارات المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار وفقا لأعلى نسبة اتفاق بين المعلمين على النحو التالي :

- (1) أسعى للتهرب من اتخاذ أي قرارات مهمة في حياتي .
- (2) أفضل أن يتولى الآخرون مسؤولية اتخاذ القرارات المهمة في حياتي.
- (3) أستطيع التوصل الى اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة
- (4) أستطيع اتخاذ القرارات السليمة بحكمة وعقلانية .
- (5) أميل الى التفكير والتريث قبل اتخاذ أي قرار مهم في حياتي
- (6) أحرص على الاعتماد على نفسي في اتخاذ معظم القرارات المناسبة لظروفي وامكانياتي
- (7) أفكر جيداً وبعمق في عواقب وتأثيرات أي قرار ، والنتائج المترتبة عليه قبل اتخاذه
- (8) أشعر أنني أستطيع ان اتخذ قرارات مهمة مع زملائي في العمل.
- (9) أستفيد من خبراتي السابقة عند اتخاذ قراراتي الجديدة



يتضح من العرض السابق ضعف مستوى مهارة اتخاذ القرار لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز حيث تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (العثيم،الصويان، 2025)

ودراسة (Sol Garrido , 2025)، التي أكدت على وجود قصور وضعف في مستوى مهارة اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة .

فاتخاذ القرار هو اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، ويتم الاختيار بناء على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعد على الوصول إلى أفضل النتائج . (حبيب، مجدي، 2003)

واتخاذ القرار هو جوهر عمل القيادة، وهو نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم في المنظمة، فعملية اتخاذ القرار بطبيعتها مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة فهذه من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، جميعها لا يمكن أن توجد بمفردها، فبدون اتخاذ القرارات لا يمكن لوظائف الإدارة أن تأخذ مكانها . (الصغير، آخرون، 2006)

أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات فإنها تبرز من خلال تأثير سلوك الفرد بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها ومن أمثلتها اللجان مثل لجنة التخطيط، والمتابعة، وتقييم الأداء... والمجالس مثل مجلس التخطيط ومجلس الخدمة المدنية... أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة فتزداد بزيادة درجة تعقيدها نتيجة تضخم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة . (عطوي، جودت، 2004)

وتوجد أربع مهارات أساسية نموذجية لاتخاذ القرار، هي تقدير الاعتقادات المتضمنة في الحكم حول إمكانية النتائج، وتقدير القيم المتضمنة في تقييم النتائج، والتكامل بين المعتقدات والقيم التي جمعت في القرارات التي تم اتخاذها، ووسائل ما وراء المعرفة التي تحدد مدى قدرات الفرد متخذ القرار. (De Bruin et al , 2007)

والمهارات التي يمكن اعتبارها مهمة لاتخاذ القرار الفعال، هي تحديد الخيارات المحتملة، وتحديد النتائج المحتملة المترتبة على كل خيار، والرغبة في تقييم كل نتيجة، وتقييم إمكانية كل نتيجة، واستخدام الاختيار الذي تم تحديده كقاعدة للقرار. (Hablemitoglu, S. and Yildirim , 2008)

2-1-4 ما هو مستوى مهارة ضبط الانفعالات لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز ؟

جدول (17) التكرارات والنسب المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز على عبارات محاور مقياس المهارات القيادية (المحور الثاني : مهارة ضبط الانفعالات)

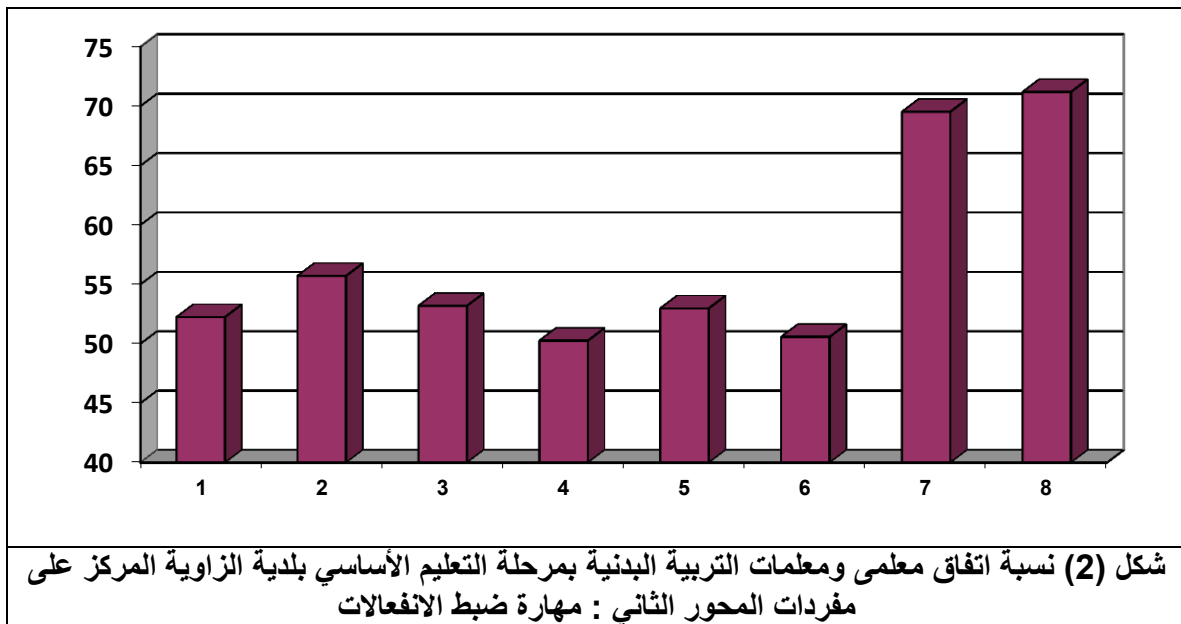
ن = 191

رقم العبارة	العبارات	دائما		كثيرا		أحيانا		قليلًا		نادرا		مربع كاي	النسبة المئوية	نسبة الاتفاق %	الترتيب
		تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %				
1	عند اساءة الآخرون لي أستطيع التحكم في غضبي ومشاعري نحوهم	18	9.42	23	12.04	71	37.17	25	13.09	54	28.27	*55.99	2.61	52.25	6
2	تساعدني قدرتي على التسامح والهدوء وخفض مشاعر الغضب نحو الآخرين	21	10.99	28	14.66	72	37.70	29	15.18	41	21.47	*42.80	2.79	55.71	3
3	أستطيع تقبل الاختلافات مع الآخرين والتعامل معها ببساطة.	24	12.57	26	13.61	56	29.32	31	16.23	54	28.27	*55.36	2.66	53.19	4
4	أستطيع السيطرة علي انفعالاتي وغضبي أثناء تعاملتي مع الآخرين.	19	9.95	22	11.52	49	25.65	49	25.65	52	27.23	*27.61	2.51	50.26	8
5	يصفني الآخرون بانني شخص متزن وحكيم في تصرفاتي	30	15.71	26	13.61	39	20.42	39	20.42	57	29.84	*14.94	2.65	52.98	5
6	أعقب علي مشاعر الغضب والانفعال الشديد بالأنشطة مثل اللعب أو المشي أو سماع الموسيقى.	19	9.95	28	14.66	41	21.47	50	26.18	53	27.75	*21.96	2.53	50.58	7
7	أشعر أن عدم قدرتي علي التحكم في غضبي وانفعالاتي قد جعلني أخسر الكثير	59	30.89	47	24.61	37	19.37	22	11.52	26	13.61	*24.16	3.48	69.53	2
8	يتجنبني الآخرون لشعورهم بانني مثل القنبلة التي يمكن ان تنفجر غضبا في أي لحظة	61	31.94	49	25.65	35	18.32	28	14.66	18	9.42	*30.34	3.56	71.20	1

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 9.49

يتضح من جدول (17) والشكل البياني (2) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية، والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز على عبارات (المحور الثاني : مهارة ضبط الانفعالات)، أن نسبة الاتفاق الالهية النسبية على عبارات المحور الأول: مهارة اتخاذ القرار تراوحت ما بين (50.26%) إلى (71.20%) ، ولذلك ارتفع مربع كاي إلى ما بين (14.94) و (55.99) وهذه القيم معنوية عند مستوى (0.05) ، وجاء ترتيب عبارات المحور الثاني: مهارة ضبط الانفعالات وفقا لأعلى نسبة اتفاق بين المعلمين على النحو التالي :

- 1- يتجنبني الآخرون لشعورهم بأنني مثل القنبلة التي يمكن أن تنفجر غضباً في أي لحظة
- 2- أشعر أن عدم قدرتي على التحكم في غضبي وانفعالاتي قد جعلني أخسر الكثير
- 3- تساعدني قدرتي على التسامح والهدوء وخفض مشاعر الغضب نحو الآخرين
- 4- أستطيع تقبل الاختلافات مع الآخرين والتعامل معها ببساطة.
- 5- يصفني الآخرون بأنني شخص متزن وحكيم في تصرفاتي
- 6- عند اساءة الآخرون لي أستطيع التحكم في غضبي ومشاعري نحوهم
- 7- أتغلب علي مشاعر الغضب والانفعال الشديد بالأنشطة مثل اللعب أو المشي أو سماع الموسيقى.
- 8- أستطيع السيطرة على انفعالاتي وغضبي أثناء تعاملتي مع الآخرين.



يتضح من العرض السابق ضعف مستوى مهارة ضبط الانفعالات لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الفلاحي وآخرون، 2025) التي أكدت على وجود قصور وضعف في مستوى مهارة ضبط الانفعالات لدى عينة الدراسة . وقد بدأ الاهتمام والاعتراف بأهمية العمليات الانفعالية التي تمر بالفرد الواحد منها، أو جماعة العمل أو الأصدقاء منذ وقت قريب، باعتبار أن هذه العمليات أو الحالات الانفعالية هي إحدى العوامل

المهمة والأساسية في العمل الإداري وأعمال الإنتاجية، ومستوى الأداء لأي منظمة، فبعد أن كان الاتجاه يمتد نحو الاهتمام بالإنتاج، فإن الأمر تطور إلى توجيه العناية بالفرد العامل وسلوكه الإنساني، ذلك أن الفرد هو المحور الأساسي لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها (جوادشعه، شوقي، 2010)

وتمثل المعرفة والانفعالات جانبان مترابطان في الأداء البشري، حيث تتمثل الانفعالات في العمليات الحسية، والعمليات المعرفية، وكلاهما يؤثر في التعلم، والانتباه، وعمليات الذاكرة، والدافعية، والسلوك الاجتماعي (Immordion-Yang & Damasio, 2007).

والانفعالات من الجوانب الحيوية في الشخصية لدورها المهم في سلوك الأفراد، ولذا فقد حظي موضوع الانفعالات باهتمام كبير من قبل علماء النفس، حيث تركز اهتمامهم على وصف الانفعالات ومسبباتها؛ ونتيجة لذلك صاغوا العديد من النظريات لعلمها وتفسيرها والتحكم فيها، كالنظريات الفسيولوجية والمعرفية والسلوكية، والتي ركزت على دور العوامل الفسيولوجية والإدراكية، كذلك المعرفية، والبيئية كمسببات لحدوث الانفعالات، وفيما بعد ظهر الاهتمام بجوانب تتعدى وصف الانفعال وسبب حدوثه إلى كيفية إدارته والتعبير عنه بطريقة يتم الحفاظ فيها على التكيف النفسي الاجتماعي للفرد. (Cross, 2001)

ويعني ضبط الانفعالات قدرة الفرد على تحمل الانفعالات العاطفية، حيث لا يكون عبداً لها، أي يشعر بأنه سيد نفسه، بمعنى تنظيم الفرد لانفعالاته بصورة تأملية، لتفعيل النمو الوجداني والعقلي وتشمل: الانفتاح أو التقبل للمشاعر السارة وغير السارة، والاقتراب أو الابتعاد عن انفعال ما بشكل تأملي، وإدارة انفعالات الذات، وانفعالات الآخرين دون كبت أو تضخيم للمعلومات التي تحملها (الكفوري، صبحي، 2009).

ويرتبط ضبط الانفعالات لدى الفرد بقدرته على التخلص من أسباب الضغوط النفسية، والإحباطات، والتهديدات، والمخاطر، والأزمات النفسية، وذلك من خلال التحصين النفسي، عن طريق التفكير الإيجابي، والإبداع في حل المشكلات، وزيادة كفاءة الذات، ونموها، وتركيز المجهود نحو الهدف، وتحدي المشكلات، والتغلب عليها، والتكيف مع البيئة، وهو ما يطلق عليه المناعة النفسية (زيدان، عصام، 2013).

فضبط الانفعالات يعني القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية وكسب الوقت للتحكم فيها وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، وهزيمة القلق، والاكتئاب، وممارسة مهارات الحياة بواقعية، كما تعرف إدارة الانفعالات بأنها القدرة على تنظيم الانفعالات، والتعرف على الدوافع العميقة للسلوك (بدر، إسماعيل، 2004).

4-1-3 ما هو مستوى مهارة إدارة الوقت لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز؟

جدول (18) التكرارات والنسب المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز على عبارات محاور مقياس المهارات القيادية (المحور الثالث: مهارة إدارة الوقت)

ن = 191

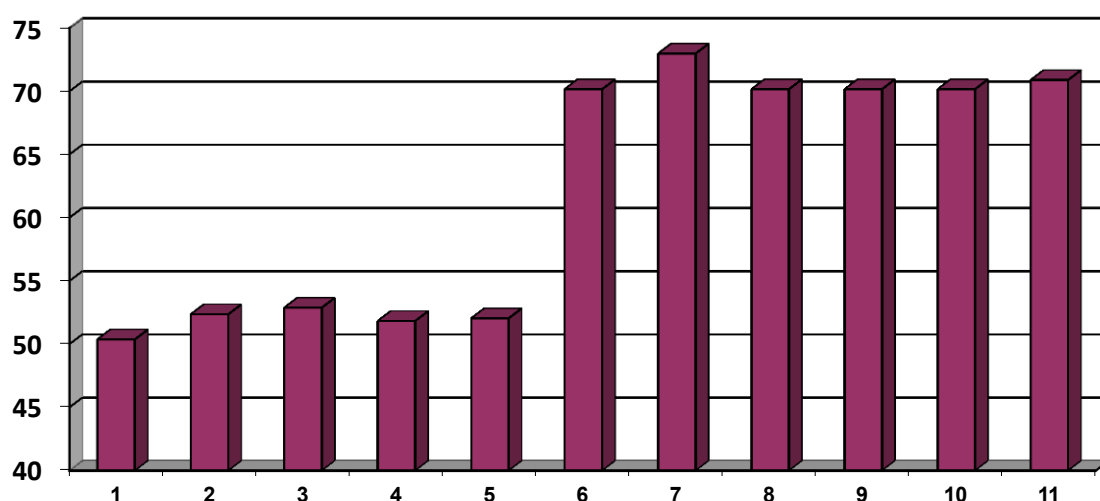
رقم العبارة	العبارات	دائما		كثيرا		أحيانا		قليلًا		نادرًا		مربع كاي	النسبة الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق %	الترتيب
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار				
1	أقوم بالمهام التي يجب على فعلها	23	12.04	28	14.66	30	15.71	54	28.27	56	29.32	*25.36	2.52	50.37	11
2	أجيد الاستخدام الرشيد للوقت.	19	9.95	22	11.52	56	29.32	55	28.80	39	20.42	*32.22	2.62	52.36	8
3	أشعر بأن لدى قوة إرادة تمكنني من تنفيذ أعمالي في موعدها.	21	10.99	26	13.61	54	28.27	44	23.04	46	24.08	*20.65	2.64	52.88	7
4	حسن تنظيمي لوقتي يساعدني على إنجاز أعمالي	23	12.04	25	13.09	49	25.65	39	20.42	55	28.80	*21.07	2.59	51.83	10
5	أميز بين المهام العاجلة التي لا يمكن تأجيلها والمهام التي يمكن تأجيلها.	26	13.61	29	15.18	33	17.28	49	25.65	54	28.27	*16.41	2.60	52.04	9
6	يدفعني خوفي من الفشل الى تأجيل الكثير من الاعمال التي يجب على فعلها	58	30.37	56	29.32	24	12.57	31	16.23	22	11.52	*32.06	3.51	70.16	3
7	أقوم بتأجيل القيام بالمهام والاعمال التي أشعر انها غير سارة بالنسبة لي	63	32.98	49	25.65	40	20.94	27	14.14	12	6.28	*40.49	3.65	72.98	1
8	أشعر أن عدم وجود أهداف واضحة في حياتي يؤدي الى تضيق الكثير من وقتي	59	30.89	51	26.70	31	16.23	28	14.66	22	11.52	*26.57	3.51	70.16	4
9	يؤدي تأجيلي للكثير من المهام الى تراكمها لدي	60	31.41	52	27.23	29	15.18	25	13.09	25	13.09	*28.76	3.51	70.16	5
10	عدم وجود خطة واضحة لإدارة الوقت يعد سببا في فشلي .	59	30.89	54	28.27	29	15.18	23	12.04	26	13.61	*30.02	3.51	70.16	6
11	كثرة الأعباء الإدارية تعيق أداء مهامي	56	29.32	61	31.94	30	15.71	19	9.95	25	13.09	*37.87	3.54	70.89	2

*مربع كاي معنوي عند مستوى $0.05 = 9.49$

يتضح من جدول (18) والشكل البياني (3) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز على عبارات (المحور الثالث: مهارة إدارة الوقت)، أن نسبة الاتفاق الاهمية النسبية على عبارات المحور الثالث: مهارة إدارة الوقت تراوحت ما بين (50.37%) إلى (72.98%)، ولذلك ارتفع مربع كاي الى ما بين (16.41) إلى (40.49) وهذه القيم معنوية عند مستوى (0.05)، وجاء

ترتيب عبارات المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار وفقاً لأعلى نسبة اتفاق بين المعلمين على النحو التالي:

- 1- أقوم بتأجيل القيام بالمهام والأعمال التي أشعر أنها غير سارة بالنسبة لي.
- 2- كثرة الأعباء الإدارية تعيق أداء مهامي
- 3- يدفعني خوفى من الفشل الى تأجيل الكثير من الأعمال التي يجب على فعلها.
- 4- أشعر أن عدم وجود أهداف واضحة في حياتي يؤدي إلى تضيق الكثير من وقتي،
- 5- يؤدي تأجيلي للكثير من المهام إلى تراكمها لدي.
- 6- عدم وجود خطة واضحة لإدارة الوقت يعد سبباً في فشلي .
- 7- أشعر بأن لدي قوة إرادة تمكنني من تنفيذ أعمالي في موعدها .
- 8- أجد الاستخدام الرشيد للوقت .
- 9- أميز بين المهام العاجلة التي لا يمكن تأجيلها والمهام التي يمكن تأجيلها .
- 10- حسن تنظيمي لوقتي يساعدني على إنجاز أعمالي .
- 11- أقوم بالمهام التي يجب على فعلها.



شكل (3) نسبة اتفاق معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز على مفردات المحور الثالث: مهارة إدارة الوقت

يتضح من العرض السابق ضعف مستوى مهارة إدارة الوقت لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الهاجري، سارة، 2025) التي أكدت على وجود قصور وضعف في مستوى مهارة إدارة الوقت لدى عينة الدراسة .

فالوقت عنصر مهم في عملية التخطيط، لذلك ينبغي أن تشمل أية خطة على جدول زمني يحدد موعد بدء التنفيذ لكل مرحلة والوقت المحدد لإتمامها، فالوقت عنصر أساسي في أي عمل نقوم به

فالوقت الذي كان يقاس بالشهر واليوم أصبح اليوم يقاس بالساعات، والدقائق والثواني وأجزاء الثانية(ابراهيم، مروان، 2002)

ومهارة إدارة الوقت تكون مفيدة فقط عندما يتم وضع الوقت المحدد لكل وظيفة أو هدف، وكذلك للبيانات المستخرجة، وهناك طريقتان أساسيتان تتطلبان الوقت بصورة أساسية هما: دراسة الوقت، ومعدل النموذج الفعال وهما متشابهتان في التطبيق في عمليات الإحصاء إن وجدت والإختلاف الرئيسي بينهما هو أن عناصر دراسة الوقت هي أجزاء مناسبة من العمل، وعناصر معدل النموذج الفعال عبارة عن فترة زمنية من مجموعة فترات صغيرة مندمجة مع بعضها. (Alharbi et al , 2024)

وتخطيط إدارة الوقت في برنامج المشروع تنتج برنامج فعال للمشروع وبكلمة أخرى أن يبدأ الوقت وينتهي بشكل فعال والوقت أساسي في التخطيط لأي مشروع أو إنجاز فهو بمثابة السهم الذي يخترق المخطط مع التقديرات لكل مرحلة من المراحل الهامة والفعالة في خطة المشروع (Bonnie 2002)

وإدارة الوقت بفعالية تمكّن المعلمين من تخصيص وقت كافٍ لكل مهمة، ما يرفع من جودة التعليم المقدم فعلى سبيل المثال، التخطيط المسبق للدروس لا يضمن فقط تسلسلاً منطقيًا للمعلومات، بل يتيح للمعلم أيضاً دمج أنشطة تفاعلية ومبتكرة تجذب انتباه الطلاب وتعمّق فهمهم للمادة. عندما يكون المعلم مستعداً بشكل جيد، يمكنه التركيز على احتياجات الطلاب الفردية، وتقديم الدعم الإضافي لمن يحتاجه، ما يؤدي إلى نتائج تعليمية أفضل، في المقابل، يجد المعلمون الذين يعانون من سوء إدارة الوقت أنفسهم في سباق مع الزمن، وغالبًا ما يضحون بجودة التحضير أو التفاعل مع الطلاب من أجل إنجاز المهام. (Harvard Business Review , 2018)

وعليه فإن تنظيم إدارة تمثل الوقت عنصرًا أساسيًا لنجاح المعلم، فهو لا يؤثر فقط على كفاءة التدريس، بل يؤثر أيضًا على جودة حياة المعلم الشخصية والمهنية، المعلمون الذين يديرون وقتهم بفعالية يستطيعون تحقيق التوازن بين مسؤولياتهم المتعددة، مثل إعداد الدروس، وتصحيح الواجبات، والتفاعل مع الطلاب وأولياء أمورهم، وتطوير أنفسهم مهنيًا، وهذا التوازن يقلل من التوتر والإرهاق ويمنح المعلم شعورًا أكبر بالتحكم والإنتاجية. (Buzady et al , 2022).

4-1-4 ما هو مستوى مهارة التواصل مع الآخرين لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز ؟

جدول (19) التكرارات والنسب المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز على عبارات محاور مقياس المهارات القيادية (المحور الرابع : مهارة التواصل مع الآخرين)

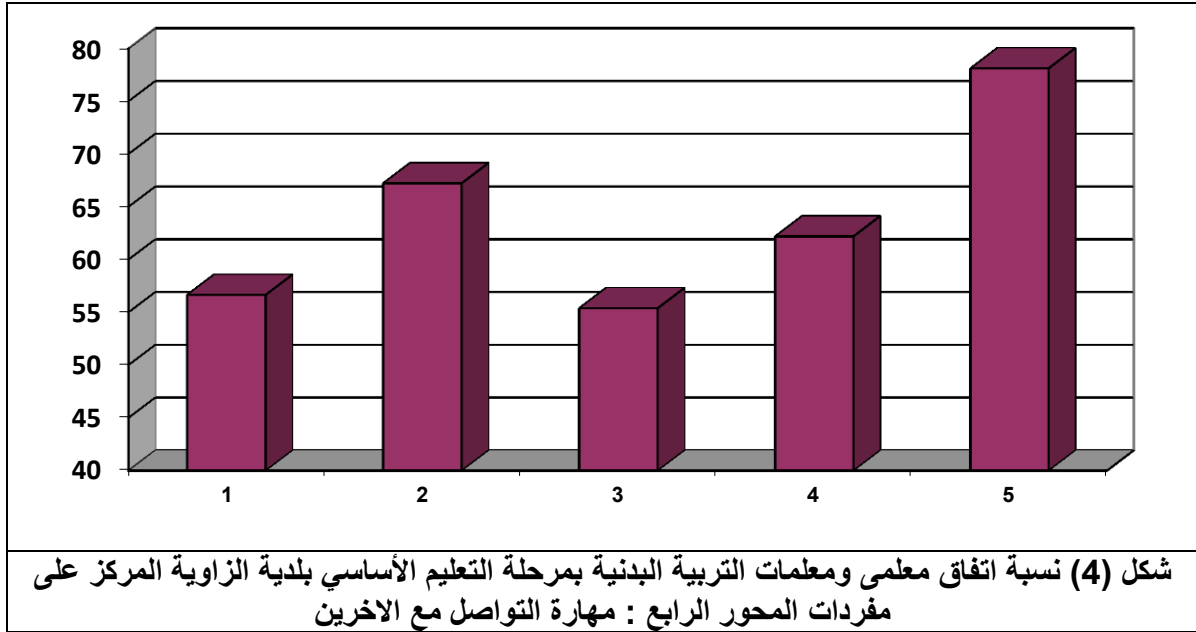
ن = 191

رقم العبارة	العبارات	دائما		كثيرا		أحيانا		قليل		نادرا	
		تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %		
1	تربطني علاقات جيدة مع زملائي في المدرسة	31	16.23	34	17.80	52	27.23	20	10.47	54	28.27
2	لذي القدرة على التواصل مع التلاميذ أثناء اداء مهامي .	49	25.65	52	27.23	30	15.71	39	20.42	21	10.99
3	انسجم مع المهام الموكلة لي رغم صعوبتها .	31	16.23	36	18.85	35	18.32	36	18.85	53	27.75
4	احتاج الى دعم الاخرين أحيانا.	43	22.51	49	25.65	31	16.23	22	11.52	46	24.08
5	تضايقتني التصرفات الاحادية من بعض الزملاء	70	36.65	63	32.98	34	17.80	18	9.42	6	3.14

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 9.49

يتضح من جدول (19) والشكل البياني (4) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية، والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز على عبارات المحور الرابع : مهارة التواصل مع الآخرين، أن نسبة الاتفاق الاهمية النسبية على عبارات المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار تراوحت ما بين (55.39%) إلى (78.12%)، ولذلك ارتفع مربع كاي إلى ما بين (13.48) إلى (80.86) وهذه القيم معنوية عند مستوى (0.05)، ولم تظهر فروق ذات دلالة معنوية بين الاستجابات في العبارة رقم (3) وجاء ترتيب عبارات المحور الرابع:مهارة التواصل مع الآخرين وفقا لأعلى نسبة اتفاق بين المعلمين على النحو التالي :

- 1- تضايقتني التصرفات الأحادية من بعض الزملاء.
- 2- لدي القدرة على التواصل مع التلاميذ أثناء اداء مهامهم.
- 3- أحتاج إلى دعم الآخرين أحيانا .
- 4- تربطني علاقات جيدة مع زملائي في المدرسة.
- 5- أنسجم مع المهام الموكلة لي رغم صعوبتها .



يتضح من العرض السابق ضعف مستوى مهارة التواصل مع الآخرين لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (محمد، عدلي، 2025) التي أكدت على وجود قصور و ضعف في مستوى مهارة التواصل مع الآخرين لدى عينة الدراسة .

ومن المتعذر على الإنسان أن يعيش دون التواصل مع الآخرين الذي يستحيل قيام الحياة الاجتماعية لمجتمع ما دونه، فلا يمكن أن يتكون مجتمع دون أن يتصل أفراد بعضهم ببعض و لو كان الإنسان غير قادر على الاتصال بغيره لما تكونت الأسرة أو الجماعة أو القبيلة أو الأمة و تستحيل الحياة لو قدر الفرد أن يعيش بمعزل عن بني جنسه، فلإنسان حاجات لا يقضيها إلا بالتعاون مع زميل له كإقناع فرد من الجنس الآخر أن يشاركه الحياة، أو ينقل خبرته و معلوماته إلى أبنائه وبناته، أو أن يوحد صفوف جماعته سواء أكانت قبيلة صغيرة، أو أمة كبيرة في مواجهة عدو مشترك ، فبالإتصال يستطيع الفرد أن يتكيف بنجاح مع البيئة التي يعيش فيها، و قد ثبت بالتجارب العملية أن الإنسان لا يستطيع العيش بدون إتصال لفترة طويلة، فهو قوة تشد الأفراد و الجماعات بعضهم إلى بعض داخل المجتمع المنظم (Alter & Steven , 2015).

ويعد التواصل مع الآخرين عاملاً مهماً في حياة الناس قديماً وحديثاً، فكل فرد منا يمارس الاتصال بطريقة أو بأخرى ويدخل مع من حوله من أفراد و جماعات في عمليات اتصالية يستحيل عليه بدونها تسيير حياته و قضاء حاجاته، فالتوصل ضرورة حتمية لا يستغني عنها مجتمع من المجتمعات البشرية. (Chaaban et al , 2023)

ونستطيع أن نلمس أثر التواصل مع الآخرين في كل أنواع العلاقات البشرية والتجمعات الإنسانية، إذ إن أهمية الاتصال لا تقتصر على الفرد في علاقته مع الأفراد الآخرين ، و لكنها تشمل

أيضاً الجماعات في علاقاتها بالجماعات الأخرى داخل المجتمع، بل و تشمل كذلك المجتمع كله في علاقته مع المجتمعات الدولية الأخرى، فعن طريق الاتصال تتعارف هذه الجماعات و تتلاصق و تتشابك مصالحها وتتداخل، و بالاتصال تستطيع هذه الجماعات أن تحافظ على وجودها وأن تحقق أهدافها بحيث يمكن القول إن الاتصال هو أساس الحضارة الإنسانية، فلم تصل الحضارة البشرية إلى ما هي عليه الآن بغير الاتصال بين الناس. (Matinul Haq, A., & Roesminingsih , 2023)

والتواصل مع الآخرين عملية حركية ديناميكية يتم من خلالها نقل وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث، أو الكتابة، أو الصور، أو الرسوم، أو الإشارات، أو باستخدام أي طريقة أخرى من مختلف الطرق سواء اليدوية أو النصف يدوية أو التكنولوجية لأجل تحقيق هدف معين (درويش، عفاف، 2009).

لذا يُعدّ التواصل الفعّال مهارة حيوية للمعلم، فهو ليس مجرد أداة لنقل المعلومات، بل هو جوهر العملية التعليمية نفسها، فالمعلمون الذين يتقنون هذه المهارة يستطيعون بناء علاقات إيجابية ومثمرة مع طلابهم، وزملائهم، وأولياء الأمور، وهذا التواصل لا يقتصر على الكلام اللفظي، بل يشمل أيضاً لغة الجسد، والاستماع النشط، والتعاطف. فالتواصل الجيد يخلق بيئة تعليمية آمنة ومريحة، حيث يشعر الطلاب بالثقة والراحة للتعبير عن أفكارهم وطرح أسئلتهم دون خوف. (Zaretta, 2017)

ولا يقتصر التواصل الفعّال على الطلاب وأولياء الأمور، بل يمتد ليشمل الزملاء والإدارة أيضاً فالتواصل بين المعلمين يُسهم في تبادل الخبرات والممارسات الجيدة، وتنسيق الجهود، وتطوير المناهج الدراسية، كما أن التواصل المفتوح مع الإدارة يُتيح للمعلم التعبير عن احتياجاته، وطرح مقترحاته، وحل المشكلات بفعالية. هذا التواصل يُعزز من بيئة العمل الإيجابية والتعاونية، ويُشجع على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة (Hattie, 2009).

4-1-5 ما هو مستوى مهارة حل المشكلات لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي
بلدية الزاوية المركز ؟

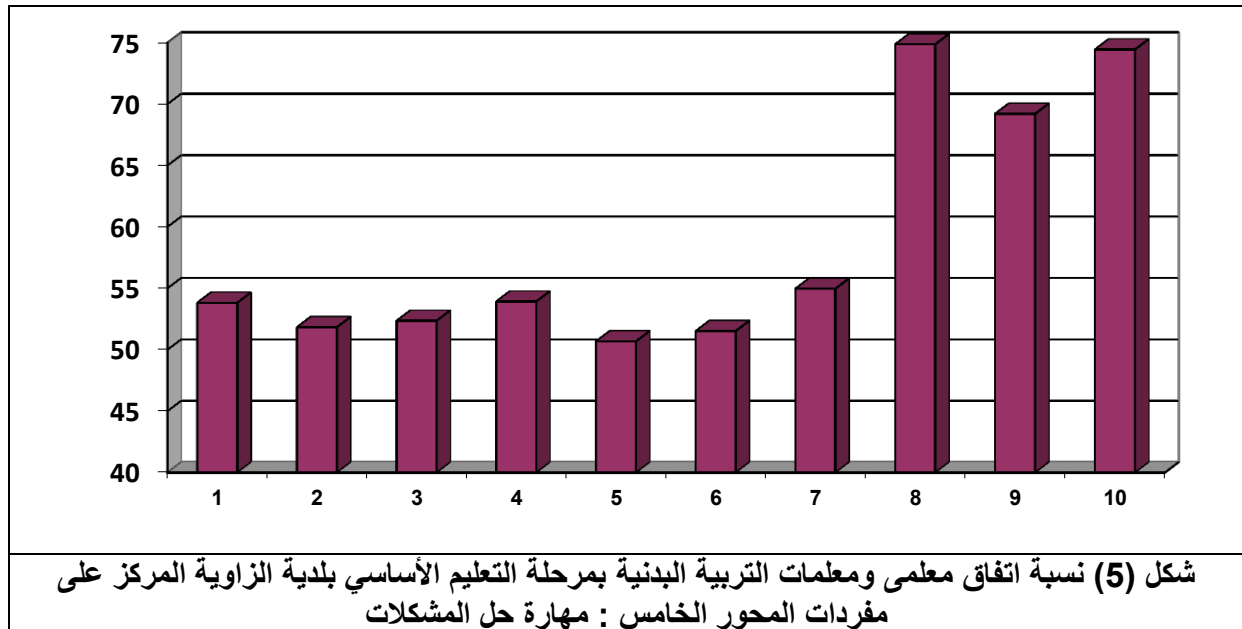
جدول (20) التكرارات والنسب المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات معلمي
ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز على عبارات محاور
مقياس المهارات القيادية (المحور الخامس : مهارة حل المشكلات) ن = 191

رقم العبارة	العبارات	دائما		كثيرا		أحيانا		قليلًا		نادرا		مربع كاي	النسبة المتوسط الحسابي	نسبة الاتفاق %	الترتيب
		تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %				
1	لدى القدرة على فهم وتحديد جوانب المشكلات التي تواجهني بمهارة ودقة	22	11.52	31	16.23	51	26.70	40	20.94	47	24.61	*14.63	2.69	53.82	6
2	أستطيع التوصل لطرق وبدائل متنوعة لحل مشكلاتي.	25	13.09	26	13.61	43	22.51	40	20.94	57	29.84	*18.40	2.59	51.83	8
3	أسعى لجمع كل ما يمكن من معلومات عن أي مشكلة تواجهني وتنظيمها ودراستها لكي أستطيع التوصل لحلها.	23	12.04	30	15.71	41	21.47	45	23.56	52	27.23	*14.21	2.62	52.36	7
4	يدعوني زملائي لمساعدتهم على حل مشاكلهم لثقتهم في قدرتي على ذلك	31	16.23	29	15.18	36	18.85	41	21.47	54	28.27	*10.44	2.70	53.93	5
5	توجد لدي أساليب وطرق عامة للتعامل مع المشكلات وحلها بأساليب مبتكرة وفعالة.	20	10.47	29	15.18	42	21.99	42	21.99	58	30.37	*21.91	2.53	50.68	10
6	أستطيع الاستفادة من آراء الآخرين وخبراتهم في حل مشكلاتي.	22	11.52	24	12.57	49	25.65	43	22.51	53	27.75	*21.54	2.58	51.52	9
7	أستطيع مواجهة أي مشكلة والمثابرة والاستمرار في المحاولة لكي أتوصل إلى حلها	23	12.04	32	16.75	51	26.70	44	23.04	41	21.47	*12.43	2.75	54.97	4
8	أشعر أن عدم قدرتي على حل مشكلاتي هو سبب فشلي في حياتي.	62	32.46	59	30.89	43	22.51	13	6.81	14	7.33	*58.71	3.74	74.87	1
9	يدفعني الشعور بالارتباك والشلل في التفكير عند مواجهة أي مشكلة إلى تأجيل التفكير فيها بدلا من مواجهتها والعمل على حلها.	53	27.75	48	25.13	39	20.42	36	18.85	15	7.85	*22.48	3.46	69.21	3
10	أرى أن معظم المشكلات يمكن أن تحل من تلقاء نفسها بدون أي سعي أو تفكير لحلها	70	36.65	59	30.89	22	11.52	19	9.95	21	10.99	*62.06	3.72	74.45	2

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 9.49

يتضح من جدول (20) والشكل البياني (5) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز على عبارات المحور الخامس: مهارة حل المشكلات، أن نسبة الاتفاق الاهمية النسبية على عبارات المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار، تراوحت ما بين (50.68%) إلى (74.87%)، ولذلك ارتفع مربع كاي إلى ما بين (10.44) إلى (62.06) وهذه القيم معنوية عند مستوى (0.05)، وجاء ترتيب عبارات المحور الخامس : مهارة حل المشكلات وفقاً لأعلى نسبة حول الاتفاق بين المعلمين على النحو التالي :

- 1 أشعر أن عدم قدرتي على حل مشكلاتي هو سبب فشلي في حياتي .
- 2 أرى أن معظم المشكلات يمكن أن تحل من تلقاء نفسها بدون أي سعي أو تفكير لحلها.
- 3 يدفعني الشعور بالارتباك والشلل في التفكير عند مواجهة أي مشكلة الى تأجيل التفكير فيها بدلا من مواجهتها والعمل على حلها.
- 4 أستطيع مواجهة أي مشكلة والمثابرة والاستمرار في المحاولة لكي أتوصل الى حلها.
- 5 يدعوني زملائي لمساعدتهم على حل مشاكلهم لنقتهم في قدرتي على ذلك.
- 6 لدي القدرة على فهم وتحديد جوانب المشكلات التي تواجهني بمهارة ودقة.
- 7 أسعى لجمع كل ما يمكن من معلومات عن أي مشكلة تواجهني، وتنظيمها ودراستها لكي أستطيع التوصل لحلها.
- 8 أستطيع التوصل لطرق وبدائل متنوعة لحل مشكلاتي.
- 9 أستطيع الاستفادة من آراء الآخرين وخبراتهم في حل مشكلاتي.
- 10 توجد لدي أساليب وطرق عامة للتعامل مع المشكلات وحلها بأساليب مبتكرة وفعالة.



يتضح من العرض السابق ضعف مستوى مهارة حل المشكلات لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز، و تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عبد الغفار، حنان، 2024) التي أكدت على وجود قصور و ضعف فى مستوى مهارة حل المشكلات لدى عينة الدراسة .

فمنذ بداية الحياة الإنسانية على الأرض وحتى الوقت الراهن واجه الإنسان كثيراً من المشكلات التي تتحدى قدراته، وتعوق تحقيق آماله وطموحاته، وقد تعكر عليه صفو حياته، وتحول بينه وبين نعيم الحياة، لهذا لم يجد الإنسان سبيلاً لمواجهة هذه المشكلات إلا باستخدام العقل الذي وهبه الله إياه وميزه به، ليتمكن عن طريقه من القيام بعمليات التفكير، واتخاذ القرارات لحل مشكلاته ودرء ما يحيط به من أخطار، فحل المشكلة ما هو إلا نشاط عقلي معرفي يحتاج إلى المعالجة العقلية الدقيقة، التي تستخدم أشكال التفكير المختلفة، حيث يزداد حجم التفكير مع زيادة تعقد المشكلة (العنوم، عدنان، 2004).

ويتواجد نشاط حل المشكلات في كل جانب من جوانب السلوك الإنساني، كما أنه يعتبر القاسم المشترك الأعظم للعديد من مجالات النشاط الإنساني فهو يتخلل دراستنا للعلوم، والتربية، والتعليم، والأعمال العامة والتجارة والرياضة البدنية والذهنية بأنواعها المختلفة، والطب، والأدب، والتراث، وكل أنواع الإبداع والابتكار التي نحتاجها في حياتنا المهنية والعلمية والأكاديمية. (نهبان، 2008)

وحل المشكلة مهارة تستخدم عند وجود مشكلة أو قضية يراد الوصول إلى حل مناسب لها. ويتفق أغلب الباحثين بأن المشكلة هي عائق يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى لتحقيقه وخاصة لدى الأفراد المتفوقين عقلياً وقدراتهم على تحريك واستثارة العمليات العقلية والانفعالية والمعرفية مروراً بخبرات جديدة تمكنه من مواجهة الظروف أو العوائق التي تحول دون تحقيقه لأهدافه المنشودة. (Rachman , 2016)

و تتضمن عملية حل المشكلات طرقاً مختلفة للتكيف وتنظيم الجهد العقلي والسلوكي لإدارة الموقف ، مما يقودنا إلى تحديد أساليب لمواجهة المشكلة والتعامل معها بكفاءة، وتشتمل هذه الأساليب على أنماط مختلفة في التعامل مع المشكلة، بعضها يركز على المشكلة بطريقة عقلانية، أو التعامل معها من خلال العاطفة، أو طلب الدعم الاجتماعي من المقربين وذوى الخبرة. (Almeida & Soares , 2020).

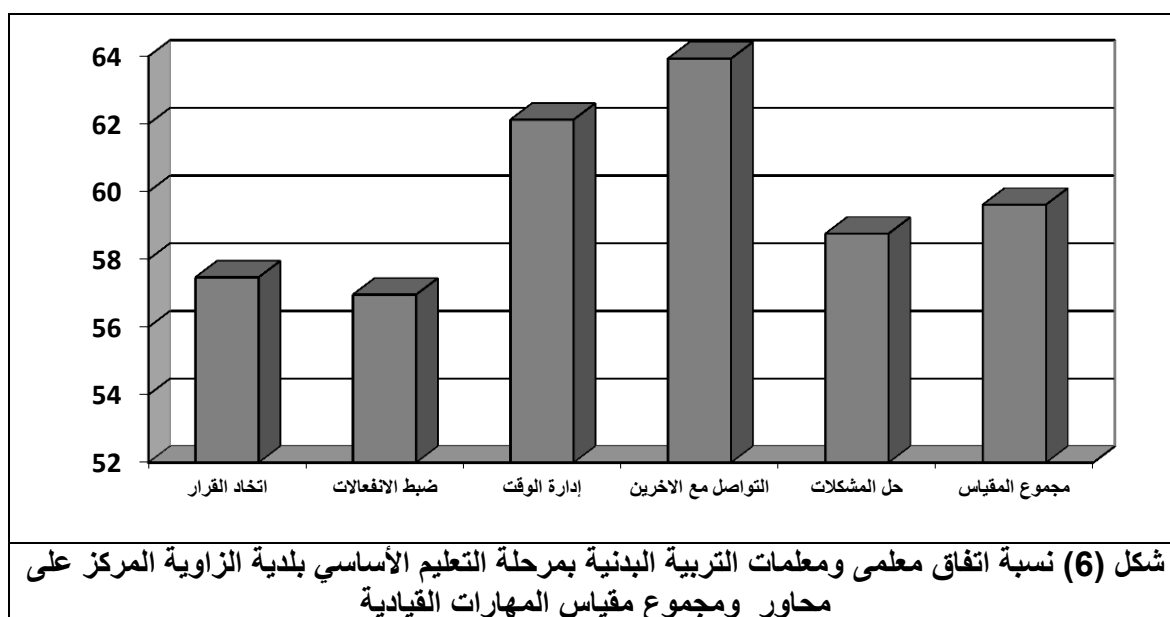
وبشكل عام فإن المشكلة هي موقف مربك، أو سؤال محير ومدهش يواجه الفرد ويشعره بحاجة إلى الحل، في حين لا يوجد لديه إمكانيات أو خبرات حالية مخزنة في بنيته المعرفية، مما يمكنه الوصول للحل بصورة فورية أو روتينية، بمعنى أن ما لديه من معلومات أو مهارات حالية بسهولة وبسرعة، بل إن عليه بذل جهد معرفي أو مهاري للوصول أي الحل، أي أن الفرد يجاهد للعثور علي هذا الحل (زيتون، عسان 2008)

وعليه، فإن حل المشكلات يراد به مجموعة من العمليات التي يتم استخدامها لنقل مبادئ الحل المعروف مسبقاً لحل مشكلة جديدة مشابهة، وكلما اختلفت مجالات المعرفة فيما بينها، تصبح النتائج أكثر إبداعاً (Sanabria & Pulido, 2009).

جدول (21) التوصيف الإحصائي لبيانات عينة البحث في محاور ومجموع مقياس المهارات القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز ن = 191

الترتيب	نسبة الاتفاق الكلية	التوصيف الإحصائي للبيانات				الدرجة العظمى	عدد العبارات	محاور المهارات القيادية
		معامل التقلطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
4	57.48	-0.69	0.26	1.54	25.86	45	9	المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار
5	56.96	-0.28	0.12	2.09	22.79	40	8	المحور الثاني : مهارة ضبط الانفعالات
2	62.13	-0.98	0.03	2.96	34.17	55	11	المحور الثالث : مهارة إدارة الوقت
1	63.94	-0.71	0.42	2.28	15.98	25	5	المحور الرابع : مهارة التواصل مع الآخرين
3	58.76	-1.09	0.04	4.73	29.38	50	10	المحور الخامس : مهارة حل المشكلات
	59.62	-0.73	-0.09	6.27	128.19	215	43	المجموع الكلي للمقياس

يتضح من جدول(21) والشكل البياني رقم (6) الخاص بالتوصيف الإحصائي لبيانات عينة البحث في محاور مقياس المهارات القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز، أن معاملات الالتواء تتراوح ما بين (-0.09) إلى (0.42) مما يدل على أن القياسات المستخلصة قريبة من الاعتدالية، حيث أن قيم معامل الالتواء الإعتدالية تتراوح ما بين (±3)، وتقترب جداً من الصفر كما بلغ معامل التقلطح ما بين (-1.09) إلى (0.28) وهذا يعني أن تذبذب المنحنى الاعتدالي يعد مقبولاً وفي المتوسط، وليس متذبذباً لأعلى ولا لأسفل، مما يؤكد تجانس أفراد عينة البحث الأساسية في محاور ومجموع مقياس المهارات القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز، كما بلغت نسبة اتفاق المعلمين على محاور ومجموع مقياس المهارات القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز ما بين (56.96%) إلى (63.94%)، وكانت أعلى نسبة مئوية (مهارة التواصل مع الآخرين)، يليها (مهارة إدارة الوقت) ثم (مهارة حل المشكلات)، وجاءت في المركز الرابع (مهارة اتخاذ القرار)، أما (مهارة ضبط الانفعالات) فكانت أقل نسبة اتفاق في محاور مقياس المهارات القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز، وجاء مجموع مقياس المهارات القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بصفة عامة بنسبة (59.62%)، وهي نسبة متوسطة .



يتضح من العرض السابق ضعف مستوى المهارات القيادية لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (السيد، حنان، 2025)، ودراسة (Almoceda, N., & Pedroso, 2025) التي أكدت على وجود قصور وضعف في مستوى المهارات القيادية لدى عينة الدراسة.

والمهارات القيادية عبارة عن مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي يمتلكها الفرد للتأثير على أفعال واتجاهات الآخرين، ويمكن تعلمها أو اكتسابها أو تنميتها من خلال التدريب والممارسة المستمرة للأنشطة الطلابية، ومن أهمها:

القدرة على تحمل المسؤولية، واتخاذ القرار، والتفاعل الاجتماعي، وحل المشكلات والتفاوض (الغنبوسي، آخرون، 2020).

وتشمل المهارات القيادية على المهارات الفكرية، والإنسانية، والفنية، والمهارات الإدارية، ومنها مهارة التخطيط، والقدرة على تنظيم الأنشطة وفرق العمل، ومهارة التوجيه، والتنسيق بينها، مهارة التواصل والعمل الجماعي والقدرة على تحمل المسؤولية، المهارة في اتخاذ القرار، المهارة في تحمل المسؤولية، المهارة في تكوين علاقة ناجحة مع الآخرين، المهارة في إقناع الآخرين، المهارة في حل المشكلات (الزنيدي، عبدالرحمان، 2022).

أما الهياكل التنظيمية للمدارس فيمكن لها أن تقلل أو تزيد من فرص تطوير قيادة المعلمين، ففي الواقع الهيكل الداعم والشفاف والمرن هو شرط مهم يعزز من قيادة المعلمين ويسمح للابتكار بالازدهار والنمو، لأن مساهمة المعلمين معترف بها ومقدرة، ويتفق هذا مع العديد من الدراسات التي تؤكد على

أهمية تسطّيح التسلسلات الهرمية، وتعزيز الثقافات التعاونية الموازية لاتخاذ المبادرات، والمجازفة، وبالتالي تمكين المعلمين من القيادة (Murphy , 2005).

ويحتلّ العنصر البشري موقعاً مهماً في رفع مستوى المنظمات وكفاءتها، وزيادة درجة الاداء الوظيفي داخلها وخارجها، ومن هنا يلاحظ ان مصلحة أي منظمة تكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بالعاملين لديها، من خلال اشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم ، ذلك أن مقدره الإدارة علي تنميته روح الولاء والاخلاص والكفاءة عند الأفراد، والعمل علي إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، من اجور وحوافز ورضا وظيفي، سيؤدي بصوره حتميه إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها (ابو النصر، 2012).

وتُسهّم المهارات القيادية في التعاون الفعّال مع الزملاء وأولياء الأمور، فالمعلم القائد يعمل كحلقة وصل بين جميع أطراف العملية التعليمية، ويشارك في وضع الخطط وتطوير المناهج، فالتعاون يسهم في خلق بيئة مدرسية متكاملة، حيث يتم تبادل الخبرات والمعارف، وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف تعليمية مشتركة، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء المدرسة بأكملها. (Fullan , 2015)

كما أن المهارات القيادية تكمن المعلم من تطوير نفسه مهنيًا بشكل مستمر. المعلم القائد لا يكتفي بما يعرفه، بل يسعى دائماً للتعلّم واكتساب مهارات جديدة، ومواكبة أحدث الأساليب التربوية، وهذه الرغبة في التطور المستمر تُعدّ قدوة للطلاب، وتُظهر لهم أهمية التعلّم مدى الحياة، ما يؤدي إلى بناء ثقافة مدرسية قوية تُقدّر النمو والتميز (Darling-Hammond , 2010).

4-2 عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني: هل يمكن التوصل إلى وضع برنامج مقترح لتنمية بعض المهارات القيادية (مهاراة اتخاذ القرار - مهارة ضبط الانفعالات - مهارة إدارة الوقت - مهارة التواصل مع الآخرين - مهارة حل المشكلات) لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز ؟

جدول (22) التكرارات والنسب المئوية للمحور الأول (أهداف البرنامج المقترح لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية) بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز

ن = 11

م	الأهداف	مناسب		مناسب الى حد ما		غير مناسب		الاهمية النسبية
		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	
1	صقل المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
2	تزويد معلمي التربية البدنية بالأسس و المفاهيم القيادية الحديثة.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
3	تدريب معلمي التربية البدنية على تحمل المسؤولية.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
4	تنمية المهارات القيادية لدى معلمي التربية البدنية.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
5	تحسين طرق و أساليب الأداء الوظيفي لمعلمي التربية البدنية.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
6	رفع وعى معلمي التربية البدنية بالجوانب الادارية التي تخصهم .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
7	تدريب معلمي التربية البدنية على النواحي القيادية.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
8	تنمية مهارة اتخاذ القرار لمعلمي التربية البدنية.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
9	تنمية مهارة ضبط الانفعالات لمعلمي التربية البدنية.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
10	تنمية مهارة إدارة الوقت لمعلمي التربية البدنية.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
11	تنمية مهارة التواصل مع الآخرين لمعلمي التربية البدنية.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
12	تنمية مهارة حل المشكلات لمعلمي التربية البدنية.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	100.00
13	السلبات والإيجابيات	6	54.55	2	18.18	3	27.27	63.64

يتضح من جدول (22) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستطلاع رأى الخبراء في أهداف البرنامج المقترح لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز، أن الاهمية النسبية للمفردات تراوحت ما بين (63.64%) إلى (100.00%)، وقد ارتضى الباحث بقبول المفردة التي تبلغ اهميتها النسبية (80%) فاكثراً، لذا إعتد الباحث على جميع مفردات محور الاهداف ما عدا المفردة رقم (13) .

جدول (23) التكرارات والنسب المئوية للمحور الثاني، (محتوى البرنامج التدريبي لمعلمي التربية البدنية) بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز

ن = 11

م	المحتوى	مناسيب		مناسيب الى حد ما		غير مناسيب		الاهمية النسبية
		النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
1-	القيادة :							
أ	مفهوم و اهمية القيادة .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
ب	أنماط و مستويات القيادة .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
ج	عناصر تسهم في تحقيق النجاح في القيادة .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
د	مواصفات القائد .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
هـ	القيادة لدى معلمي التربية البدنية .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
و	وظائف القائد و مهاراته الادارية .	72.73	8	27.27	3	0.00	0	86.36
2-	المهارات القيادية :							
أ	اهمية المهارات القيادية .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
ب	صفات القيادية .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
ج	اهمية اكتساب المهارات القيادية .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
د	تنمية المهارات القيادية .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
هـ	اهمية تنمية المهارات القيادية .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
و	طرق تنمية المهارات القيادية .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
3-	مهارة اتخاذ القرار :							
أ	مفهوم القرار و اتخاذ القرار .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
ب	أنواع القرارات و خطوات اتخاذ القرار .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
ج	المهارات و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
د	أنماط وأساليب اتخاذ القرار .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
هـ	عناصر القرار .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
4-	مهارة ضبط الانفعالات :							
أ	مفهوم ضبط الانفعالات .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
ب	اهمية ضبط الانفعالات .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
ج	أنواع الانفعالات .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
د	العوامل المؤثرة في ضبط الانفعالات .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
هـ	تنمية القدرة على ضبط الانفعالات .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
5-	مهارة إدارة الوقت :							
أ	مفهوم إدارة الوقت .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
ب	اهمية إدارة الوقت .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
ت	عوامل نجاح أو فشل إدارة الوقت .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
ث	التفويض الفعال .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
ج	مضيعات الوقت .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
ح	تحسين مهارة إدارة الوقت .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
خ	كيفية زيادة فاعلية إدارة الوقت .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
د	السمات المستخدمة في إدارة الوقت .	81.82	9	18.18	2	0.00	0	90.91
ز	الوصايا العشر لإدارة الوقت .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
6-	مهارة التواصل مع الآخرين :							
أ	اهمية التواصل مع الآخرين .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
ب	مكونات مهارة التواصل مع الآخرين .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
ت	أبعاد مهارة التواصل مع الآخرين .	100.00	11	9.09	1	-9.09	-1	104.55
ث	عناصر مهارة التواصل مع الآخرين .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
ج	مهارات الاتصال :	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
ح	مفهوم و اهمية الاتصال .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
خ	طرق الاتصال .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
ز	وسائل الاتصال الحديثة.	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
7-	مهارة حل المشكلات :							
أ	أنواع المشكلات .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
ب	خطوات حل المشكلات .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
ت	أساليب حل المشكلات .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
ث	خصائص أسلوب حل المشكلات .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
ج	تنمية القدرة على حل المشكلات .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
ح	خصائص الشخص القادر على حل المشكلات	81.82	9	18.18	2	0.00	0	90.91
خ	ما هي المشكلات الشائعة في مجال التربية البدنية المدرسية.	72.73	8	27.27	3	0.00	0	86.36
ز	ما هو اسلوب حل المشكلات في مجال التربية البدنية المدرسية.	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
هـ	كيفية التطوير الذاتي لحل المشكلات الطارئة .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45

يتضح من جدول (23) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستطلاع رأي الخبراء في محتوى

البرنامج التدريبي لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز، أن الاهمية

النسبية للمفردات تراوحت ما بين (86.36 %) إلى (100.00 %)، وقد ارتضى الباحث بقبول المفردة التي تبلغ اهميتها النسبية (80 %) فاكثراً، لذا إعتد الباحث على جميع مفردات محتوى البرنامج التدريبي لمعلمي التربية البدنية .

جدول (24) التكرار والنسبة المئوية للمحور الثالث (طرق و أساليب التدريب المناسبة للبرنامج المقترح) لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز

ن = 11

م	الاهمية النسبية	غير مناسب		مناسب الى حد ما		مناسب		الطرق و الوسائل
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
1	100.00	0.00	0	0.00	0	100.00	11	المحاضرات .
2	63.64	27.27	3	18.18	2	54.55	6	دراسة الحالة .
3	90.91	0.00	0	18.18	2	81.82	9	حلقات النقاش .
4	59.09	27.27	3	27.27	3	45.45	5	المباريات الادارية .
5	90.91	0.00	0	18.18	2	81.82	9	التعلم التعاوني .
6	63.64	27.27	3	18.18	2	54.55	6	التدريس المصغر
7	86.36	0.00	0	27.27	3	72.73	8	تمثيل الادوار .
8	86.36	0.00	0	27.27	3	72.73	8	ورش عمل .
9	72.73	18.18	2	18.18	2	63.64	7	تطبيقات و نماذج عملية .
10	95.45	0.00	0	9.09	1	90.91	10	مناقشات جماعية .
11	68.18	18.18	2	27.27	3	54.55	6	التعليم الذاتي
12	59.09	27.27	3	27.27	3	45.45	5	بيان عملي .
13	45.45	45.45	5	18.18	2	36.36	4	مشروعات .
14	90.91	0.00	0	18.18	2	81.82	9	حل المشكلات .
15	68.18	18.18	2	27.27	3	54.55	6	التعليم المبني على التساؤل .
16	54.55	36.36	4	18.18	2	45.45	5	المحاكاة .
17	95.45	0.00	0	9.09	1	90.91	10	العصف الذهني .
18	72.73	18.18	2	18.18	2	63.64	7	ندوات .
19	63.64	27.27	3	18.18	2	54.55	6	الفديو التفاعلي

يتضح من جدول (24) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستطلاع رأي الخبراء في طرق و أساليب التدريب المناسبة للبرنامج المقترح لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز، أن الاهمية النسبية للمفردات تراوحت ما بين (45.45 %) إلى (100.00 %)، وقد إرتضى الباحث بقبول الطريقة او الوسيلة التي تبلغ اهميتها النسبية (80 %) فاكثراً، لذا فقد إعتد الباحث على: المحاضرات، حلقات النقاش، تمثيل الادوار، ورش العمل، المناقشات الجماعية، حل المشكلات، العصف الذهني كأهم وسائل وطرق تدريس في البرنامج وفقاً لرأى السادة الخبراء .

جدول (25) التكرارات والنسب المئوية للمحور الرابع، (الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج) لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز

ن = 11

الاهمية النسبية	غير مناسب		مناسب الى حد ما		مناسب		الامكانات	م	المحاور
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
100.00	0.00	0	0.00	0	100.00	11	سبورة .	1	الامكانات المادية
100.00	0.00	0	0.00	0	100.00	11	داتا شو .	2	
95.45	0.00	0	9.09	1	90.91	10	كمبيوتر شخصي .	3	
95.45	0.00	0	9.09	1	90.91	10	لاب توب .	4	
100.00	0.00	0	0.00	0	100.00	11	جهاز عرض شرائح (بروجيكتور) .	5	
100.00	0.00	0	0.00	0	100.00	11	سبورة ذكية + سبورة ورقية	6	
95.45	0.00	0	9.09	1	90.91	10	سماعات .	7	
100.00	0.00	0	0.00	0	100.00	11	أقلام .	8	
100.00	0.00	0	0.00	0	100.00	11	أوراق .	9	
68.18	18.18	2	27.27	3	54.55	6	تسجيلات صوتية .	10	
86.36	0.00	0	27.27	3	72.73	8	الانترنت .	11	
63.64	27.27	3	18.18	2	54.55	6	كتيبات تحتوي علي المعلومات والمعارف الخاصة بالمهارات القيادية المستهدفة في البحث	12	
54.55	36.36	4	18.18	2	45.45	5	الافلام السينمائية .	13	
95.45	0.00	0	9.09	1	90.91	10	تحديد مكان التدريب وتجهيزه	14	
100.00	0.00	0	0.00	0	100.00	11	أساتذة الادارة الرياضية .	1	الامكانات البشرية - :
59.09	27.27	3	27.27	3	45.45	5	مفتشى التربية البدنية .	2	
45.45	45.45	5	18.18	2	36.36	4	مديرى المدارس .	3	
63.64	27.27	3	18.18	2	54.55	6	مسؤول مراقبة التربية والتعليم بالبلدية .	4	
59.09	27.27	3	27.27	3	45.45	5	مسؤول شئون العاملين بمراقبة التربية والتعليم بالبلدية .	5	
68.18	18.18	2	27.27	3	54.55	6	مسؤول الموارد البشرية بمراقبة التربية والتعليم بالبلدية .	6	
95.45	0.00	0	9.09	1	90.91	10	مسؤول مركز تنمية وتطوير المعلمين	7	
95.45	0.00	0	9.09	1	90.91	10	اساتذة علم النفس الرياضى .	8	
95.45	0.00	0	9.09	1	90.91	10	اساتذة علم الاجتماع الرياضى .	9	

يتضح من جدول (25) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستطلاع رأي الخبراء في الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز، ان الاهمية النسبية للإمكانات المادية والبشرية تراوحت ما بين (45.45%) إلى (100.00%)، وقد إرتضى الباحث بقبول الامكانات التي تبلغ اهميتها النسبية (80%) فاكثراً، لذا فقد إعتد الباحث على: سبورة، داتا شو، كمبيوتر شخصي، لاب توب، جهاز عرض شرائح (بروجيكتور)، سبورة ذكية + سبورة ورقية، سماعات، أقلام، أوراق، تحديد مكان التدريب وتجهيزه كأهم إمكانات مادية تتطلبها تنفيذ البرنامج في البرنامج وفقاً لرأى السادة الخبراء، كما إعتد الباحث على أساتذة الادارة الرياضية، مسؤول مركز تنمية وتطوير المعلمين، أساتذة علم النفس الرياضى، أساتذة علم الاجتماع كأهم إمكانات بشرية تتطلبها تنفيذ البرنامج في البرنامج وفقاً لرأى السادة الخبراء .

**جدول (26) التكرارات والنسب المئوية للمحور الخامس، (البرنامج الزمني لتنفيذ البرنامج)
لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز**

ن = 11

م	البرنامج الزمني	مناسب		مناسب الى حد ما		غير مناسب		الاهمية النسبية
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
1-	المدة المقترحة للبرنامج المقترح :							
أ	أسبوع .	4	36.36	7	63.64	0	0.00	68.18
ب	أسبوعان .	5	45.45	6	54.55	0	0.00	72.73
ج	3 أسابيع .	6	54.55	5	45.45	0	0.00	77.27
د	شهر .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
2-	عدد اللقاءات في الاسبوع :							
أ	يوم .	4	36.36	7	63.64	0	0.00	68.18
ب	يومان .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
ج	3 أيام .	6	54.55	5	45.45	0	0.00	77.27
د	4 أيام .	2	18.18	1	9.09	8	72.73	22.73
3-	عدد الفترات في اليوم الواحد :							
أ	فترة واحدة بدون راحة .	7	63.64	2	18.18	2	18.18	72.73
ب	فترتان بينهما راحة .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
ج	3 فترات بينهم راحة .	6	54.55	2	18.18	3	27.27	63.64
د	4 فترات بينهم راحة .	4	36.36	3	27.27	4	36.36	50.00
4-	عدد الساعات في الفترة الواحدة :							
أ	ساعة واحدة .	6	54.55	3	27.27	2	18.18	68.18
ب	ساعتان .	10	90.91	1	9.09	0	0.00	95.45
ج	3 ساعات .	5	45.45	2	18.18	4	36.36	54.55
د	4 ساعات .	0	0.00	2	18.18	9	81.82	9.09

يتضح من جدول (26) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستطلاع رأى الخبراء في البرنامج الزمني لتنفيذ البرنامج لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز، أن الأهمية النسبية للمتغيرات الزمنية تراوحت ما بين (9.09%) إلى (95.45%)، وقد إرتضى الباحث بقبول المتغير الزمني الذي تبلغ اهميته النسبية (80%) فاكثراً، لذا إعتد الباحث على ان يكون البرنامج الزمني كما يلي :

- المدة الكلية شهر (أربعة اسابيع)
- يومان في الأسبوع (ثمانية أيام)
- فترتان في اليوم (16 جلسة تدريبية)
- مدة الفترة ساعتان (32 ساعة تدريبية)

جدول (27) التكرارات والنسب المئوية للمحور السادس، (تقييم البرنامج) لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز

ن = 11

م	مفردات التقييم	مناسب		مناسب الى حد ما		غير مناسب		الاهمية النسبية
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
1-	الأهداف الخاصة بالبرنامج .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
2-	الحاجات التدريبية التي تم توفيرها .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
3-	المحتوى التدريبي	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
4-	الإمكانات المادية المتوفرة بالبرنامج كما و كيفا .	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
5-	المتدربين .							
	1/5- أن يقوم المتدرب بإعداد تقارير عن المدربين.	54.55	6	18.18	2	27.27	3	63.64
	2/5- حلقات نقاش واختبارات قصيرة .	54.55	6	27.27	3	18.18	2	68.18
	3/5- الأنشطة المنجزة خلال فترة تطبيق البرنامج	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
6-	المدرسين .							
	1/6- الالتزام والمتابعة .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
	2/6- المهارات والقدرات والمرونة .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
	3/6- مدى استفادة المتدربين منه	100.00	11	0.00	0	0.00	0	100.00
7-	تقييم قاعات المحاضرات .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
8	تنفيذ البرنامج	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45
9	تقييم البرنامج الزمني .	90.91	10	9.09	1	0.00	0	95.45

يتضح من جدول (27) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستطلاع رأي الخبراء في تقييم البرنامج لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز، أن الأهمية النسبية لمفردات التقييم تراوحت ما بين (63.64%) إلى (100.00%)، وقد إرتضى الباحث بقبول المتغير التي تبلغ أهميته النسبية (80%) فاكتر ، لذا فقد إعتد الباحث على:

- تقييم الأهداف الخاصة بالبرنامج .
- تقييم الحاجات التدريبية التي تم توفيرها .
- تقييم المحتوى التدريبي
- تقييم الإمكانات المادية المتوفرة بالبرنامج كما و كيفاً .
- تقييم المتدربين من خلال الأنشطة المنجزة خلال فترة تطبيق البرنامج.
- تقييم المدرسين من خلال الالتزام والمتابعة، والمهارات والقدرات والمرونة، و مدى استفادة المتدربين منه.
- تقييم قاعات المحاضرات .
- تنفيذ البرنامج.
- تقييم البرنامج الزمني .

يتضح لنا من العرض السابق إتفاق عينة الخبراء على عناصر البرنامج المقترح، والتي تكونت من أهداف البرنامج المقترح لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية، محتوى البرنامج التدريبي لمعلمي التربية البدنية، طرق وأساليب التدريب المناسبة للبرنامج المقترح، الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج، البرنامج الزمني لتنفيذ البرنامج ، تقييم البرنامج، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (جراح، 2024)، ودراسة (Janjua et al , 2025).

حيث توصلت الدراسات الى أن قادة المواد يلعبون دورًا أساسيًا في تطوير ورعاية القيادة لدى المعلمين في المدارس ، و تقترح أن يكون دور " قادة المواد " أكثر أهمية بكثير من دور مديري المدارس في تدشين وتنمية القيادة لدى المعلمين، وقد غرّى ذلك إلى حقيقة مفادها أن القادة المتوسطين بشكل عام، وقادة المواد بشكل خاص، كانوا يؤدون مهامًا تُنسب تقليديًا إلى القادة الكبار . (Pineda- Bález et al , 2020).

كما أن التدريب في المنظمات أصبح نشاطًا رئيسيًا وجزءًا مهمًا من تكاليف العمالة، كما حظي باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية حيث إن تدريب الأفراد يعد من أهم أنواع الاستثمار في البشر (الصيرفي ، عبدالفتاح،2009).

فالمنظمات التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب، أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتطلب منها إعادة النظر في التركيبة المهارية والمعرفية، وقدرات مواردها البشرية لتناسب المتطلبات البيئية الجديدة (عقيلي، عمر،2005).

وتعد برامج تنمية المهارات القيادية للمعلم من الأسس الجوهرية لتطوير العملية التعليمية، حيث تسهم في إعداد معلمين قادرين على إدارة الصف بفاعلية، وتحقيق التوازن بين السلطة والتوجيه، فالمعلم القائد لا يقتصر دوره على إيصال المعرفة، بل يمتد ليشمل تحفيز الطلاب على التفكير النقدي، والعمل بروح الفريق، وتعزيز الانضباط الذاتي. كما تساعد هذه البرامج على تمكين المعلم من اكتساب أساليب قيادية متنوعة، مثل القيادة التشاركية والقيادة التحويلية، وهو ما يعزز من جودة التعليم.

وإن تطوير هذه القدرات القيادية يجعل المعلم أكثر قدرة على مواجهة التحديات التربوية الحديثة، مثل التنوع الثقافي والتطور التكنولوجي المتسارع. (Round et al , 2024)

فالاستثمار في تنمية المهارات القيادية للمعلم يعد استثماراً في مستقبل الطلاب والمجتمع ككل، حيث يصبح المعلم نموذجاً يحتذى به في القيادة الفعالة، فالمعلم القائد لا يقتصر دوره على التعليم الأكاديمي فقط، بل يقوم بتشكيل شخصية الطلاب وإكسابهم مهارات حياتية أساسية مثل تحمل المسؤولية واتخاذ القرار. كما أن تعزيز القيادة التربوية لدى المعلم يساهم في خلق جيل قادر على مواجهة تحديات العصر وبناء مجتمع متماسك ومبدع ومن ثم، فإن برامج القيادة التربوية ليست مجرد تدريب مهني، بل هي ركيزة أساسية لإعداد أجيال من المعلمين والطلاب القادرين على قيادة التغيير (أبو جامع و آخرون ، 2025).

وتكمن أهمية برامج تنمية المهارات القيادية للمعلم في توسيع دوره التربوي، ليشمل المشاركة في القرارات الإدارية على مستوى المدرسة، مما يعزز من ثقافة القيادة المشتركة. فالمعلم الذي يمتلك مهارات قيادية يصبح قادراً على المساهمة في صياغة السياسات التعليمية وتطوير المبادرات التربوية،

وهو ما ينعكس إيجاباً على بيئة التعلم المدرسية، كما تسهم هذه البرامج في تعزيز قدرات المعلم على الإشراف الأكاديمي ومتابعة زملائه وتقديم الدعم لهم، وبهذا، يتحول المعلم إلى عنصر أساسي في قيادة التغيير المدرسي وتحقيق التطوير المؤسسي (Oberlohr et al , 2024).

الفصل الخامس

5 - الاستنتاجات والتوصيات

1 - 5 الاستنتاجات .

2 - 5 التوصيات .

5-1 الاستنتاجات:

5-1-1 الاستنتاجات الخاصة بمستوى المهارات القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية :

فى ضوء النتائج التي توصل إليها البحث تم التوصل إلى:

1. ضعف مستوى مهارة اتخاذ القرار لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز .
2. ضعف مستوى مهارة ضبط الانفعالات لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز.
3. ضعف مستوى مهارة إدارة الوقت لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز.
4. ضعف مستوى مهارة التواصل مع الآخرين لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز .
5. ضعف مستوى مهارة حل المشكلات لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز.
6. ضعف مستوى المهارات القيادية لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز .

5-1-2 الاستنتاجات الخاصة بالبرنامج المقترح لتنمية المهارات القيادية:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، تم التوصل إلى البرنامج المقترح والمتكون من :

أ- الهدف العام للبرنامج:

تنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز.

ب- الأهداف الفرعية:

1. صقل المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية.
2. تزويد معلمي التربية البدنية بالأسس و المفاهيم القيادية الحديثة.
3. تنمية مهارة ضبط الانفعالات لمعلمي التربية البدنية.
4. تنمية مهارة اتخاذ القرار لمعلمي التربية البدنية.
5. تنمية مهارة إدارة الوقت لمعلمي التربية البدنية.
6. تنمية مهارة التواصل مع الآخرين لمعلمي التربية البدنية.
7. تنمية مهارة حل المشكلات لمعلمي التربية البدنية.
8. تدريب معلمي التربية البدنية على تحمل المسؤولية.
9. تحسين طرق و أساليب الأداء الوظيفي لمعلمي التربية البدنية.
10. رفع وعي معلمي التربية البدنية بالجوانب الإدارية التي تخصهم .

11. تدريب معلمي التربية البدنية على النواحي القيادية.

ت- المستفيدون من البرنامج:

معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز.

ث- مدة البرنامج:

شهر – يومان في الاسبوع – فترتان في اليوم الواحد بينهما راحة – عدد الساعات في الفترة الواحدة ساعتين .

ج- طرق و أساليب التدريب المستخدمة في البرنامج :

1. المحاضرات .
2. مناقشات جماعية .
3. العصف الذهني .
4. حلقات النقاش .
5. التعلم التعاوني .
6. حل المشكلات .
7. تمثيل الادوار .
8. ورش العمل .

ح- الإمكانيات المادية المستخدمة في البرنامج :

1. سبورة .
2. داتا شو .
3. جهاز عرض شرائح (بروجيكتور) .
4. سبورة ذكية + سبورة ورقية
5. أقلام .
6. أوراق .
7. كمبيوتر شخصي .
8. لاب توب .
9. سماعات .
10. تحديد مكان التدريب وتجهيزه .

خ- الإمكانيات البشرية في البرنامج :

1. أساتذة الإدارة الرياضية .
2. مسؤول مركز تنمية وتطوير المعلمين

3. أساتذة علم النفس الرياضي .
4. أساتذة علم الاجتماع الرياضي .

د- تقييم البرنامج:

سوف يتم تقييم البرنامج من خلال تقييم :

1. الأهداف الخاصة بالبرنامج .
2. المحتوى التدريبي .
3. الإمكانيات المادية المتوفرة بالبرنامج كماً و كيفاً .
4. الحاجات التدريبية التي تم توفيرها .
5. بالنسبة للمتدربين سيتم تقييم الأنشطة المنجزة خلال فترة تطبيق البرنامج .
6. بالنسبة للمدربين سيتم تقييم الالتزام والمتابعة، و المهارات والقدرات والمرونة ، و مدى استفادة المتدربين منه).
7. تقييم قاعات المحاضرات .
8. تنفيذ البرنامج
9. تقييم البرنامج الزمني .

5 - 2 التوصيات:

فى ضوء الإستنتاجات التى تم التوصل إليها يوصى الباحث بما يلى :

1. تطبيق البرنامج المقترح لتنمية بعض المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي في مدارس بلدية الزاوية المركز، ومتابعة نتائجه على تطوير الأداء المهني للمعلمين، تمهيداً لتعميمه على باقي المدارس.
2. إدماج المهارات القيادية ضمن برامج إعداد وتأهيل معلمي التربية البدنية في كليات التربية البدنية، بما يضمن إعداد معلم قادر على قيادة المواقف الصفية واللاصفية بكفاءة عالية.
3. عقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة لمعلمي التربية البدنية، تركز على تنمية مهارات القيادة التربوية، مثل: مهارات الاتصال الفعال، وإدارة المواقف، والعمل الجماعي، واتخاذ القرار التربوي السليم.
4. ضرورة اهتمام القيادات التربوية والإدارية في المدارس بتهيئة بيئة تعليمية محفزة تساعد المعلم على ممارسة أدواره القيادية، وتشجعه على تبني استراتيجيات قيادية مبتكرة داخل الأنشطة الصفية واللاصفية.
5. إجراء مزيد من الدراسات والبحوث التطبيقية في مجالات مختلفة وبيئات تربوية متنوعة، لقياس أثر البرامج التدريبية القيادية على رفع كفاءة معلمي التربية البدنية، بما يسهم في تطوير العملية التعليمية.
6. تطوير معايير تقييم أداء معلم التربية البدنية لتشمل إضافة إلى الجوانب المهنية والفنية، جوانب تتعلق بالقدرة على القيادة، والتحفيز، وإدارة فرق العمل الطلابية.
7. الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تصميم برامج تدريبية افتراضية أو إلكترونية تستهدف، تنمية المهارات القيادية لدى معلمي التربية البدنية، بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي في التعليم.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا- المصادر العربية:

1. القرآن الكريم .
2. أبراهيم، مروان عبد المجيد(2002) إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
3. أبوالنصر، مدحت محمد (2012) الاداره بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعه العربيه للتدريب والنشر، القاهره .
4. أبوالنصر، مدحت (2017)، الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
5. أبوجمعة، نهى (2015)، مدخل إلى تعليم التفكير وتنمية الإبداع، عمان، مركز ديونو لتعليم التفكير.
6. أبو جام، ليندا حرب، وآخرون، (2025)، فاعلية برنامج تدريبي قائم على مهارات القرن الحادي والعشرين لتنمية مهارات اتخاذ القرار لدى معلمي الأحياء في المرحلة الثانوية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية بغزة، مجلد(1) .
7. أبو شيخة ، نادر أحمد، (2000)، إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر، ط1، عمان .
8. أبوهرجة ، مكارم و زغلول ، محمد (1999)، مناهج التربية الرياضية، (ط 1)، القاهرة، مركز الكتاب للنشر.
9. أفندي، عطية حسين،(1994)، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز الدراسات والبحوث السياسية، القاهرة.
10. البلادي، عبدالرحمن بن عوه، (2020)، المهارات القيادية لدى طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع3، 119-176.
11. التل، وائل عبدالرحمن. (2014). دور أنشطة الجامعات في استكشاف وتنمية مهارات القيادة لدى الطالب الجامعي: حالة جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، مج13، ع2، 146-168.
12. الجوهري، محمد،(2007)، المدخل إلى علم الاجتماع، القاهرة، كلية الآداب بجامعة القاهرة.

13. الحريري، رافده، (2018)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ المهارات القيادية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
14. الخولي، أمين والشافعي، جمال، (2005)، مناهج التربية البدنية المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة.
15. الزائدي، أحمد محمد وأحمد، أشرف السعيد (2015). التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء متطلبات معايير الاعتماد المهني: تصور مقترح، مستقبل التربية العربية – مصر مجلد 22، .
16. الزعبي ، نور،(2021)، طفل اليوم قائد المستقبل، المجلة العربية للنشر العلمي.
17. الزغلول، عماد، (2012)، مبادئ علم النفس التربوي (المجلد 2)، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
18. الزبيدي، سميرة عبدالله، (2022)، دور الأنشطة الطلابية في تنمية المهارات القيادية لدى طالبات كلية الصيدلة في جامعة القصيم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية.
19. السبيعي، سلمى، (2019)، فعالية برنامج تدريبي قائم على مهارات التفكير الإيجابي في تحسين مستوى الضبط الداخلي لدى عينة من طالبات الصف الأول الثانوي العام في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.
20. السليمان ، هاني، (2005)، الثقة بالنفس، عمان: دار الإسراء للنشر والتوزيع.
21. السيد ، حنان عبد العزيز، (2025)، دراسة تحليلية لأنماط القيادة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق مع ديوان عام محافظة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس .
22. الشابوري، مروة محمود (2022)، تطوير الأدوار القيادية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية في ضوء متطلبات العصر الرقمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
23. الشرقاوي، سعدية يوسف و آخرون، (2017)، تنمية بعض مهارات القيادة لدى طفل الروضة باستخدام برنامج قائم على طريقة المشروع، دار المنظومة (11)، 463-468.
24. الشكره، ثلاب بن عبدالله جفين، (2020)، معوقات تطبيق برامج الأندية الصيفية للطالبات بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز من وجهة نظر القائمين عليها. مجلة العلوم التربوية.

25. الشمري و آخرون، (2023)، دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للإستشارات التربوية.
26. الصحن، محمد فريد و شريف ، علي و سلطان ، محمد،(2001)، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، .
27. الصعوب ، سماح كليب (2018)، أثر مستوى جودة الروضة في تنمية القدرة على حل المشكلات لدى طفل الروضة في محافظة الكرك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة.
28. الصغير، مها محمد، وسنبل، نازك مصطفى (2006)، الإدارة في المجال الرياضي، الإسكندرية.
29. الصرن ، رعد حسن(2000) فن وعلم إدارة الوقت، دار الرضا للنشر، ط 1، دمشق.
30. الصيرفي ، محمد عبد الفتاح (2006)، مبادئ التنظيم والإدارة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن.
31. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2009)، التدريب الإداري: المدربين والمتدربون وأساليب التدريب ، دار المناهج للنشر والتوزيع.
32. الطاهر، رشيدة السيد (2018)، القائد المدرسي، إعداد، اختياره، تنميته، تقويمه، ملف إنجاز أمثلة ونماذج عالمية، حلوان، دار العلوم للنشر والتوزيع.
33. الطحان، حسين عباس (2020)، الأنشطة التعليمية مدخل لتنمية وتعزيز مهارات وقيم الأطفال، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
34. الظاهر، نعيم (2017) مدخل إلى الإدارة، إربد، عالم الكتب الحديثة.
35. العتوم، عدنان (2004)، علم النفس المعرفي النظرية والتطبيق، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
36. العثيم، سليمان بن صالح ، والصويان، لينة بنت محمد (2025)، التحديات التي تواجه معلمي الطلبة ذوي الإعاقة الفكرية في اتخاذ القرار والاستدامة في استخدام الممارسات القائمة على الأدلة في منطقة القصيم ، مجلة التربية الخاصة والتأهيل ، مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل.
37. العدوان، تغريد علي (2023)، تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي: دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مجلد39.

38. العدوان، عبدالعزيز قفطان (2017)، استراتيجية السلطة ودورها في تعزيز التكيف التنظيمي، ط (4)، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
39. العديلي، ناصر محمد. (1994)، إدارة الوقت دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت ، مرامر للطباعة الإلكترونية ، ط1، الرياض.
40. العزب، هاني السيد (2015)، دور الاسرة في إعداد القائد الصغير. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
41. العوضي، رأفت محمد (2013)، درجة توافر متطلبات التنمية المهنية لدى الطالب المعلم، بكلية التربية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، عالم التربية.
42. الغنوصي، سالم بن سليم بن محمد، و محمد، عزام عبدالنبي أحمد (2020)، دور الأنشطة الطلابية في تنمية المهارات القيادية لدى طلبة جامعة السلطان قابوس. العلوم التربوية، مجلد 28.
43. الفقي ، عبد العزيز (2002)، أثر برنامج تدريبي مقترح على بعض مهارات اتخاذ القرار لدى عينة من الطلاب ذوى الأسلوب المعرفي (المخاطرة - الحذر). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
44. الفلاح، سعد حسن ، و آخرون (2025) السعادة النفسية وعلاقتها بالانفعالات الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، جامعة بغداد .
45. القداح، محمد ابراهيم (2015)، مهارات الحياة، ط (1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
46. الكفوري، صبحي عبدالفتاح (2009)، مقياس إدارة الضغوط النفسية لدى عينة من طلاب الجامعة، بحوث دراسات في الصحة النفسية، ج3، كفر الشيخ: السلام للطباعة.
47. الليثي، رشا جمال (2016)، مهارات الاتصال ، دار الزهراء ، الرياض.
48. المبيضين، رعد كمال (2023)، استراتيجيات الإدارة المدرسية للتنمية المستدامة لمعلمي التربية الرياضية بالملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان.
49. المهدي، سوزان محمد (2011)، التنمية المهنية للمعلمين في دول أفريقيا المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا) - مصر.

- 50.** الهاجري، سارة الحميد (2025)، متطلبات تنمية مهارات إدارة الوقت لدى معلمات رياض الأطفال في الكويت، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصور .
- 51.** الوديعاني، محمد معيض (2017) الأنماط القيادية الطلابية الممارسة في الأنشطة الجامعية كما يتصورها الطلاب ومشرفوهم، المجلة التربوية في الكويت.
- 52.** باهي، مصطفى حسين، و نصاري، أحمد كمال (2006)، مهارات القيادة في المجال الرياضي، في ضوء الاتجاهات الحديثة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- 53.** بدر، إسماعيل إبراهيم (2004)، الوالدة الحنونة كما يدركها الأبناء وعلاقتها بالذكاء الإنفعالي لديهم، مجلة الإرشاد النفسي، مركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس.
- 54.** بدو، عصام (2001)، موسوعة التنظيم والإدارة، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة.
- 55.** بكار، عبد الكريم. (2009). التواصل الأسري (كيف نحمل أسرنا من التفكك) . دار السلام للطباعة والنشر ، القاهرة .
- 56.** بلوشي، جينان يوسف (2024)، تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي مدخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .
- 57.** جراح، علي بن يحيى (2024)، تطوير الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء التصور المقترح لتنمية القدرات البشرية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة.
- 58.** جروان، فتحي عبد الرحمن (1999)، الموهبة والتفوق والإبداع، الإمارات العربية المتحدة.
- 59.** جروان، فتحي عبد الرحمن (2002) : الإبداع ، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبيه – مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 60.** جمال، أمال محمد (2018)، إدارة الانفعالات وعلاقتها بالتكيف النفسي الاجتماعي لدى طلبة الثانوية في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- 61.** جمعة ، صفوت (2018)، تطبيقات في الترويح الرياضي ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية.
- 62.** جميات ، ايمان (2019)، أساليب التواصل الأسري وعلاقته بأنماط التفاعل لدى تلاميذ المرحلة النهائية بثانوية المدخل الغربي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بو ضياف.

63. جواد ، شوقي ناجي (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
64. حامد، سليمان (2009)، الإدارة التربوية المعاصرة، (ط1)، عمان: دار أسامة للنشر.
65. حبيب، مجدي (1997)، سيكولوجية صنع القرار، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
66. حبيب ، مجدي (2003)، دراسات حديثة في تنمية مهارات صنع القرار المدخل والبرامج، في. حبيب ، مجدي، اتجاهات حديثة في تعليم التفكير استراتيجيات مستقبلية للألفية الجديدة ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
67. حريم ، حسين (2010)، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
68. حسن، كمال لفته (2014)، طريقتا حل المشكلات والاستقصاء. مجلة دراسات تربوية، المجلد 7 (العدد 25).
69. حنفي، عبد الغفار وأبوقحف، عبد السلام، (1993)، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية .
70. خليل، نبيل سعد ودياب، عبد الباسط محمد (2018)، المهارات القيادية والإدارية لمديري مدارس المستقبل في جمهورية مصر العربية، رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف.
71. درويش، عفاف عبد المنعم (2009)، تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية (المعلومات، اتخاذ القرار، الاتصال، التوثيق المتابعة والرقابة، التعاملات)، منشأة المعارف، الأسكندرية
72. دسوقي، عفاف عزت.(2024)، فاعلية برنامج تدريبي قائم على نظرية الذكاء الناجح لتنمية المهارات القيادية ومهارات الحكمة لدى طلاب كلية التربية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة حلوان .
73. دياب ، عبد الفتاح.(1999)، فن إدارة الوقت والإجتماعات، دار النشر للجامعات، ط1، مصر.
74. ربيع، نادر أحمد(2021)، برامج التدريب الإداري وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمحافظة الدقهلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة.
75. زيتون، حسن حسين (2008)، تنمية مهارات التفكير، رؤية اشراقية في تطوير الذات ، الدار الصولتية للتربية ، الرياض .
76. زيدان، عصام (2013)، المناعة النفسية، مفهومها، وأبعادها، وقياسها. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا.

77. سلامة، عبد العزيز و عبد الحميد ، سمير(2007)، منظور حديث فى الإدارة الرياضية ، ط1 ، ماهى للنشر ، الإسكندرية .
78. صيتي، عبد اللطيف ولعمور، رميلة. (2019). اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية- الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية جامعة الوادي.
79. عاصم، طارق عبد الرؤوف والمصري، إيهاب عيسى (2018)، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، القاهرة، المكتب العربي للمعارف.
80. عبدات، رويحي (2002)، العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
81. عبد الغفار ، حنان أحمد (2024)، برنامج قائم على حل المشكلات لتنمية مهارات إدارة الأزمات لدى موجّهات رياض الأطفال وأثره فى التقليل من مقاومة المعلمة للتغيير ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة.
82. عبد اللطيف، محمود محمد (2022)، تصور مقترح لتنمية المهارات القيادية للمعلم على ضوء -مدخل الإصلاح المدرسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
83. عبوي ، زيد منير(2017)، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية للنشر .
84. عثمان، فاروق السيد و رزق ، محمد عبد السميع (2001)، الذكاء الانفعالي مفهوم وقياسيه، مجلة علم النفس، العدد 58، السنة 15، القاهرة.
85. عز الدين، أبو النجا أحمد (2001)، معلم التربية الرياضية، درا الأصدقاء، المنصورة.
86. عطوة، نجوى عبدالستار(2024)، الثقافة الالكترونية كمتغير في التخطيط لتنمية المهارات القيادية في الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الإجتماعية، جامعة أسيوط.
87. عطوي، جودت(2001)، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، (ط1)، عمان، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر.
88. عطوي، جودت عزت (2004)، الادارة التعليمية والاشراف التربوي، دار الثقافة.
89. عقيلي، عمر وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية «بعد استراتيجي ، دار وائل ، عمان .
90. على، جمال محمد (2007)، الحديث فى الإدارة الرياضية و الإدارة العامة ، مركز الكتاب للنشر .

91. علي، سمير عبد الحميد (2006)، الإعلام والعلاقات العامة في المجال الرياضي، ط1، ماهي لخدمات الكمبيوتر، الإسكندرية .
92. عواد، فتحي أحمد (2013)، إدارة الأعمال الحديثة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
93. غانم ، محمود محمد (2004)، التفكير عند الاطفال ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
94. غنيم، إبراهيم (2009)، تأثير برنامج باستخدام الوسائط المتعددة التفاعلية على الدافعية والتحصيل المعرفي ومستوى الأداء المهاري الحركي للمبتدئين برياضة الملاكمة، جامعة حلوان، القاهرة.
95. فراج، فرحان كامل (2023)، برنامج تنمية مهنية مقترح لمعلمي التربية الرياضية في ضوء معايير الجودة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
96. فرج ، ظريف شوقي (2003)، المهارات الاجتماعية والاتصالية دراسات وبحوث نفسية، دار غريب، القاهرة.
97. مانج، مارلين و هادوك، باتركا(2002)، المرأة ومهارات القيادة الإدارية تحقيق فعالية المرأة كمديرة، ترجمة عادل منصور، دار المعرفة للتنمية البشرية، ط1، السعودية.
98. محمد، أحمد أسماعيل(2021)، أنماط السلوك القيادي لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية وعلاقته بالكفاءة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة دمياط.
99. محمد، زينب علي (2014)، دراسة مقارنة لأنماط القيادة لدى معلمة الروضة وأثرها على السلوك القيادي للأطفال كما تدركه المعلمات، في ضوء عدد من المتغيرات، مجلة الطفولة والتربية.
100. محمد، شعبان (2011)، الألكسيثيميا في علاقتها بسلوك المشاغبة لدى عينة من مراحل تعليمية مختلفة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الفيوم.
101. محمد ، عدلي محمد (2025)، برنامج مقترح قائم على مدخل الأغراض الخاصة لتنمية مهارات التفاوض وأثره في تنمية مهارات التواصل الشفهي لمتعلمي اللغة العربية الناطقين بغيرها بالمستوى المتقدم ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
102. نيهان، يحيى (2008) العصف الذهني وحل المشكلات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ط1.
103. نوفل، محمد نصر الدين (2022) مقترح برنامج الاعداد المهني لمعلمي التربية الرياضية في ضوء الأساليب التكنولوجية بمحافظة بورسعيد، رسالة ماجستير منشورة، كلية الرياضة للبنين والبنات ببورسعيد، جامعة بورسعيد .

- 104.** Abdou Barrow et al.(2024).Mentoring Roles in Developing Leadership Capacity of Student Teachers in Gambia , Vol. 2 No. 1 (2024): Jurnal Pendidikan Generasi Nusantara (JPGENUS), Edisi Januari-Juni .
- 105.** Abu El-hija et al. (2024). The Role of Principals in Developing Students' Life Leadership Skills from the Point of View of Principals and Teachers within the Green Line. Jordanian Educational Journal, 9(2), 192–216.
- 106.** Alharbi et al. (2024). Leadership development through interactive e-training: the impact of gender and learning style. Interactive Learning Environments, 33(1), 802–820.
- 107.** Almeida Santos, Z & Soares, A. B. (2020). The impact of social skills and coping strategies on problem solving in psychology university students. Ciencias Psicológicas, 14(2), 1-13.
- 108.** Almoceda, N., & Pedroso, J. E. (2025). Public School Teachers' Perceptions of Entrepreneurial Leadership Skills Among School Heads in the Philippines. EIKI Journal of Effective Teaching Methods, 3(3).
- 109.** Alter & Steven.(2015) Information Systems; Foundation of E- Business , 4 th Ed, Prentice- Hall, Inc, Newjersey
- 110.** Andrew et al (2018): Addressing Physical Education Teacher Socialization Through Standards-based Reform of Physical Education Teacher Education, Quest.
- 111.** Arguedas et al. (2016). Analyzing the effects of emotion management on time and self-management in computer-based learning. Computers in Human Behavior, 63, 517-529.
- 112.** Bond, N. (Ed.). (2022). The power of teacher leaders: Their roles, influence, and impact. Routledge.

- 113.** Bonnie.(2002). The management of sport its foundation and application , national assocation for sport.
- 114.** Braga, L., Jones, E., Bulger, S., & Elliott, E. (2017). Empowering teachers to implement innovative content in physical education through continuous professional development. *Teacher Development*, 21(2).
- 115.** Brigitte (2016). "Behaviour in Children with Language Development Disorders". *The Canadian Journal of Psychiatry*, 48 (9): 607–14.
- 116.** Bush, T. (2015). Teacher leadership: Construct and practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 671–672.
- 117.** Bush, T. (2021). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). SAGE Publications.
- 118.** Buzady, Z., Wimmer, A., Csesznak, A., & Szentesi, P. (2022). Exploring flow-promoting management and leadership skills via serious gaming. *Interactive Learning Environments*, 32(2), 757–771.
- 119.** Cartledge, G. & Milburn, J. A. (2009). *Teaching social skills to children*. Boston, Allyn & Bacon.
- 120.** Chaaban, Y., Qadhi, S., Al-Thani, H., Floyd, A., & Du, X. (2023). Supports and constraints to middle leadership development in higher education: A Q-methodology study. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(3), 659-680.
- 121.** Clark, K.N.(2023).Profiles of teachers' classroom management style: differences in perceived school climate and professional characteristics , *J. Sch. Psychol*; 100, 101239.
- 122.** Carpenter, D. (2015). School culture and leadership of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 29(5), 682–694.

- 123.** Concepcion DeRueda .(2024). Organizational Commitment and Teacher Burnout Assessment: Inputs to Self-Leadership Enhancement Program Development , Psych Educ Multidisc J, 19 (4), 506-523.
- 124.** Cross, J. (2001). Emotion regulation in adulthood: Timing is everything. *Current Direction in Psychological Science.* (10), 214- 219.
- 125.** Darling-Hammond, L. (2010). *The Flat World and Education: How America's Commitment to Equity Will Determine Our Future.* New York: Teachers College Press.
- 126.** De Bruin et al. (2007). Individual Differences in adult decision making competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92 (5), 938 - 956.
- 127.** Demir, K. (2015). The effect of organizational trust on the culture of teacher leadership in primary schools. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(3), 621–634.
- 128.** Drageset, J. (2021). Social support , Health promotion in health care– Vital theories and research, *National Library of Medicine* ,137-144.
- 129.** Freda et al. (2021). A new measure for the assessment of the university engagement: The SInAPSi academic engagement scale (SAES). *Current Psychology*.
- 130.** Friesen, S., & Brown, B. (2022). Teacher leaders: Developing collective responsibility through design-based professional learning. *Teaching Education*, 33(3), 254–271.
- 131.** Fullan, M. (2020). *The New Meaning of Educational Change* (5th ed.). Teachers College Press.
- 132.** Ghamrawi et al.(2024). Exploring the impact of AI on teacher leadership: regressing or expanding?. *Educ Inf Technol* 29, 8415–8433 (2024).

- 133.** Goyal et al .(2023).An empirical investigation of the influence of leadership styles and strategic decision-making on business performance: a generational ownership perspective , Curr. Psychol; 1-18.
- 134.** Hablemitoglu, S. and Yildirim, F.(2008). The Relationship between perception of risk and decision making styles of Turkish university student : A descriptive study of individual differences. World Applied Sciences Journal, 4 (2), 214 - 224.
- 135.** Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all. Corwin Press.
- 136.** Harris, A., & Jones, M. (2019). Teacher leadership and educational change. School Leadership & Management, 39(2), 123–126.
- 137.** Harrison, M. (2011). Supporting the T and the E in (STEM): 2004-2010, Design and Technology Education. Design and Technology Education Association, United Kingdom: England (London). Wales, 16 (1), 17-25.
- 138.** Harvard Business Review. (2018). Time Management. Boston: Harvard Business Review Press.
- 139.** Hattie, J. (2009). Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement. New York: Routledge.
- 140.** Hisrich et al.(2005). Entrepreneurship”, 4thed., McGraw – Hill, Irwin, Boston.
- 141.** Hutcheson, V. H., & Tieso, C. L. (2014). Social Coping of Gifted and LGBTQ Adolescents. Journal for the Education of the Gifted, 37 (4), 355 - 377.
- 142.** Immordino-Yang, M. H., & Damasio, A. R. (2007) We Feel, Therefore We Learn: The relevance of affective and social neuroscience to education. Mind, Brain and Education, 1(1), 3–10.

- 143.** James et al.(1996). Effective project management through applied cost and schedule control, Marcel Dekker,Inc,USA.
- 144.** Janjua et al.(2025).Human Resource Strategies For Improving Leadership Skills Among Hospitality Graduates. , Annual Methodological Archive Research Review, 3(1), 13-29.
- 145.** Karagianni, D., & Montgomery, A. (2018). Developing leadership skills among adolescents and young adults: a review of leadership programmes. International Journal of Adolescence & Youth, 23(1), 86–98
- 146.** Karakose et al,. (2025). What factors mediate the relationship between leadership for learning and teacher professional development? Evidence from meta-analytic structural equation modelling. Educational Management Administration & Leadership.
- 147.** Koohang et al. (2017). The impact of Leadership on trust, Knowledge management, and organizational performance: A research model. Industrial Management & Data Systems.
- 148.** Kottferova et al .(2009). Problematic behavior from the point of view of different evaluative subjects. Journal of Veterinary Behavior: Clinical Applications and Research.4(2).
- 149.** Leithwood et al. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, 40(1), 5-22.
- 150.** Lotze et al. (2010). Moral emotions, emotion self-regulation, callous-unemotional traits, and problem behavior in children of incarcerated mothers. Journal of Child and Family Studies, 19(6), 702-713.
- 151.** Maqbool et al.(2024).Stance of numerous leadership styles and their effect on teaching to sustain academic performance at the high school level , healthcare professionals and researchers across all fields of science, Heliyon.

- 152.** Matinul Haq, A., & Roesminingsih, E. (2023). Situational Leadership Skills of Foundation Heads in Human Resource Development for Early Childhood Education. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 26–40.
- 153.** Matson et al. (2006) Depression and Social Skills Among Individuals with severe and Profound Mental Retardation *Journal of Developmental and Physical Disabilities* , Vol . 18 (4), pp . 393 – 400.
- 154.** Mayer,J.&Salvey,P.(1997):What is Emotional Intelligence in salovey &sluyter,(DeD) Emotional development & emotional intelligence education implication, new york,basic borks .
- 155.** Mumford et al. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1).
- 156.** Murphy, J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement*. USA: Corwin Press.
- 157.** Norma et al.(2024).Cultivating teacher leadership: evidence form a transformative professional development model , *School Leadership & Management* , Formerly School Organisation Volume 44- Issue 4.
- 158.** Oberlohr et al. (2024). Leadership development training for Brazilian orthopedic surgeons. *Acta Ortopédica Brasileira*, 32(1), e272375.
- 159.** Oppi et al.(2023).Seeking sustainable ways for school development: teachers' and principals' views regarding teacher leadership , *Int. J. Leader. Educ*; 26:581-603
- 160.** Quraishi, U. · Aziz, F.(2018).An investigation of authentic leadership and teachers' organizational citizenship behavior in secondary schools of Pakistan , *Cogent Education*; 5, 1437670.

- 161.** Pineda-Báez, et al. (2020). Empowering teacher leadership: A cross-country study. *International Journal of Leadership in Education*, 23(4), 388–414.
- 162.** Rachman, S. J. (2016). Invited essay: Cognitive influences on the psychological immune system. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 53, 2 - 8.
- 163.** Richard, B et al. (2017). Locus of Control How do we determine our successes and failures. *Psychology Today*, 7 July 2018.
- 164.** Round et al. (2024). Fostering psychological capital self-efficacy in emerging female leaders: Practical insights from an international leadership development program. *Organizational Dynamics*, 53(4), 101085.
- 165.** Sanabria, M. L. B & Pulido, L. H. O. (2009). Critical review of problem solving processes traditional theoretical models. *International Journal of Psychological Research*, 2(1), 67-72.
- 166.** Sebastian et al . (2017). Examining integrated leadership systems in high schools: Connecting principal and teacher leadership to organizational processes and student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(3), 463–488.
- 167.** Shah, S. R. A., & Eusafzai, H. A. K.(2024).Exploring teacher leadership: A study of leadership practices among TESOL professionals in the Arab world. *Forum for Education Studies*.
- 168.** Shao et al.(2025). Fundamentals of leadership development: a randomized pilot study to evaluate implementation of a leadership curriculum for diversity, equity, and inclusion. *Surg Endosc* 39, 614–623 .
- 169.** Sharma, B. (2015). A study of resilience and social problem solving in urban Indian adolescents. *The International Journal of Indian Psychology*, 2 (3), 70 - 85.

- 170.** Shen et al. (2020). The association between teacher leadership and student achievement: A meta-analysis. *Educational Research Review* , 31, 100357.
- 171.** Singerin, Sarlota.(2024).The Influence of Learning Leadership Competency Model on Teacher Performance. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 50 (3). pp. 71-81. ISSN 2581-6268.
- 172.** Sol Garrido.(2025).Leading collaborative change amid a crisis: a framework to liberate a team's leadership skills and promote sales performance. *Journal of Work-Applied Management* 3 April; 17 (1): 4–19.
- 173.** Sullivaan, J. R. & Guerra, N. S. (2007). A closer look at collage students. Self- efficiency and goal orientation. *Journal Advancad Academic*, 18 (3), 454 – 47.
- 174.** Thomas R. Gaskey (2005)."Reseach Need to link professional Development and student learning", *Journal at staff Development*, Vol- 18, No- 2 spring.
- 175.** Traver-Marti, J.A.(2023).Leading the curriculum towards social change: distributed leadership and the inclusive school , *Educ. Manag. Adm. Leader*; 51:554-574.
- 176.** Walters, V. R. (2022). Elementary Principals' Experiences Building Capacity for Teachers' Critical-Thinking Pedagogy: A Qualitative Study (Doctoral dissertation, Capella University).
- 177.** Warren, L. L. (2021). The importance of teacher leadership skills in the classroom. *Education Journal*, 10(1), 8–15.
- 178.** Yalçinkaya, S.(2021).The effect of leadership styles and initiative behaviors of school principals on teacher motivation , *Sustainability* ; 13:2711
- 179.** Yohannes, M.E. · Wasonga, T.A.(2023).Leadership styles and teacher job satisfaction in Ethiopian schools , *Educ. Manag. Adm. Leader*; 51:1200-1218

- 180.** Youngs, H., & Evans, L. (2021). Distributed leadership . Understanding educational leadership: Critical perspectives and approaches, 203.
- 181.** Zaretta, H. (2017). Culturally Responsive Teaching and The Brain: Promoting Authentic Engagement and Rigor Among All Students. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- 182.** Zarate et al . (2022). Special Education Teacher Leadership: Toward a Teacher Leadership Framework for Professional Development. Exceptionality.
- 183.** Zhang, L.F. & Sternberg, R.J. (2001) : Thinking styles and teachers' characteristics , International Journal of Psychology ,. V(37),N(1).
- 184.** Zulhiqman et al .(2025).Enhancing leadership and management skills through optimised mentorship , British Journal of Midwifery ,33:1, 14-20.

المحقات

ملحق (1)

بيان بأسماء السادة الخبراء الذين اعتمد عليهم الباحث في

ملحق (1/1) أسماء السادة الخبراء الذين اعتمد عليهم الباحث في المحاور والاستبيان

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الكلية	الجامعة
1	فاطمة جمعة بن سعود	أستاذ	المناهج وطرق التدريس	علوم التربية البدنية والرياضة	الزاوية
2	لطيفة أمحمد شقلايو	أستاذ	المناهج وطرق التدريس	علوم التربية البدنية والرياضة	الزاوية
3	عبد الرزاق إبراهيم القلاي	أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس	علوم التربية البدنية والرياضة	الزاوية
4	عبد الحكيم خليفة غزالة	أستاذ	إدارة التخطيط التربوي	الاداب	الزاوية
5	نصر الدين رمضان دخان	أستاذ مساعد	دراسات تربوية	التربية	الزاوية
6	رمضان الجليدي عبيد	أستاذ مساعد	المناهج وطرق التدريس	علوم التربية البدنية والتأهيل الحركي	صبراتة
7	أحمد سرور حمزة	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	علوم التربية البدنية	بنغازي
8	عبد الستار جابر الضمد	أستاذ	علم النفس الرياضي	التربية البدنية	البصرة
9	رحاب علي أمين	أستاذ	الإدارة الرياضية	التربية البدنية للبنات	الإسكندرية
10	يحي فكري	أستاذ	الإدارة الرياضية	التربية البدنية	طنطا
11	محمد خليفة غزالة	أستاذ	الإدارة التعليمية	التربية	الزاوية

ملحق (2/1) أسماء السادة الخبراء الذين اعتمد عليهم الباحث في تحديد المحتوى الخاص ببرنامج المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الكلية	الجامعة
1	عبد الحكيم خليفة غزالة	أستاذ	إدارة التخطيط التربوي، ومدرّب معتمد لدى اتحاد المدربين العرب	الاداب	الزاوية
2	خيري منصور دخان	أستاذ مساعد	إدارة محاسبية ومدرّب معتمد لدى اتحاد المدربين العرب	الاقتصاد	الزاوية
3	عبد الكريم بشير	أستاذ	أدارة و مدرّب معتمد لدى اتحاد المدربين العرب	الاقتصاد	الزاوية
4	عبد الحكيم ضوء غريبي	أستاذ مشارك	الإدارة الرياضية	علوم التربية البدنية	الزاوية
5	أحمد جار الله خضير	أستاذ مشارك	الإدارة الرياضية	التربية البدنية	ديالي
6	عثمان محمود شحاته	أستاذ	الإدارة الرياضية	التربية البدنية	ديالي
7	أسامة سالم غريبي	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	علوم التربية البدنية	الجفارة
8	الشارف عثمان الكوم	أستاذ مساعد	التدريب الرياضي	علوم التربية البدنية	الزاوية
9	وليد بشير العربي شيوب	استاذ مشارك	التدريب الرياضي	علوم التربية البدنية	الزاوية
10	عبدالرزاق إبراهيم القلاي	أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس	علوم التربية البدنية	الزاوية
11	أبو القاسم مسعود دية	أستاذ مساعد	علم النفس التربوي الرياضي	علوم التربية البدنية والتأهيل الحركي	صبراتة

ملحق (2)

نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على معلمي التربية البدنية

(قبل البدء في تسجيل موضوع البحث)

جدول () التكرارات والنسب المئوية لاستجابات بعض معلمي التربية البدنية لمفردات استبيان الدراسة الاستطلاعية
ن = 51 معلم

م	المفردات	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
1	هل ترى ان التأهيل المهني لمعلم التربية البدنية له دور في تطوير مهاراته وقدراته القيادية	66.67	34	25.49	13	7.84	4	86.27
2	هل عامل الخبرة والممارسة اكثر فاعلية من التأهيل المهني للمعلم في تطوير مهاراته القيادية	56.86	29	27.45	14	15.69	8	80.39
3	هل توجد علاقة مباشرة بين التأهيل المهني لمعلم التربية البدنية ومهاراته القيادة داخل الدرس وخارجه	45.10	23	43.14	22	11.76	6	77.78
4	هل يسهم التأهيل المهني لمعلم التربية البدنية في تطوير مهاراته وقدراته القيادية خارج المدرسة	37.25	19	35.29	18	27.45	14	69.93
5	هل لديك فكرة عن محددات التأهيل المهني لمعلمي التربية البدنية	31.37	16	47.06	24	21.57	11	69.93
6	هل ترى ان ثقافة التأهيل المهني للمعلم من الثقافات السائدة	15.69	8	17.65	9	66.67	34	49.67
7	هل ترى ان معلمي التربية البدنية في حاجة الى تحديد المتطلبات المهنية	72.55	37	11.76	6	15.69	8	85.62
8	هل ترى ان معلمي التربية البدنية في حاجة الى التعرف على المهارات القيادية داخل المدرسة	78.43	40	17.65	9	3.92	2	91.50
9	هل ترى ان معلم التربية البدنية في حاجة الى بناء ثقافة التأهيل المهني المستدام	64.71	33	23.53	12	11.76	6	84.31
10	هل ترى ان معلم التربية البدنية في حاجة الى التعرف على المهارات القيادة اللازمة له خارج المدرسة	60.78	31	29.41	15	9.80	5	83.66
11	هل ترى ان معلم التربية البدنية في حاجة ماسة الى برامج تنمية مهنية لتطوير مهاراته القيادية	98.04	50	1.96	1	0.00	0	99.35

يتضح من الجدول السابق أن معظم معلمي التربية البدنية يفتقدون إلى التأهيل المهني ، وانخفاض معرفتهم بالمهارات القيادية اللازمة لمعلم التربية البدنية، وحاجتهم الشديدة إلى وجود برامج تنمية مهنية لتطوير المهارات القيادية لمعلم التربية البدنية، مما دفع الباحث إلى وضع برنامج مقترح لتنمية بعض المهارات القيادية لدى معلمي التربية البدنية بلدية الزاوية المركز – بليبيا .

ملحق (3)

الصورة الأولى للمقياس

المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية
المركز



تحية طيبة وبعد ،،،،،،،،

ولتحقيق أهداف البحث أعد الباحث هذا المقياس الذي يتكون من (5) محاور و (46) عبارة تقيس المهارات القيادية لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي، نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على عبارات المقياس ومفاتيح التصحيح الخاصة به ثم التفضل بوضع علامة (✓) في الخانة التي تتناسب مع رأي سيادتكم في مدى مناسبة العبارات لكل محور ومفتاح التصحيح ، نظراً لما تتمتعون به من خبرة وكفاءة علمية في هذا المجال مع خالص الشكر والتقدير لسيادتكم على حسن تعاونكم ودعمكم للباحثين

- الاسم :
- الدرجة العلمية :
- التخصص :
- الجامعة : كلية :
- عدد سنوات الخبرة:.....

وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام

الباحث

ملحق (1/3)

الصورة الأولى لمحاور المهارات القيادية

لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي

محاور المقياس :

رقم المحور	المحاور (المهارات الرئيسية)	مهم جداً	مهم إلى حد ما	غير مهم
1	مهارة إدارة الوقت			
2	مهارة التفاعل الاجتماعي			
3	مهارات التفاوض			
4	مهارات حل المشكلات			
5	مهارات التحكم في الانفعالات			
6	مهارات الضبط الذاتي			
7	مهارات اتخاذ القرار			

مهارات قيادية أخرى يمكن إضافتها :

.....

.....

.....

.....

ملحق (2/3)

الصورة الأولى لعبارات محاور المهارات القيادية

لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز

المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق
1	أستطيع التوصل إلى اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة .			
2	أميل إلى التفكير والتريث قبل اتخاذ أي قرار مهم في حياتي.			
3	أفكر جيداً وبعيداً وعمق في عواقب وتأثيرات أي قرار والنتائج المترتبة عليه قبل اتخاذه.			
4	أستفيد من خبراتي السابقة عند اتخاذ قراراتي الجديدة .			
5	أحرص على الاعتماد على نفسي في اتخاذ معظم القرارات المناسبة لظروفي وإمكاناتي .			
6	أستطيع اتخاذ القرارات السليمة بحكمة وعقلانية.			
7	أفضل أن يتولى الآخرون مسؤولية اتخاذ القرارات المهمة في حياتي.			
8	اتخاذ القرارات يجب أن تتم وفقاً للخبرات السابقة.			
9	أسعى للتهرب من اتخاذ أي قرارات مهمة في حياتي.			
10	أشعر أنني أستطيع ان اتخذ قرارات مهمة مع زملائي في العمل .			

ملاحظات:

.....

.....

.....

المحور الثاني: مهارة ضبط الانفعالات

رقم العبارة	العبارات	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق
1	عند إساءة الآخرون لي أستطيع التحكم في غضبي ومشاعري نحوهم			
2	تساعدني قدرتي على التسامح والهدوء وخفض مشاعر الغضب نحو الآخرين			
3	أستطيع تقبل الاختلافات مع الآخرين والتعامل معها ببساطة.			
4	أستطيع السيطرة على إنفعالاتي وغضبي أثناء تعاملتي مع الآخرين.			
5	يصفني الآخرون بأنني شخص متزن وحكيم في تصرفاتي			
6	أتحكم في أنفعالاتي عند تجاوز الآخرين حدودهم			
7	أتغلب علي مشاعر الغضب والانفعال الشديد بالأنشطة مثل اللعب أو المشي أو سماع الموسيقى.			
8	أشعر أن عدم قدرتي على التحكم في غضبي وانفعالاتي قد جعلني أخسر الكثير			
9	يتجنبني الآخرون لشعورهم بانني مثل القنبلة التي يمكن أن تتفجر غضبا في أي لحظة			

ملاحظات:

.....

.....

.....

المحور الثالث: مهارة إدارة الوقت

رقم العبارة	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	أقوم بالمهام التي يجب على فعلها			
2	أجيد الاستخدام الرشيد للوقت.			
3	أشعر بأن لدي قوة إرادة تمكنني من تنفيذ أعمالي في موعدها.			
4	حسن تنظيمي لوقتي يساعدني على إنجاز أعمالي .			
5	أميز بين المهام العاجلة التي لا يمكن تأجيلها والمهام التي يمكن تأجيلها.			
6	يدفعني خوفاً من الفشل الى تأجيل الكثير من الاعمال التي يجب على فعلها			
7	أقوم بتأجيل القيام بالمهام والأعمال التي أشعر إنها غير سارة بالنسبة لي			
8	أشعر أن عدم وجود أهداف واضحة في حياتي يؤدي إلى تضییع الكثير من وقتي			
9	يؤدي تأجيلي للكثير من المهام إلى تراكمها لدي			
10	عدم وجود خطة واضحة لإدارة الوقت يعد سبباً في فشلي .			
11	كثرة الأعباء الإدارية تعيق أداء مهامي			

ملاحظات:

.....

.....

.....

المحور الرابع : مهارة التواصل مع الآخرين

رقم العبارة	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	تربطني علاقات جيدة مع زملائي في المدرسة			
2	لدي القدرة على التواصل مع التلاميذ أثناء اداء مهامي .			
3	أنسجم مع المهام الموكلة لي رغم صعوبتها .			
4	أحتاج إلى دعم الآخرين أحياناً.			
5	تضايقتني التصرفات الأحادية من بعض الزملاء			

ملاحظات:

.....

.....

المحور الخامس : مهارة حل المشكلات

رقم العبارة	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	لدي القدرة على فهم وتحديد جوانب المشكلات التي تواجهني بمهارة ودقة			
2	أستطيع التوصل لطرق وبدائل متنوعة لحل مشكلاتي.			
3	أسعى لجمع كل ما يمكن من معلومات عن أي مشكلة تواجهني ، وتنظيمها ودراستها لكي أستطيع التوصل لحلها.			
4	يدعوني زملائي لمساعدتهم على حل مشاكلهم لثقتهم في قدرتي على ذلك			
5	توجد لدي أساليب وطرق عامة للتعامل مع المشكلات وحلها بأساليب مبتكرة وفعالة.			
6	أستطيع الاستفادة من آراء الآخرين وخبراتهم في حل مشكلاتي.			
7	أستطيع مواجهة أي مشكلة والمثابرة والاستمرار في المحاولة لكي أتوصل الى حلها			
8	امتلك من الطرق والوسائل ما يجعلني احل مشكلاتي			
9	أشعر أن عدم قدرتي على حل مشكلاتي هو سبب فشلي في حياتي.			
10	يدفعني الشعور بالارتباك والشلل في التفكير عند مواجهة أي مشكلة الى تأجيل التفكير فيها بدلا من مواجهتها والعمل على حلها.			
11	أرى أن معظم المشكلات يمكن أن تحل من تلقاء نفسها بدون أي سعي أو تفكير لحلها			

ملاحظات:

.....

.....

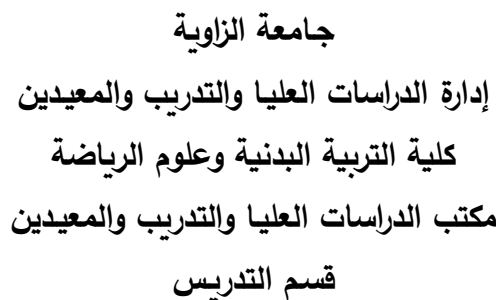
مفاتيح التصحيح

الميزان	الاستجابات	مناسب	غير مناسب
ثنائي	نعم ، لا		
ثلاثي	دائماً ، أحياناً ، نادراً		
خماسي	دائماً ، كثيراً ، أحياناً ، قليلاً ، نادراً		

ملحق (4)

الصورة النهائية لمقياس

المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية
المركز.



تحية طيبة وبعد ،،،،،،،،

ولتحقيق أهداف البحث أعد الباحث هذا المقياس، الذي يتكون من (5) محاور و (43) عبارة، بهدف تقييم المهارات القيادية لدى معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي، نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات في كل محور قراءة دقيقة، ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تناسب ما ينطبق عليكم فعلياً وما تمارسونه في واقع العمل، علماً بأنه لا توجد أجابة صحيحة وأخرى خاطئة ولكن ما ينطبق على سيادتكم فعلا في الواقع.

مع خالص الشكر والتقدير لسيادتكم على حسن تعاونكم

البيانات الشخصية :

- الاسم : (إختياري)
- النوع : – المؤهل الدراسي :
- السن : – عدد سنوات الخبرة :

وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام

الباحث

المحور الأول : مهارة اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات	دائماً	كثيراً	أحياناً	قليلاً	نادراً
1	أستطيع التوصل إلى اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة					
2	أميل إلى التفكير والتريث قبل اتخاذ أي قرار مهم في حياتي					
3	أفكر جيداً وبعمق في عواقب وتأثيرات أي قرار والنتائج المترتبة عليه قبل اتخاذه					
4	أستفيد من خبراتي السابقة عند اتخاذ قراراتي الجديدة					
5	أحرص على الاعتماد على نفسي في اتخاذ معظم القرارات المناسبة لظروفي وأمكاناتي					
6	أستطيع اتخاذ القرارات السليمة بحكمة وعقلانية.					
7	أفضل أن يتولى الآخرون مسؤولية اتخاذ القرارات المهمة في حياتي.					
8	أسعى للتهرب من اتخاذ أي قرارات مهمة في حياتي.					
9	أشعر أنني أستطيع أن اتخذ قرارات مهمة مع زملائي في العمل .					

المحور الثاني: مهارة ضبط الانفعالات

رقم العبارة	العبارات	دائماً	كثيراً	أحياناً	قليلاً	نادراً
1	عند إساءة الآخرون لي أستطيع التحكم في غضبي ومشاعري نحوهم					
2	تساعدني قدرتي على التسامح والهدوء وخفض مشاعر الغضب نحو الآخرين					
3	أستطيع تقبل الاختلافات مع الآخرين والتعامل معها ببساطة.					
4	أستطيع السيطرة على أنفعالاتي وغضبي أثناء تعاملتي مع الآخرين.					
5	يصفني الآخرون بأنني شخص متزن وحكيم في تصرفاتي					
6	أتغلب على مشاعر الغضب والانفعال الشديد بالأنشطة مثل اللعب أو المشي أو سماع الموسيقى.					
7	أشعر أن عدم قدرتي على التحكم في غضبي وأنفعالاتي قد جعلني أخسر الكثير					
8	يتجنبني الآخرون لشعورهم بأنني مثل القنبلة التي يمكن أن تنفجر غضباً في أي لحظة					

المحور الثالث: مهارة إدارة الوقت

رقم العبارة	العبارات	دائماً	كثيراً	أحياناً	قليلاً	نادراً
1	أقوم بالمهام التي يجب على فعلها					
2	أجيد الاستخدام الرشيد للوقت.					
3	أشعر بان لدى قوة إرادة تمكنني من تنفيذ أعمالي فى موعدها.					
4	حسن تنظيى لوقتي يساعدني على إنجاز أعمالي .					
5	أميز بين المهام العاجلة التي لا يمكن تأجيلها والمهام التي يمكن تأجيلها.					
6	يدفعني خوفي من الفشل إلى تأجيل الكثير من الأعمال التي يجب على فعلها					
7	اقوم بتأجيل القيام بالمهام والأعمال التي أشعر أنها غير سارة بالنسبة لى					
8	أشعر أن عدم وجود أهداف واضحة في حياتي يؤدي إلى تضییع الكثير من وقتي					
9	يؤدي تأجيلي للكثير من المهام إلى تراكمها لدي					
10	عدم وجود خطة واضحة لإدارة الوقت يعد سبباً في فشلي .					
11	كثرة الأعباء الإدارية تعيق أداء مهامي .					

المحور الرابع : مهارة التواصل مع الآخرين

رقم العبارة	العبارات	دائماً	كثيراً	أحياناً	قليلاً	نادراً
1	تربطني علاقات جيدة مع زملائي في المدرسة					
2	لدي القدرة على التواصل مع التلاميذ أثناء اداء مهامي .					
3	إنسجم مع المهام الموكلة لي رغم صعوبتها .					
4	أحتاج إلى دعم الآخرين أحياناً.					
5	تضايقتي التصرفات الأحادية من بعض الزملاء					

الحوار الخامس : مهارة حل المشكلات

رقم العبارة	العبارات	دائماً	كثيراً	أحياناً	قليلاً	نادراً
1	لدي القدرة على فهم وتحديد جوانب المشكلات التي تواجهني بمهارة ودقة					
2	أستطيع التوصل لطرق وبدائل متنوعة لحل مشكلاتي.					
3	أسعى لجمع كل ما يمكن من معلومات عن أي مشكلة تواجهني، وتنظيمها ودراستها لكي أستطيع التوصل لحلها.					
4	يدعوني زملائي لمساعدتهم على حل مشاكلهم لثقتهم في قدرتي على ذلك					
5	توجد لدي أساليب وطرق عامة للتعامل مع المشكلات وحلها بأساليب مبتكرة وفعالة.					
6	أستطيع الاستفادة من آراء الآخرين وخبراتهم في حل مشكلاتي.					
7	أستطيع مواجهة أي مشكلة والمثابرة والاستمرار في المحاولة لكي أتوصل إلى حلها					
8	أشعر أن عدم قدرتي على حل مشكلاتي هو سبب فشلي في حياتي.					
9	يدفعني الشعور بالارتباك والشلل في التفكير عند مواجهة أي مشكلة إلى تأجيل التفكير فيها بدلا من مواجهتها والعمل على حلها.					
10	أرى أن معظم المشكلات يمكن أن تحل من تلقاء نفسها بدون أي سعي أو تفكير في حلها .					

ملحق (5)

استمارة تحديد عناصر البرنامج المقترح لتنمية بعض المهارات القيادية لمعلمي
التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الزاوية

إدارة الدراسات العليا والتدريب والمعيدين

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

مكتب الدراسات العليا والتدريب والمعيدين

قسم التدريس



استمارة استبيان لتحديد المحتوى الخاص بالبرنامج المقترح لتنمية بعض المهارات القيادية لعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي

السيد الدكتور /

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث / عمر علي مصطفى المليان بأجراء بدراسة ضمن متطلبات الحصول
على الإجازة الدقية (الدكتوراه) في التربية البدنية وعلوم الرياضة بعنوان :

” برنامج مقترح لتنمية بعض المهارات القيادية لعلمي التربية البدنية

بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز ”

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في هذا المجال، أرجو من سيادتكم التكرم
بإبداء رأيكم في محتوى البرنامج شاكرين لسيادتكم تعاونكم معنا .

الإسم :

الدرجة العلمية :

المهنة :

مكان العمل :

عدد سنوات الخبرة :

شهادات أو دورات محلية أو دولية أخرى

.....

الباحث

- الفئة المستهدفة لتطبيق البرنامج:

1- معلمي التربية البدنية الذين لديهم الرغبة في حضور البرنامج وذلك عن طريق اجراء مقابلات شخصية لتأكيد علي أن المتدرب لديه الرغبة بنفسه لتطوير معارفه وقدراته .

2- معلمي التربية البدنية الذين ترشحهم وزارة التربية والتعليم للمشاركة في البرنامج .

محاور البرنامج:

م	المحور	مناسب	مناسب الى حد ما	غير مناسب
1	أهداف التصور المقترح لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية.			
2	محتوى البرنامج التدريبي لمعلمي التربية البدنية.			
3	طرق و أساليب التدريب المناسبة .			
4	الامكانيات اللازمة لتنفيذ البرنامج .			
	أ - الإمكانيات المادية .			
	ب - الإمكانيات البشرية .			
5	البرنامج الزمني لتنفيذ البرنامج .			
6	تقييم البرنامج .			
7	محاور أخرى ترون إضافتها :			

1. أهداف البرنامج المقترح لتنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية:

م	الأهداف	مناسب	مناسب الى حد ما	غير مناسب
1	صقل المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية.			
2	تزويد معلمي التربية البدنية بالأسس والمفاهيم القيادية الحديثة.			
3	تدريب معلمي التربية البدنية على تحمل المسؤولية.			
4	تنمية المهارات القيادية لدى معلمي التربية البدنية.			
5	تحسين طرق و أساليب الأداء الوظيفي لمعلمي التربية البدنية.			
6	رفع وعي معلمي التربية البدنية بالجوانب الإدارية التي تخصهم .			
7	تدريب معلمي التربية البدنية على النواحي القيادية.			
8	تنمية مهارة اتخاذ القرار لمعلمي التربية البدنية.			
9	تنمية مهارة ضبط الأنفعالات لمعلمي التربية البدنية.			
10	تنمية مهارة إدارة الوقت لمعلمي التربية البدنية.			
11	تنمية مهارة التواصل مع الآخرين لمعلمي التربية البدنية.			
12	تنمية مهارة حل المشكلات لمعلمي التربية البدنية.			
13	السلبيات والإيجابيات			
14	أهداف أخرى ترون إضافتها :			

2. محتوى البرنامج المقترح لتنمية المهارات القيادية لعلمي التربية البدنية :

م	الاحتياجات التدريبية	مناسب	مناسب الى حد ما	غير مناسب
1-	القيادة :			
أ	مفهوم و أهمية القيادة .			
ب	أنماط و مستويات القيادة .			
ج	عناصر تسهم في تحقيق النجاح في القيادة .			
د	مواصفات القائد .			
هـ	القيادة لدى معلمي التربية البدنية .			
و	وظائف القائد و مهاراته الإدارية .			
2-	المهارات القيادية :			
أ	أهمية المهارات القيادية .			
ب	صفات القيادية .			
ج	أهمية اكتساب المهارات القيادية .			
د	تنمية المهارات القيادية .			
هـ	اهمية تنمية المهارات القيادية .			
و	طرق تنمية المهارات القيادية .			
3-	مهارة اتخاذ القرار:			
أ	مفهوم القرار و اتخاذ القرار .			
ب	أنواع القرارات و خطوات اتخاذ القرار .			
ج	المهارات و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .			
د	أنماط وأساليب اتخاذ القرار .			
هـ	عناصر القرار .			
4-	مهارة ضبط الانفعالات :			
أ	مفهوم ضبط الانفعالات .			
ب	أهمية ضبط الانفعالات .			
ج	أنواع الانفعالات .			
د	العوامل المؤثرة في ضبط الانفعالات .			
هـ	تنمية القدرة على ضبط الانفعالات .			
5-	مهارة إدارة الوقت :			
أ	مفهوم إدارة الوقت .			
ب	اهمية إدارة الوقت .			
ت	عوامل نجاح أو فشل ادارة الوقت .			
ث	التفويض الفعال .			
ج	مضيعات الوقت .			
ح	تحسين مهارة إدارة الوقت .			
خ	كيفية زيادة فاعلية إدارة الوقت .			
د	السجلات المستخدمة في إدارة الوقت .			
ز	الوصايا العشر لإدارة الوقت .			
6-	مهارة التواصل مع الآخرين :			

أ	أهمية التواصل مع الآخرين .		
ب	مكونات مهارة التواصل مع الآخرين .		
ت	أبعاد مهارة التواصل مع الآخرين .		
ث	عناصر مهارة التواصل مع الآخرين .		
ج	مهارات الاتصال :		
ح	مفهوم و أهمية الاتصال .		
خ	طرق الاتصال .		
ز	وسائل الاتصال الحديثة.		
7-	مهارة حل المشكلات :		
أ	أنواع المشكلات .		
ب	خطوات حل المشكلات .		
ت	أساليب حل المشكلات .		
ث	خصائص أسلوب حل المشكلات .		
ج	تنمية القدرة على حل المشكلات .		
ح	خصائص الشخص القادر على حل المشكلات		
خ	ما هي المشكلات الشائعة في مجال التربية البدنية المدرسية.		
ز	ما هو أسلوب حل المشكلات في مجال التربية البدنية المدرسية.		
هـ	كيفية التطوير الذاتي لحل المشكلات الطارئة .		
8	محاوَر أخرى ترون إضافتها :		

3. طرق وأساليب التدريب المناسبة للبرنامج المقترح :

م	طرق و أساليب التدريب	مناسب	مناسب الى حد ما	غير مناسب
1	المحاضرات .			
2	دراسة الحالة .			
3	حلقات النقاش .			
4	المباريات الإدارية .			
5	التعلم التعاوني .			
6	التدريس المصغر			
7	تمثيل الأدوار .			
8	ورش العمل .			
9	تطبيقات و نماذج عملية .			
10	مناقشات جماعية .			
11	التعليم الذاتي			
12	بيان عملي .			
13	مشروعات .			
14	حل المشكلات .			
15	التعليم المبني على التساؤل .			
16	المحاكاة .			
17	العصف الذهني .			
18	الندوات .			
19	الفيديو التفاعلي			
20	طرق و اساليب أخرى ترون إضافتها :			

4. الامكانيات اللازمة لتنفيذ البرنامج المقترح :

أ - الامكانيات المادية :

م	الإمكانات المادية	مناسب	مناسب إلى حد ما	غير مناسب
1	سبورة .			
2	داتا شو .			
3	كمبيوتر شخصي .			
4	لاب توب .			
5	جهاز عرض شرائح (بروجيكتور) .			
6	سبورة ذكية + سبورة ورقية			
7	سماعات .			
8	أقلام .			
9	أوراق .			
10	تسجيلات صوتية .			
11	الإنترنت .			
12	كتيبات تحتوي علي المعلومات والمعارف الخاصة بالمهارات القيادية المستهدفة في البحث			
13	الافلام السينمائية .			
14	تحديد مكان التدريب وتجهيزه			
15	جميع ما سبق .			
15	إمكانات أخرى ترون إضافتها :			

ب - الامكانات البشرية :

م	الإمكانات البشرية	مناسب	مناسب إلى حد ما	غير مناسب
1	أساتذة الادارة الرياضية .			
2	مفتشو التربية البدنية .			
3	مديرو المدارس .			
4	مسؤول مراقبة التربية والتعليم بالبلدية .			
5	مسؤول شؤون العاملين بمراقبة التربية والتعليم بالبلدية.			
6	مسؤول الموارد البشرية بمراقبة التربية والتعليم بالبلدية.			
7	خبراء في علم النفس .			
8	خبراء في علم الاجتماع .			
9	جميع ما سبق .			
10	إمكانات أخرى ترون إضافتها :			

5. البرنامج الزمني لتنفيذ البرنامج المقترح :

م	البرنامج الزمني	مناسب	مناسب الى حد ما	غير مناسب
1-	المدة المقترحة للبرنامج المقترح :			
أ	أسبوع .			
ب	أسبوعان .			
ج	ثلاث أسابيع .			
د	شهر .			
2-	عدد اللقاءات في الاسبوع :			
أ	يوم .			
ب	يومان .			
ج	ثلاث أيام .			
د	أربعة أيام .			
3-	عدد الفترات في اليوم الواحد :			
أ	فترة واحدة بدون راحة .			
ب	فترتان بينهما راحة .			
ج	ثلاث فترات بينهم راحة .			
د	أربعة فترات بينهم راحة .			
4-	عدد الساعات في الفترة الواحدة :			
أ	ساعة واحدة .			
ب	ساعتان .			
ج	ثلاث ساعات .			
د	أربعة ساعات .			
5	عبارات أخرى ترون إضافتها :			

6. تقييم البرنامج المقترح :

م	تقييم البرنامج	مناسب	مناسب الى حد ما	غير مناسب
1-	الأهداف الخاصة بالبرنامج .			
2-	الحاجات التدريبية التي تم توفيرها .			
3-	المحتوى التدريبي			
4-	الإمكانات المادية المتوفرة بالبرنامج كماً و كيفاً .			
5-	المتدربون .			
	1/5- أن يقوم المتدرب بإعداد تقارير عن المدربين .			
	2/5- حلقات نقاش واختبارات قصيرة .			
	3/5- الأنشطة المنجزة خلال فترة تطبيق البرنامج			
6-	المدربون .			
	1/6- الالتزام والمتابعة .			
	2/6- المهارات والقدرات والمرونة .			
	3/6- مدى استفادة المتدربين منه			
7-	تقييم قاعات المحاضرات .			
8	تنفيذ البرنامج			
9	تقييم البرنامج الزمني .			
-10	عبارات أخرى ترون إضافتها :			

ملحق (6)

البرنامج المقترح لتنمية بعض المهارات القيادية

لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز .

الهدف العام للبرنامج :

تنمية المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز.

الأهداف الفرعية :

- ❖ صقل المهارات القيادية لمعلمي التربية البدنية.
- ❖ تزويد معلمي التربية البدنية بالأسس و المفاهيم القيادية الحديثة.
- ❖ تنمية المهارات القيادية لدى معلمي التربية البدنية.
- ❖ تنمية مهارة ضبط الانفعالات لمعلمي التربية البدنية.
- ❖ تنمية مهارة اتخاذ القرار لمعلمي التربية البدنية.
- ❖ تنمية مهارة إدارة الوقت لمعلمي التربية البدنية.
- ❖ تنمية مهارة التواصل مع الآخرين لمعلمي التربية البدنية.
- ❖ تنمية مهارة حل المشكلات لمعلمي التربية البدنية.
- ❖ تدريب معلمي التربية البدنية على تحمل المسؤولية.
- ❖ تحسين طرق و أساليب الأداء الوظيفي لمعلمي التربية البدنية.
- ❖ رفع وعي معلمي التربية البدنية بالجوانب الإدارية التي تخصهم .
- ❖ تدريب معلمي التربية البدنية على النواحي القيادية.

المستفيدون من البرنامج :

معلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز.

مدة البرنامج :

شهر – يومان في الاسبوع – فترتان في اليوم الواحد بينهما راحة – عدد الساعات في الفترة الواحدة ساعتين .

طرق و أساليب التدريب المستخدمة في البرنامج :

- ❖ المحاضرات .
- ❖ المناقشات الجماعية .
- ❖ العصف الذهني .
- ❖ حلقات النقاش .

- ❖ التعلم التعاوني .
- ❖ حل المشكلات .
- ❖ تمثيل الأدوار .
- ❖ ورش العمل .

الإمكانات المادية المستخدمة في البرنامج :

- ❖ سبورة .
- ❖ داتا شو .
- ❖ جهاز عرض شرائح (بروجيكتور) .
- ❖ سبورة ذكية + سبورة ورقية
- ❖ أقلام .
- ❖ أوراق .
- ❖ كمبيوتر شخصي .
- ❖ لاب توب .
- ❖ سماعات .
- ❖ تحديد مكان التدريب وتجهيزه

الإمكانات البشرية في البرنامج :

- ❖ أساتذة الادارة الرياضية .
- ❖ مسؤول مركز تنمية وتطوير المعلمين
- ❖ اساتذة علم النفس الرياضى .
- ❖ اساتذة علم الاجتماع الرياضى .

❖ تقييم البرنامج :

- سوف يتم تقييم البرنامج من خلال تقييم :
- ❖ الأهداف الخاصة بالبرنامج .
- ❖ المحتوى التدريبي .
- ❖ الامكانيات المادية المتوفرة في البرنامج كماً و كيفاً .
- ❖ الحاجات التدريبية التى تم توفيرها .
- ❖ بالنسبة للمدربين سيتم تقييم الأنشطة المنجزة خلال فترة تطبيق البرنامج .
- ❖ بالنسبة للمدربين سيتم تقييم (الالتزام والمتابعة - المهارات والقدرات والمرونة - مدي استفادة المتدربين منه) .
- ❖ تقييم قاعات المحاضرات .
- ❖ تنفيذ البرنامج
- ❖ تقييم البرنامج الزمني .

البرنامج الزمني للتصور المقترح لتنمية المهارات القيادية لعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي بلدية الزاوية المركز

الأسبوع	اليوم	الفترة	المدة الزمنية	المحتوى	أسلوب التدريب	وسائل التدريب	المحاضر
الأول	الأول	الأولى	10 : 12 ص	مهنة التعليم : • أهمية التعليم . • أخلاقيات مهنة التعليم . • أهمية برامج التنمية .	المحاضرات . حلقات النقاش .	سبورة . داتا شو . كمبيوتر . شخصى .	أساتذة الإدارة الرياضية .
		الثانية	1 : 3 م	مهارة القيادة : • مفهوم و أهمية القيادة . • أنماط و مستويات القيادة . • عناصر تسهم في تحقيق النجاح في القيادة .	مناقشات جماعية .	لاب توب . سبورة ذكية + سبورة ورقية . سماعات .	أساتذة الإدارة الرياضية .
	الثاني	الأولى	10 : 12 ص	مهارة القيادة : • مواصفات القائد . • القيادة لدى معلمي التربية البدنية . • وظائف القائد و مهاراته الإدارية .	ورش عمل .	جهاز عرض شرائح (بروجيكتور) .	أساتذة الإدارة الرياضية .
		الثانية	1 : 3 م	المهارات القيادية : • أهمية المهارات القيادية . • الصفات القيادية . • أهمية اكتساب المهارات القيادية .	المحاضرات .	سبورة .	أساتذة الإدارة الرياضية .

الأسبوع	اليوم	الفترة	المدة الزمنية	المحتوى	أسلوب التدريب	وسائل التدريب	المحاضر
الثاني	الأول	الأولى	10 : 12 ص	المهارات القيادية : • تنمية المهارات القيادية. • أهمية تنمية المهارات القيادية. • طرق تنمية المهارات القيادية.	المحاضرات.	سبورة . داتا شو . كمبيوتر شخصي .	أساتذة الإدارة الرياضية مسؤول مركز تنمية وتطوير المعلمين
		الثانية	1 : 3 م	مهارة اتخاذ القرار : • مفهوم القرار و اتخاذ القرار . • أنواع القرارات و خطوات اتخاذ القرار .	حلقات النقاش .	سبورة ذكية + سبورة ورقية . أقلام . أوراق .	أساتذة الإدارة الرياضية مسؤول مركز تنمية وتطوير المعلمين
	الثاني	الأولى	10 : 12 ص	مهارة اتخاذ القرار : • المهارات و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار. • أنماط وأساليب اتخاذ القرار . • عناصر القرار.	حل المشكلات .	سبورة ذكية + سبورة ورقية . أقلام . أوراق .	أساتذة علم النفس الرياضي أساتذة علم الاجتماع الرياضي
		الثانية	1 : 3 م	مهارة ضبط الانفعالات : • مفهوم ضبط الانفعالات. • أهمية ضبط الانفعالات. • أنواع الانفعالات.	المحاضرات.	سبورة . داتا شو . كمبيوتر شخصي .	أساتذة علم النفس الرياضي أساتذة علم الاجتماع الرياضي
الثالث	الأول	الأولى	10 : 12 ص	مهارة ضبط الانفعالات : • العوامل المؤثرة في ضبط الانفعالات. • تنمية القدرة على ضبط الانفعالات.	المحاضرات.	سبورة . داتا شو . كمبيوتر شخصي .	أساتذة علم النفس الرياضي أساتذة علم الاجتماع الرياضي

الأسبوع	اليوم	الفترة	المدة الزمنية	المحتوى	أسلوب التدريب	وسائل التدريب	المحاضر
		الثانية	1 : 3 م	مهارة إدارة الوقت : • مفهوم ادارة الوقت . • اهمية ادارة الوقت. • عوامل نجاح أو فشل ادارة الوقت.	التعلم التعاوني .	لاب توب . سماعات . داتا شو .	أساتذة الإدارة الرياضية .
	الثاني	الأولى	10 : 12 ص	مهارة إدارة الوقت : • التفويض الفعال . • مضيعات الوقت . • تحسين مهارة إدارة الوقت .	ورش عمل .	سبورة ذكية + سبورة ورقية . أقلام . أوراق .	أساتذة الإدارة الرياضية مسئول مركز تنمية وتطوير المعلمين
		الثانية	1 : 3 م	مهارة إدارة الوقت : • كيفية زيادة فاعلية إدارة الوقت. • السجلات المستخدمة في إدارة الوقت. • الوصايا العشر لإدارة الوقت .	التعلم التعاوني .	لاب توب . سماعات . داتا شو .	أساتذة الإدارة الرياضية مسؤول مركز تنمية وتطوير المعلمين
الرابع	الأول	الأولى	10 : 12 ص	مهارة التواصل مع الآخرين : • أهمية التواصل مع الآخرين. • مكونات مهارة التواصل مع الآخرين. • أبعاد مهارة التواصل مع الآخرين. • عناصر مهارة التواصل مع الآخرين.	مناقشات جماعية . العصف الذهني .	سبورة ذكية + سبورة ورقية . أقلام . أوراق .	أساتذة علم النفس الرياضي أساتذة علم الاجتماع الرياضي .

الأسبوع	اليوم	الفترة	المدة الزمنية	المحتوى	أسلوب التدريب	وسائل التدريب	المحاضر
		الثانية	1 : 3 م	مهارة التواصل مع الآخرين : • مهارات الاتصال. • مفهوم و أهمية الاتصال. • طرق الاتصال. • وسائل الاتصال الحديثة.	مناقشات جماعية . العصف الذهني .	لاب توب . سماعات . داتا شو .	أساتذة علم النفس الرياضي أساتذة علم الاجتماع الرياضي .
		الأولى	10 : 12 ص	مهارة حل المشكلات : • أنواع المشكلات. • خطوات حل المشكلات. • أساليب حل المشكلات. • خصائص أسلوب حل المشكلات. • تنمية القدرة على حل المشكلات.	تمثيل الادوار . حل المشكلات .	سبورة ذكية + سبورة ورقية . أقلام . أوراق .	أساتذة الإدارة الرياضية مسؤول مركز تنمية وتطوير المعلمين
	الثاني	الثانية	1 : 3 م	مهارة حل المشكلات : • خصائص الشخص القادر على حل المشكلات. • ما هي المشكلات الشائعة في مجال التربية البدنية المدرسية. • ما هو أسلوب حل المشكلات في مجال التربية البدنية المدرسية. • كيفية التطوير الذاتي لحل المشكلات الطارئة.	تمثيل الادوار . حل المشكلات .	سبورة ذكية + سبورة ورقية . أقلام . أوراق .	أساتذة الإدارة الرياضية مسؤول مركز تنمية وتطوير المعلمين أساتذة علم الاجتماع الرياضي

ملحق (7)
الموافقات الإدارية

Abstract

A Proposed Program for Developing Some Leadership Skills of Physical Education Teachers at the Basic Education Stage in Zawia Central Municipality

Researcher: Omar Ali Mustafa Al-Malyan

AH – 2025 AD 1447

This study aims to develop a proposed program for enhancing some leadership skills (decision-making skill, emotional regulation skill, time management skill, communication skill, and problem-solving skill) among physical education teachers at the basic education stage in Zawia Central Municipality.

The researcher adopted the descriptive method. The study sample consisted of (213) male and female physical education teachers. The researcher used a leadership skills scale for physical education teachers at the basic education stage, in addition to a questionnaire form to identify the components of the proposed program for developing these leadership skills, as tools for data collection.

The study reached several conclusions, including the development of a proposed program aimed at enhancing some leadership skills (decision-making, emotional regulation, time management, communication, and problem-solving) among physical education teachers at the basic education stage in Zawia Central Municipality.



State of Libya
Government of National Unity
Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Zawia
Faculty of Physical Education
and Sports Sciences
Department of Teaching



Research Title

**A Proposed Program for Enhancing Selected Leadership Skills
of Physical Education Teachers at the Basic Education Level in
Zawia Central Municipality**

Submitted by
Omar Ali Mustafa Al-Malyan

Lecturer at the Faculty of Physical Education and Motor Rehabilitation – University
of Sabratha

In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy
(PhD)
in Physical Education and Sports Sciences

Supervised by

Prof. Dr. Azmah Mohammed Al-Lafi
Assistant Professor of Curricula and Teaching
Methods
Faculty of Physical Education and
Sports Sciences
University of Zawia

Prof. Dr. Abeer Rajab Issa
Professor of Curricula and Teaching
Methods
Faculty of Physical Education and Sports
Sciences
University of Zawia

Academic Year 2025/2026



وزارة التعليم
MINISTRY OF EDUCATION
مراقبة التربية والتعليم بالزاوية

368
إشاري
التاريخ: 4 ربيع الثاني 1445 2025

السادة / مديرو مدارس التعليم الأساسي والثانوي

بمما التليمة

بناء على الرسالة الواردة إلينا من مدير مكتب الدراسات العليا بجامعة الزاوية ذات الرقم الإشاري م- د 165 والمضمن بها تسهيل مهمة الدارس / عمر علي مصطفى المليان في جمع البيانات الخاصة ببحثه.

ماليه

يطلب من السادة مديرو المدارس فتح باب التعاون مع الدارس المذكور أعلاه في جمع البيانات الخاصة ببحثه ولكم خالص الاحترام والتقدير .

وزارة التعليم
مراقبة التربية والتعليم بالزاوية

أ. عادل محمد الكاسح

مراقب التربية والتعليم بالزاوية المركز

مدير



رئيس قسم شؤون المراقب
... عبد الكريم السلوقي
مسورة إلى :-
بالتاريخ
... المصوري الم...
... المصراشي

Ministry Of Higher Education
And Scientific Research

University Of Zawia

Faculty.....



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الزاوية

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الرقم الإشاري: 2025/165

الموافق: 14 / /

التاريخ: 2025/1/28

السيد المحترم / مراقبة تعليم بلدية الزاوية المركز

بعد التحية ،،،،

في الوقت الذي نحىكم فيه على ما تبذلونه من جهد في سبيل الرقي بالمؤسسات التعليمية ذلك من خلال الأنشطة الرياضية التي تشرفون عليها داخل المؤسسات التعليمية وما لها من أثر طيب على أبنائنا التلاميذ وفي إطار التعاون المشترك بين مكتبكم الموقر و كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة الزاوية .

عليه ،،،،

نأمل من سيادتكم تسهيل مهمة الدارس عمر علي مصطفى المليان في جمع البيانات الخاصة ببحثه لنيل الدرجة الدقية الدكتوراه (قسم التدريس) علماً بأن البيانات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط.

ولكم فائق الاحترام والتوفيق
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

محمد علي عامر عامر
مدير مكتب الدراسات العليا



وزارة التربية والتعليم
مراقبة التربية والتعليم المركز
البريد الوارد (1)
رقم التسجيل: 734
التاريخ: 2025/1/28
التوقيع: محمد علي عامر عامر

صورة الى :
الصادر
الموري

محمد علي عامر عامر



Faculty: _____

الرقم الإشاري: ٢٠٢٤ / ١٣٦

التاريخ: 2024 / 3 / 14 الموافق: / / 14 هـ

السادة / بالمركز العام للتطوير والتدريب المعلمين بليبيا

بعد التحية ،،،،،

في الوقت الذي نحياكم فيه على ما تبذلونه من جهد في سبيل الرقي بالمؤسسات التعليمية ذلك من خلال الأنشطة الرياضية التي تشرفون عليها داخل المؤسسات التعليمية وما لها من أثر طيب على أبنائنا التلاميذ وفي إطار التعاون المشترك بين مركزكم الموقر وكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة الزاوية .

عليه ،،،،،

نأمل من سيادتكم تسهيل مهمة الباحث: عمر علي مصطفى المليان في جمع البيانات الخاصة ببحثه لنيل الدرجة الدقية الدكتوراه (قسم التدريس) علماً بأن البيانات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط.

ولكم فائق الاحترام والتوفيق

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اد/محمد علي عامر عامر

مدير مكتب الدراسات العليا



صورة الى :

- الصادر

- الدوري

- التفيش والمتابعة

- التوثيق والمعلومات

م.د. محمد علي عامر



التاريخ: 14 / 1 / 1445 هـ

الموافق: 24 / 11 / 2024 ميلادية

الرقم الاشاري: 1231 / 2024

السيد/ مدير مكتب الدراسات العليا بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بالزاوية

بجدة عطره ملوفا الوفا

بفلاماً على خطاب السيد مدير مكتب الدراسات العليا بتاريخ (2024/11/25) ذات الرقم الاشاري (2024-162-25)

بشأن إحصائية معلمي التربية البدنية بمراقبة التربية والتعليم بالزاوية المركز.

مالية

تحيل اليكم بيانات معلمي التربية البدنية المكلفين بجداول لمدارس التعليم الاساسي والمعلمين الموجودين بالاحتياط العام .

إحصائية عداديه ببيانات معلمي التربية البدنية:

325	التعليم الاساسي
71	الاحتياط العام

الوزير جليلي قزويني وزير التربية والتعليم
2024/11/25 14:42 2024/11/25 14:42

محمود العربي المحقق

رئيس قسم الاحتياط العام

مراقبة التربية والتعليم بالزاوية



مسودة إلى :
السيد مدير مكتب الاحتياط بالزاوية
للمراقبة التربية والتعليم بالزاوية
بشأن :
إحصائية

Ministry Of Higher Education
And Scientific Research

University Of Zawia

Faculty.....



وزارة التعليم العالي

والبحوث العلمي

جامعة الزاوية

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الرقم الإنشائي: 25/11/2024

14هـ

الموافق: / /

التاريخ: 25/11/2024م

السيد المحترم / مدير مراقبة التربية والتعليم

الزاوية المركز

بعد التحية ،،،،

في الوقت الذي نحيا فيه على ما تبذلونه من جهد في سبيل الرقي بالمؤسسات التعليمية ذلك من خلال الأنشطة الرياضية التي تشرفون عليها داخل المؤسسات التعليمية وما لها من أثر طيب على أبنائنا التلاميذ وفي إطار التعاون المشترك بين مكتبكم الموقر وكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة الزاوية .

عليه ،،،،

نأمل من سيادتكم تسهيل مهمة الدارس: عمر علي مصطفى المليون في جمع البيانات الخاصة ببحثه والممتلة في إحصائية معلمي التربية البدنية بالمراقبة علماً بأن البيانات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط.

تمنّي د. علي مصطفى المليون
مكتبة الزاوية

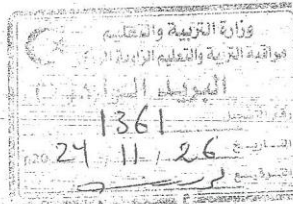
ولكم فائق الاحترام والتوفيق

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الحسين

اد/محمد علي عامر عامر

مدير مكتب الدراسات العليا



صورة الى

الصادر

الدوري

التفتيش والمتابعة

البريد والمعلومات

د. محمد علي

ص.ب: 16418 الزاوية هاتف: 00218.23.7626384 فاكس: 00218.23.7626882 الموقع الإلكتروني: www.zu.edu.ly

البريد الإلكتروني: info@zu.edu.ly



وزارة التعليم
MINISTRY OF EDUCATION
مراقبة التربية والتعليم بالزاوية

368
إشاري
التاريخ: 4/2/2025

السادة / مديرو مدارس التعليم الأساسي والثانوي

بمنا التلبية

بناء على الرسالة الواردة إلينا من مدير مكتب الدراسات العليا بجامعة الزاوية ذات الرقم الإشاري م- د 165 والمضمن بها تسهيل مهمة الدارس / عمر علي مصطفى المليون في جمع البيانات الخاصة ببحثه.

مالية

يطلب من السادة مديرو المدارس فتح باب التعاون مع الدارس المذكور أعلاه في جمع البيانات الخاصة ببحثه ولكم خالص الاحترام والتقدير .

أ. عادل محمد الكاسح

أ. عادل محمد الكاسح
مراقب التربية والتعليم بالزاوية المركز

أ. عادل محمد الكاسح



رئيس قسم شؤون المراقب
-- عبد الكريم السلوكي
مسورة إلى :-
المكتب
المعتمد
المعتمد
المعتمد
المعتمد

Ministry Of Higher Education
And Scientific Research
University Of Zawia
Faculty.....



وزارة التعليم والبحث العلمي
والباحث العلمي
جامعة الزاوية
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الرقم الإشاري: 2025/165

الموافق: 14 / /

التاريخ: 2025/1/28

السيد المحترم / مراقبة تعليم بلدية الزاوية المركز

بعد التحية ،،،،

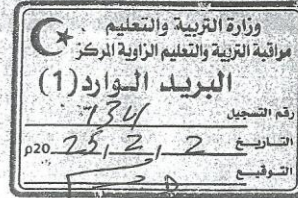
في الوقت الذي نحييكم فيه على ما تبذلونه من جهد في سبيل الرقي بالمؤسسات التعليمية ذلك من خلال الأنشطة الرياضية التي تشرفون عليها داخل المؤسسات التعليمية وما لها من أثر طيب على أبنائنا التلاميذ وفي إطار التعاون المشترك بين مكتبكم الموقر وكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة الزاوية .

عليه ،،،،

نأمل من سيادتكم تسهيل مهمة الدارس عمر علي مصطفى المليون في جمع البيانات الخاصة ببحثه لنيل الدرجة الدفينة الدكتوراه (قسم التدريس) علماً بأن البيانات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط.

ولكم فائق الاحترام والتوفيق
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

محمد علي عامر عامر
مدير مكتب الدراسات العليا



صورة الى :

الصادر

الموري

د. محمد زباد



Faculty: _____

الرقم الإشاري: ٢٠٢٤ / ١٣٦

التاريخ: ٢٠٢٤ / ٣ / ١٤ الموافق: / / ١٤

السادة / بالمركز العام للتطوير والتدريب المعلمين بليبيا

بعد التحية ،،،،

في الوقت الذي نحبيكم فيه على ما تبذلونه من جهد في سبيل الرقي بالمؤسسات التعليمية ذلك من خلال الأنشطة الرياضية التي تشرفون عليها داخل المؤسسات التعليمية وما لها من أثر طيب على أبنائنا التلاميذ وفي إطار التعاون المشترك بين مركزكم الموقر وكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة الزاوية .

عليه ،،،،

نأمل من سيادتكم تسهيل مهمة الباحث: عمر علي مصطفى المليون في جمع البيانات الخاصة ببحثه لنيل الدرجة الدقية الدكتوراه (قسم التدريس) علماً بأن البيانات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط.

ولكم فائق الاحترام والتوفيق
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اد/محمد علي عامر عامر
مدير مكتب الدراسات العليا



صورة الي :

- الصادر

- الدوري

- التفويض والتابعة

- التفويض والمعلومات

د. محمد حجة

التاريخ: / / 14 هـ

الموافق: 24/11/27 ميلادية

الرقم الاشاري: $\frac{1231}{2024}$

السيد/ مدير مكتب الدراسات العليا بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بالزاوية

تَلِيَّة عِلْمِهِ مَلُوكُ السُّلْطَانِ

بإملاء على خطاب السيد مدير مكتب الدراسات العليا بتاريخ (2024/11/25) ذات الرقم الاشاري (2024-162-25)

بشأن إحصائية معلمي التربية البدنية بمراقبة التربية والتعليم الزاوية المركز.

حاله

نحيل اليكم بيانات معلمي التربية البدنية المكلفين بداول لمدارس التعليم الأساسي والمعلمين الموجودين بالاحتياط العام .

إحصائية عدديه ببيانات معلمي التربية البدنية:

التعليم الأساسي	325
الاحتياط العام	71

وَاللَّهُ يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَيَخْتَارُ ۚ وَمَا يُدْرِيكَ لَئِنْ شِئْنَا بِمُلْكِنَا إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ أَنَّ نَمُكِّنَ لَهُمَا نِسَاءَهُمَا وَابْنَيْهَا وَأَعْمِلُوا فِى الْغُلَامِ ۖ فَذَرْهُمْ ۖ مَا يَفْعَلُ الْمُشْرِكُونَ إِذَا غُلِبُوا ۖ

محمود العربي المحقق

رئيس قسم الاحتياط العام

بمراقبة التربية والتعليم بالزاوية



صورة إلى :-
 مدير مكتب الاحتياط بالزاوية
 مراقبة التربية والتنظيم الزاوية
 دوري المـــــــــــــم

عشام سراج



السيد المحترم / مدير مراقبة التربية والتعليم

الزاوية المركز

بعد التحية ،،،،

في الوقت الذي نحياكم فيه على ما تبذلونه من جهد في سبيل الرقي بالمؤسسات التعليمية ذلك من خلال الأنشطة الرياضية التي تشرفون عليها داخل المؤسسات التعليمية وما لها من أثر طيب على أبنائنا التلاميذ وفي إطار التعاون المشترك بين مكتبكم الموقر وكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة الزاوية .

عليه ،،،،

نأمل من سيادتكم تسهيل مهمة الدارس: عمر علي مصطفى المليون في جمع البيانات الخاصة ببحثه والمتمثلة في إحصائية معلمي التربية البدنية بالمراقبة علماً بأن البيانات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط.

تمننا اني مكنت ادرس
الاستاذ

ولكم فائق الاحترام والتوفيق

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السيد

اد/محمد علي عامر عامر

مدير مكتب الدراسات العليا



صورة الى :

الصادر

البروري

التفتيش والمتابعة

الوثائق والمعلومات

د. محمد علي